

Міністерство освіти і науки України  
Національне агентство України з питань державної служби  
Івано-Франківська обласна державна адміністрація  
Івано-Франківська обласна рада  
Івано-Франківська міська рада  
Національна Академія педагогічних наук України  
Товариство «Знання» України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Факультет права та адміністрації Ягеллонського університету (Краків, Республіка Польща)  
Гданський університет (Гданськ, Республіка Польща)  
Гданська Вища школа в Гданську (Гданськ, Республіка Польща)  
Факультет європейських студій Університету Бабеша-Бойяї (Клуж Напока, Румунія)  
Вища школа права і адміністрації (Жешув, Республіка Польща)  
Каунаський технологічний університет (Каунас, Литовська Республіка)  
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»  
Інститут права, психології та інноваційної освіти Національного університету  
«Львівська політехніка»  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
Вища школа публічного управління

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП**

*Збірник матеріалів  
I-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції  
за міжнародною участю*

*31 травня 2024 р.*

**Івано-Франківськ  
2024**



ISBN 978-966-428-941-9

УДК 35

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
(протокол № 07/665 від 17 червня 2024 р.)*

**Публічне управління та адміністрування в Україні:  
євроінтеграційний поступ** : матеріали Всеукраїнської науково-практичної  
конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.);  
за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд.  
Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. 922 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників І-ї  
Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю  
«Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний  
поступ».

Під час дискусій та обміну досвідом обговорено підвищення  
ефективності публічного управління з урахуванням європейського досвіду  
та дії воєнного стану в Україні; питання оптимізації діяльності органів влади  
на державному, регіональному та місцевому рівнях; проблеми та  
напрацьовано рекомендації щодо розвитку компетентності публічних  
службовців; розвиток лідерства в публічному управлінні, підготовка та  
підвищення кваліфікації кадрів державної служби та служби в органах  
місцевого самоврядування.

Матеріали конференції будуть корисними для фахівців у сфері  
публічного управління, працівників органів державної влади та органів  
місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти,  
а також усіх, хто цікавиться особливостями публічного управління та  
адміністрування в умовах війни і в повоєнний період.

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.  
За виклад, зміст і достовірність матеріалів  
відповідають автори.*

© Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу, 2024.



**Шановне товариство!**



Згідно із затвердженим планом проведення наукових конференцій та семінарів з проблем вищої освіти і науки в системі Міністерства освіти і науки України на 2024 рік сьогодні в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу на базі кафедри публічного управління та адміністрування в гібридному форматі ми започатковуємо науково-практичну конференцію за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в

Україні: євроінтеграційний поступ».

У роботі нашої конференції беруть участь науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти всіх рівнів, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, представники громадянського суспільства із усіх регіонів України, Республіки Польщі, Румунії, Литовської Республіки, усього 310 осіб.

Таку проблематику для обговорення на конференції обрано не випадково, оскільки пошук найбільш суспільно ефективною соціально орієнтованою моделі публічного управління та адміністрування, що має на меті забезпечення збалансованого розвитку країни і суспільства, зумовлює чітке розуміння комплексу наукових та організаційних засад, сучасних форм і засобів впливу, спрямованих на розвиток людського капіталу та забезпечення соціальних стандартів життя, добробуту і злагоди в суспільстві.

Бажаю всім учасникам І-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» плідної роботи та вироблення рекомендацій органам публічної влади щодо поліпшення публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграційного поступу.

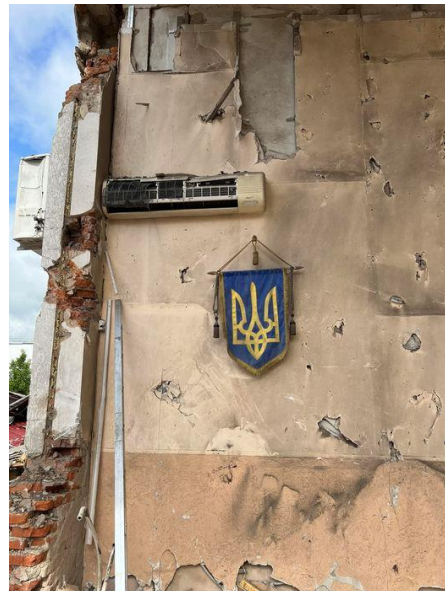
З повагою -

Ректор Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу,  
доктор технічних наук, професор

Ігор ЧУДИК



## СВІТЛИНИ З КОНФЕРЕНЦІЇ (31 травня 2024 р.)



Герб України на стіні конференцзали ІФНТУНГ, де проходила  
Конференція (22 червня 2024 р.)

***УКРАЇНА БУЛА, Є І БУДЕ!***



## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1</b> <b>ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ</b> <b>РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> <b>ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ</b>	
<b>Viktorija FILIPPOVA</b> COMMUNICATION STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE.....	27
<b>Olena LIASHEVSKA, Pavlo BORODYCH</b> IMPROVING THE MECHANISMS OF STATE CRISIS MANAGEMENT IN UKRAINE.....	29
<b>Meng XIA</b> IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF HEALTH CARE.....	32
<b>Ievgne RUSHCHENKO</b> PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION REFORM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL EDUCATION	35
<b>Вікторія АДАМОВСЬКА, Вероніка АРТАМОНОВА</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	39
<b>Вікторія АДАМОВСЬКА, Кристина ГУТОРОВА</b> ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	41
<b>Вікторія АДАМОВСЬКА, Діана ДЕНИСЕНКО</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	44
<b>Вікторія АДАМОВСЬКА, Євгенія МЕЛЬНИК</b> ЗМІНИ В ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	47
<b>Ярослав АРАБЧУК</b> РЕСУРСИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	50
<b>Світлана АРХИПЕНКО</b> ДЕРЖАВНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДНИК СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ГАРАНТІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МОЛОДИХ ГРОМАДЯН	58



<b>Світлана АРХИПЕНКО, Марина БАРТАШ</b> УЧАСТЬ ГРОМАДЯН В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМИ СПРАВАМИ: ПОТРЕБА, ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	61
<b>Олександра БАРАНОВА</b> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ У ГРОМАДАХ	64
<b>Галина БИШЕНКО</b> ДОСТУПНІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	66
<b>Олександр БІЛОЦЬКИЙ, Марія БІЛЛЕР-КАТРИЧ</b> ПОВНОВАЖЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ СУДОВО-МЕДИЧНИХ ЕКСПЕРТИЗ	70
<b>Леся БРИЧ</b> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТУВАННЯМ В ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	73
<b>Максим ВАСИЛЬЄВ</b> РОЗРАХУНОК ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ГНУЧКОСТІ У ФОРМАЛІЗОВАНІЙ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КЕРІВНОЇ СУБ'ЄКТ- СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ	75
<b>Анатолій ВАСЮК</b> УПРОВАДЖЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	80
<b>Олена ВОЛЬСЬКА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДНИКІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВИ	84
<b>Людмила ДИБЧУК</b> РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗМІЦНЕННІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	86
<b>Ірина ДИННИК</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	89
<b>Владислав ДОВГАНЬ, Валерій ДОВГАНЬ</b> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В МУЗИЧНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	94
<b>Вероніка ДОВГОПОЛА</b> ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА	97



<b>Олег ДОЛЖЕНКОВ</b> ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	100
<b>Альона ДУТКО, Олександра ГАНДЛЕР</b> УСТАНОВЛЕННЯ ОПІКИ ТА ПІКЛУВАННЯ НАД ДІТЬМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	103
<b>Олександр ЄВТУШЕНКО</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ – ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	106
<b>Тетяна ЗАВАЛЬНЮК</b> АНАЛІЗ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ІВАНО- ФРАНКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	109
<b>Діана ЗУБЧЕНКО</b> РЕАЛІЗАЦІЯ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ У ЖИТОМИРСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	112
<b>Микола ІЩЕНКО, Анна БІЛЕНКО</b> ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	115
<b>Наталія КАЛИНЧУК</b> ПОСИЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	118
<b>Євген КАЛІНСЬКИЙ</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	122
<b>Андрій КАРАПІНКА</b> ДЕРЕГУЛЯЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ПРАВОВІДНОСИН ЯК ОДИН З ПРИНЦИПІВ СУЧАСНОЇ НОРМОТВОРЧОСТІ В УКРАЇНІ	126
<b>Олексій КАРПЕКО</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	130
<b>Сергій КАЧМАР</b> МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ СФЕРИ	133
<b>Володимир КНИГИНИЦЬКИЙ</b> ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	136



<b>Дар'я КОВАЛЬОВА</b> РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	140
<b>Олександр КОЗИР</b> МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА	142
<b>Ольга КРАВЧУК</b> АНАЛІЗ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	145
<b>Марія КРАСІЙ</b> МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ПРІОРИТЕТИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ	147
<b>Віталій КРУГЛОВ</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	150
<b>Наталія КУДЛИК</b> ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ	153
<b>Ростислав КУРУС</b> ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	157
<b>Петро КУХАРЧУК</b> РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	162
<b>Василь КУШЕРЕЦЬ</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК САМООРГАНІЗУЮЧА СИСТЕМА: ЕКЗИСТЕНЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ	165
<b>Назарій ЛАПИЧАК</b> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ Й СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	169
<b>Микола ЛАХИЖА</b> ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ ІСТОРИОГРАФІЇ	171
<b>Дмитро ЛЕВИЦЬКИЙ</b> ПОКИНУТЕ ЖИТЛО ЯК АКТУАЛЬНИЙ ВИКЛИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	174
<b>Юрій ЛЕВКОНОВИЧ</b> ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА СИСТЕМУ ПРОБАЦІЇ В УКРАЇНІ	178





<b>Ярослав ЛИТВИНЮК</b> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ В ПОДОЛАННІ КОРУПЦІЇ	181
<b>Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ, Олександр МОСКВІН</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ	184
<b>Василь МАРТИНЕНКО</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ	187
<b>В'ячеслав МАТІЄНКО</b> АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	191
<b>Вікторія МАЦУКА</b> СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	194
<b>Денис МОРОЗОВ</b> ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ	197
<b>Юрій МОСОРА, Назар ГАТИЧ</b> ЩОДО ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	202
<b>Аліна НАДЕЖДЕНКО</b> ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ УТВЕРДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ	205
<b>Анастасія НЕКРЯЧ</b> РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ КРАЇН ЄС ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО ВІТЧИЗНЯНИХ РЕАЛІЙ	209
<b>Олексій НЕПША</b> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК НОВІТНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СУДОВІЙ ВЛАДІ: ОКРЕМІ ПЕРЕВАГИ	217
<b>Даяна НИДЗЮК</b> ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	221
<b>Наталія ОПАР, Юрій ФЕДОРИШИН</b> ЕЛЕКТРОННІ АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ПОНЯТТЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	223
<b>Микола ПАЛАНИЦЯ</b> ЧИННИКИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ	227



<b>Ірина ПАСТУЩЕНКО</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ	230
<b>Світлана ПЕТЬКУН, Владислав СТОРОЖЕНКО</b> НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	233
<b>Анастасія ПИНДИК</b> ОСНОВНІ ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	235
<b>Євгеній РОДІОНОВ</b> ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ	238
<b>В'ячеслав РУДЕНКО</b> РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ У ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	240
<b>Олександр РУДЕНКО</b> ЧИННИКИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ ТА ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ В МЕЖАХ ДЕМОКРАТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ	243
<b>Роман РУДИЙ</b> СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ» В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ДЛЯ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	247
<b>Микола РУСИНЮК</b> ТЕМПОРАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	251
<b>Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО, Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА</b> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	253
<b>Михайло СЕНЬКІВ</b> УСПІХ РЕФОРМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЦНАП М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК	257
<b>Олег СЕРНЯК</b> ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНЯХ	260
<b>Едуард СИРОМОЛОТ</b> РОЛЬ НАУКОВИХ ШКІЛ У ДОСЛІДЖЕННІ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	264



<b>Любомир СЛОБОДЯН</b> ЦИФРОВА БЕЗБАР'ЄРНОСТЬ У КОНТЕКСТІ ПОЛІПШЕННЯ ДОСТУПУ ГРОМАДЯН ДО ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	268
<b>Микола СТОВБАН</b> ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНУ ВЗАЄМОДІЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В МЕЖАХ ОДНОГО ГОСПІТАЛЬНОГО ОКРУГУ	271
<b>Лілія ТАЧЕНКО</b> МІСЦЕВІ ІНІЦІАТИВИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ У ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	275
<b>Сергій ТЕЛЕШУН, Ярослав ТЕЛЕШУН</b> ОКРЕМІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	277
<b>Марія ТИМЧЕНКО</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	281
<b>Віталій ТОЛУБ'ЯК, Олена ПАТЕРИК</b> ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ – КРОК ДО ВІДКРИТОСТІ	285
<b>Ірина ШТИФУРКО</b> АНАЛІЗ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ У ВІННИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	289
<b>Ірина ШУМЛЯЄВА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МІСЦЕВОЇ ПАРТИЦИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	293
<b>Ярослав ЯКУБОВСЬКИЙ, Петро КУХАРЧУК</b> ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗРУШЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	297
<b>Олександра ЯРЕМЧУК</b> ПЕНСІЙНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	299



<b>СЕКЦІЯ 2</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</b>	
<b>Вадим ДУРДАС</b> THE URGENCY OF IMPLEMENTING AUTONOMOUS FIREFIGHTING DRONES FOR THE FUNCTIONING OF UKRAINE'S DEFENSE FORCES	307
<b>Tomasz MICHALSKI, Oleksiy KRIUKOV</b> NATIONAL SECURITY: THE IDEOLOGY OF GEOPOLITICAL CHOICE	310
<b>Wang HONG</b> RISK MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION	314
<b>Вікторія БАЗИЧЕНКО</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ ДЕРЖАВИ	317
<b>Сергій БЄЛАЙ, Іван ЛАВРОВ</b> ДО ПИТАННЯ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ЗАХИСТУ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ (ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ)	320
<b>Денис ВАСИЛЕНКО</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В УКРАЇНІ	323
<b>Яна ВОЛИК</b> ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ	327
<b>Сергій ГАЛУШКО</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	330
<b>Сергій ГАМАЛІЙ</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІТИКИ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ В ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ	333
<b>Богдан ГРИВНАК, Михайло ПАЛАГНЮК</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	337
<b>Зоряна ГРИЦИШЕНА</b> ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА: ВПЛИВ МАСОВОЇ МІГРАЦІЇ НА НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ	341



<b>Надія ДАЦІЙ</b> КОНЦЕПЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СИМБІОЗУ САМОВРЯДНИХ ТА ДЕРЖАВНИЦЬКИХ СПРАВ	344
<b>Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО</b> ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ : БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ГРОМАД, ЩО ЇХ ПРИЙМАЮТЬ	347
<b>Дмитро ДЗВІНЧУК, Віктор ПЕТРЕНКО</b> ОСВІТА І НАУКА ЯК КРИТИЧНО ВАЖЛИВІ СКЛАДНИКИ ФОРМУВАННЯ ЗДАТНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ ДО ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ	352
<b>Клавдія ДУБИЧ, Катерина ДАНИЛЮК</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	356
<b>Вадим ЄВСЄЄВ</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА З ПИТАНЬ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	359
<b>Святослав КІСЬ, Микола КОЛІСНИК, Віктор ПЕТРЕНКО</b> ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: СПЕЦИФІКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	361
<b>Олександр КОРНІЙЧУК, Валерій ДОВГАНЬ</b> ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	365
<b>Назар КОСАРЕВИЧ</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	368
<b>Андрій КРУШЕЛЬНИЦЬКИЙ</b> ЗАСТОСУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	373
<b>Ілля КУЛИК</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	375
<b>Микола ЛАДАН</b> ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	379



<b>Тамара ЛОЗИНСЬКА, Василь МУШУК</b> РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ СУДОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ СУДОВИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	382
<b>Владислав ЛУНЯК</b> НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Й ІННОВАТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ	382
<b>Андрій МАГОМЕДОВ</b> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	389
<b>Олена МАКОВСЬКА</b> ФОРМУВАННЯ ВОЄННО-ПАТРІОТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТСТВА ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	393
<b>Наталія МАЛИШ</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	397
<b>Лариса МОСОРА, Надія СЕНИШИН</b> ОСОБЛИВОСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	401
<b>Олег НЕСТЕРОВ</b> СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ	404
<b>Володимир ОЛЕНЮК</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	408
<b>Віталій ОЛІЙНИК</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	412
<b>Василь ОСТАП'ЯК</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	414
<b>Богдан ПЕТРІВ</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ	417
<b>В'ячеслав ПИСАРЕНКО</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇЇ ПРОБЛЕМИ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ	420



<b>Лариса ПІДДУБНА</b> СТИМУЛЮВАННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	424
<b>Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО, Володимир САДКОВИЙ</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ Й ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	427
<b>Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО, Дмитро ТАРАДУДА</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОБ'ЄКТАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	431
<b>Ілля ПРОКОПЧУК</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	435
<b>Сергій РОЙ</b> НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	438
<b>Анатолій САВКОВ, Віктор ДОРОШ</b> ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА В ЗАСТОСУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	440
<b>Віктор СЕРДИНСЬКИЙ</b> ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ПРОЦЕС ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ	444
<b>Сергій СЕРДИНСЬКИЙ</b> ВІЙНА В УКРАЇНІ Й ДАЛЬШІ КРОКИ РОСІЇ	447
<b>Максим СЛОБОДЯНИК</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ	449
<b>Володимир СПІНАТІЙ</b> КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	453
<b>Андрій СТЕФАНІВ</b> ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВА ЗАСАДА ДЕРЖАВНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	457
<b>Лілія СТРЕЛЬБИЦЬКА, Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ, Денис ДОЛГОВ</b> СТРУКТУРА ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ	459



<b>Андрій ТИМЧИШИН</b> РОЛЬ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦІЛІСНОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	466
<b>В'ячеслав ШАРІЙ, Іван ШАРІЙ</b> НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	470
<b>Вікторія ШВЕДУН, Артем РУБАН</b> РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	474
<b>Юрій ШЕВЧУК</b> МОДЕЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ПРИКЛАДІ ФІНЛЯНДІЇ	478
<b>СЕКЦІЯ 3</b> <b>МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД</b>	
<b>Mirosław BORKOWSKI</b> MIGRANTS IN HEALTHCARE	483
<b>Magdalena CIEŚLEWICZ</b> CONSTITUTIONAL BASICS OF PROFESSIONAL, RELIABLE, IMPARTIAL AND POLITICALLY NEUTRAL PERFORMANCE OF THE COUNTRY'S TASKS BY GOVERNMENT ADMINISTRATION AND THEIR COMPLETION BY EXAMPLE OF THE CIVIL SERVICE POLICY	485
<b>Ewa KOZIEN</b> PUBLIC GOVERNANCE - TOWARDS EFFICIENT PUBLIC ADMINISTRATION	490
<b>Oleksii KULAKOV</b> INVESTMENT IN THE PROJECT «GOOD GOVERNANCE» OF GERMAN-UKRAINIAN ACADEMY OF GOOD GOVERNANCE AND INCREASING OF COMPETENCY IN EUROPE TO INTRODUCE THE PRINCIPLES OF EFFECTIVE MANAGEMENT	493
<b>Wang HUNGYUN</b> PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION	495
<b>Wang ZHENGYANG</b> MARKETING APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION	498
<b>Zhao ZHENYI</b> PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION	500





<b>Вікторія БЕЗИМЕНКО</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ МЕДИЦИНОЮ НА РІВНІ МІСЦЕВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ	503
<b>Сергій БІЛУСОВ</b> ОКРЕМІ ДЕРЖАВНІ ПРІОРИТЕТИ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АКЦЕНТИ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	506
<b>Олександр БІЛОЦЬКИЙ</b> ЗАХИСТ ПРАВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	509
<b>Тарас БОРИНСЬКИЙ</b> ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК СПОСІБ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	512
<b>Володимир БУЛЬБА, Андрій ЛИТВИНОВ</b> ПРАВОВИЙ СТАТУС СЕЛИЩНОГО ГОЛОВИ В МИРНИЙ ЧАС ТА ПІД ЧАС ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	516
<b>Анатолій ВІРЕМЕЙЧИК</b> МОЖЛИВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВІДНОСИН	520
<b>Ян ВОЙНІКАНІС-МИРСЬКИЙ</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ	531
<b>Наталія ВОЛКОВА</b> РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	538
<b>Сергій ГУМІНІЛОВИЧ</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	542
<b>Марія ЗДРІЛА, Марія БАРАН</b> ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИКЛИКИ ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	546
<b>Геннадій КАЗАКОВ</b> ГЕНДЕРНА ТЕМАТИКА В ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ : ОГЛЯД ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	551



<b>Ігор КОЗЮРА, Владислав ДОРОШЕНКО</b> ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ УПРАВЛІНЦЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	ПОТЕНЦІАЛ	554
<b>Олександра КОНДРАТЮК</b> ПІДХОДИ ДО ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ		557
<b>Оксана КРИЖОВА</b> ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ		559
<b>Роман КУЛІКОВСЬКИЙ</b> ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ		562
<b>Володимир КУХАР</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ		565
<b>Володимир КУШНІРЮК</b> ФОРМАТИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ		568
<b>Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ</b> ПОШУК ТА ДОБІР ФАХІВЦІВ ДЛЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ		572
<b>Ігор ЛУК'ЯНЕНКО</b> УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ HARD ТА SOFT SKILLS СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ		576
<b>Володимир МАРІЧ</b> ПРО ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ МЕГА- МАТРИЦІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ПАНІВНИХ ІДЕОЛОГЕМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОНСЕНСУСУ		578
<b>Ігор МЕДВЕДЄВ</b> МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ		582
<b>Ольга МОЙСІК, Лариса КАСЬЯН</b> ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ		586
<b>Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ</b> ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ		588



<b>Ігор НЕДОКУС</b> ОЦІНКА СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ У СПРАВАХ СІМ'Ї ТА МОЛОДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	591
<b>Наталя НОВГОРОДСЬКА</b> РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	595
<b>Мар'яна ОРЛІВ</b> ГЕНДЕРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	598
<b>Олена ПОСТУПНА</b> КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	601
<b>Оксана ПРОНІНА, Наталя ЖУРЖЕНКО</b> ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ	605
<b>Роман ПЯТКІВСЬКИЙ</b> ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБ	608
<b>Сергій РУДЬ</b> ЕТАПИ СЕГМЕНТУВАННЯ КАДРОВОГО ОСЕРДЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	612
<b>Галина САВКІВ, Марія БАРАН</b> ОСВІТА ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД	616
<b>Ліна СТОРОЖЕНКО</b> НЕТОКРАТИЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА: ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ	620
<b>Юлія ХИЛЕВИЧ</b> КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	623
<b>Ігор ШПЕКТОРЕНКО</b> ЗМІСТОВНІ ТА ПРОЦЕСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ	626
<b>Оксана ЯРОШ</b> РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ РАДНИЦТВА ІЗ ГЕНДЕРНИХ ПИТАНЬ В УКРАЇНІ ЯК ОДНОГО ІЗ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	631



<b>СЕКЦІЯ 4</b> <b>ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО</b> <b>УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДО СТАНДАРТІВ</b> <b>ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ</b>	
<b>Adam KOZIEN</b> COPENHAGEN CRITERIA AS A BASIS FOR ADAPTING THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES TO THE STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION	635
<b>Andrey LYMAR</b> ZAGADNIENIA NA TEMAT AKCEPTACJI ZMIAN W KONTEKŚCIE PROCESÓW INTEGRACYJNYCH. ASPEKT SPOŁECZNO-PSYCHOLOGICZNY W INTERGRACJI EUROPEJSKIEJ	638
<b>Diana-Gabriela REIANU</b> PUBLIC SECTOR MANAGEMENT MODELS AND BEST PRACTICES FOR LOCAL COMMUNITY DEVELOPMENT	643
<b>Paula WIŚNIEWSKA</b> TENDENCJE W ZAKRESIE AKTUALNEJ EWOLUCJI POLSKIEGO PRAWA. PRAWO KARNE MATERIALNE. TRENDS IN THE CURRENT EVOLUTION OF POLISH LAW. SUBSTANTIVE CRIMINAL LAW	646
<b>Nataliia YEVTUSHENKO</b> IDEOLOGY AND POLITICAL CORRECTNESS IN UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION	668
<b>Ірина АБРАМОВА, Павло ПОПЛАВСЬКИЙ</b> ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	672
<b>Вікторія БАСАРАБ</b> ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ФІНАНСУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ	675
<b>Андрій БЕЛЕЦЬКИЙ, Оксана ПРОНІНА</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ	678
<b>Олег БЛИК</b> ЕЛЕКТРОННЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	681
<b>Олександр БОБОСЬ, Катерина МАЙСТРЕНКО</b> ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ В УКРАЇНІ	684



<b>Олена БРАЖКО</b> НОВІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	686
<b>Роман ГАЛЕНДА</b> ВЗАЄМОДІЯ УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	689
<b>Зоряна ГБУР</b> СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ПОЛЬСЬКИЙ КОНТЕКСТ	692
<b>Євген ГРАНИК</b> ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	696
<b>Богдан ГРЕЧАНИК, Олег МАРИЧ</b> АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ШЛЯХОМ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ «ПРОГРАМУВАННЯ РОЗВИТКУ»	698
<b>Ігор ГРИЦЯК</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПРОСТІР ЯК ОРІЄНТИР ДЛЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	701
<b>Андрій ДЕЛЯТИНЧУК</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ	706
<b>Юлія ДЕМУРА</b> АДАПТАЦІЯ ЧЕСЬКОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (2004-2015 РР.)	709
<b>Діана ДЕНИСЕНКО, Інна ФАДЄЄВА</b> ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ДЕМОКРАТІЇ ТА АКТИВНОЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ЖИТТІ СУСПІЛЬСТВА	712
<b>Владислав ДОРОБАЛЮК</b> ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ШЛЯХОМ ЗАЛУЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	714
<b>Данило ЖАРОВ</b> АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ	718
<b>Вадим ЗАХАРЧЕНКО</b> ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	722



<b>Олександр ІГНАТЕНКО</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ВИКОНАВЦІВ ІЗ ЗБИРАННЯ ТА ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ	725
<b>Максим КИРИЛЕНКО</b> МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ	729
<b>Тетяна КОВАЛЬОВА</b> РОЛЬ ІНСТИТУТУ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ У ПРАВОВОМУ МЕХАНІЗМІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ	732
<b>Катерина КОЦЮБА</b> УПРОВАДЖЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНО- ТЕХНОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	735
<b>Інна КУЛЬЧІЙ</b> МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ	739
<b>Андрій ЛАВРЕНЮК</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	743
<b>Юлія ЛИПОВСЬКА, Тетяна ОЛЬХОВСЬКА, Ірина ОЗЬМІНСЬКА</b> ЗАСТОСУВАННЯ УСПІШНОГО ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ В РЕФОРМУВАННІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	747
<b>Ольга ЛОЗОВА</b> РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ: ПРОБЛЕМИ І МОЖЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ	751
<b>Валентин МАЛИНОВСЬКИЙ</b> ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СУБРЕГІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ	750
<b>Олександр МОЛОДЦОВ</b> ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ЯК ШЛЯХ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	765
<b>Лариса МОСОРА, Міхал БЕМБЕНЕК, Олександр ПОВСТЯНОЙ</b> ВПЛИВ МІГРАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ НА ІМІГРАЦІЮ УКРАЇНЦІВ	764



<b>Кирило НІКОЛАЄВ</b> ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ	767
<b>Кузьма ПОЗИЧАНЮК</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ	769
<b>Антон РАДЧЕНКО, Діна ТЕРЕЩЕНКО</b> НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	771
<b>Ігор РОСИПАЙЛО</b> ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ДО СТАНДАРТІВ ЄС	776
<b>Геннадій РЯБЦЕВ</b> СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ЗАПОРУКА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	780
<b>Альона САГУРА</b> АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ЗАХИСТ ПРАВ І СВОБОД ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ	784
<b>Світлана СВІРКО, Віталій КУЧМЕНКО, Олексій СИДОРЕНКО, Володимир ЗАГУРСЬКИЙ</b> РОЗВИТОК ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	789
<b>Вікторія СИЧОВА</b> АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (У КОНТЕКСТІ ПІДПИСАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ХАРТІЇ РІВНОСТІ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ У ЖИТТІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД)	793
<b>Лілія ТЕРЕНЯК</b> МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В КАНАДІ	796
<b>Григорій ХАМЧУК</b> ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ МЕНТАЛЬНОГО РЕІНЖІНІРИНГУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	800
<b>Максим ХОЖИЛО</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІМПЕРАТИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО КУРСУ УКРАЇНИ	804
<b>Ірина ЧАЙКА, Євген ЦОКУР</b> ОПТИМІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ	806



<b>Анна ЧЕЧЕЛЬ, Олександра КОНДРАТЬЄВА</b> ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ВИМУШЕНО ПЕРЕМІЩЕНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	809
<b>Сергій ЯКОВЕНКО</b> АДАПТАЦІЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ДОКУМЕНТУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДО ПРАВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	812
<b>СЕКЦІЯ 5</b> <b>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ</b> <b>ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ</b>	
<b>Ірина OZMINSKA</b> ENGLISH FOR PUBLIC ADMINISTRATION: SELECTING COURSE MATERIAL	815
<b>Ірина OZMINSKA, Taras STRUK</b> THE IMPORTANCE OF DEVELOPING COMMUNICATION COMPETENCES OF PUBLIC SERVANTS FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE	819
<b>Олена БАЧИНСЬКА</b> МІСЦЕ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРИ	822
<b>Віталій БОНДАР, Олена ШЕРШНЬОВА</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» I ТА II РІВНІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	825
<b>Ігор ГРИНЕНЬКО</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОБЛЕМИ	829
<b>Ірина ГУМЕНЮК</b> ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	833
<b>Володимир ДЕМЧЕНКО</b> КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНЦЯ: МОВНИЙ АСПЕКТ	836
<b>Діана ДЕНИСЕНКО, Анна ТЮНІНА</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	839
<b>Микола ЄЖЕСВ</b> ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	843





<b>Олена ЖАРОВСЬКА</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ІНТЕГРАЛЬНИЙ СКЛАДНИК ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ	847
<b>Надія КАРПЕКО</b> ГРОМАДЯНСЬКІ ЦІННОСТІ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МЕЖАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ	851
<b>Наталія КОВАЛЬСЬКА</b> ІНТЕГРАЦІЯ ВИМІРІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	855
<b>Ірина КОЛОСОВСЬКА</b> ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ІНСТИТУТУ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ	857
<b>Віталій МАЛІМОН</b> ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ З ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ ТА ВЕТЕРАНАМИ	860
<b>Євген МАТВІЙШИН</b> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРЕДСТАВЛЕННЯ ОБЛАСНИХ РАД У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	865
<b>Ольга МЕЛЬНИЧУК, Олексій САЛІХОВ</b> МЕДІАЦІЙНІ СЛУЖБИ ДЛЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	869
<b>Ірина ОЗЬМІНСЬКА, Оксана ТРОЦУК</b> ВАЖЛИВІСТЬ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	872
<b>Олексій ОЛЕШКО</b> МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	875
<b>Тетяна ПІДЛІСНА</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	877
<b>Тарас ПОМФ'ЮК</b> ШЛЯХИ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	881
<b>Людмила ПРОГОНЮК</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	885
<b>Артур ПРОКІПЧУК</b> ШЛЯХИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	888



<b>Леся ПРОНЬ</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МІСЦЕВИХ СУДАХ УКРАЇНИ	893
<b>Ірина РАВЛИК</b> КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ ТА МЕДІА В ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ	896
<b>Ілона САПІЖАК</b> ІНФОРМАЦІЙНА ГІГІЄНА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ДО ДЕЗІНФОРМАЦІЇ	899
<b>Ельміра СОКОЛОВА</b> ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	902
<b>Вероніка СТАНІСЛАВЧУК</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	906
<b>Наталія СТРУК, Тарас СТРУК</b> КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	912
<b>Назарій ТУРКОЦЬО</b> ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИХ СТАНДАРТІВ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	913
<b>Руслан ЯНІЦЬКИЙ, Ірина ОЗЬМІНСЬКА</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	917



**СЕКЦІЯ 1**  
**ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ**  
**РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**Viktorija FILIPPOVA,**  
Doctor of Public Administration, Professor,  
Kherson National Technical University,  
Kherson, Ukraine

**COMMUNICATION STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT**  
**OF CIVIL SOCIETY IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE**

In the war period that Ukraine is currently experiencing, civil society's expectations of the government are growing, requiring the formation of an effective public administration system and a high-quality response not only to the recovery, but also to the strategic post-war development of the country and the protection of national interests [1].

The postwar period is critical for Ukraine, offering a unique window of opportunity to rethink its social, economic, and governance structure. Central to these efforts is the development of a strong civil society, a cornerstone of democratic resilience and social cohesion. Based on the above, the issue of strategic communications between the government and society as a key tool in building an active civil society in Ukraine in the post-war context becomes relevant.

It is obvious that Ukraine's civil society has been significantly affected by prolonged conflict, with implications for public trust, civic engagement, and social capital. The post-war reconstruction phase presents challenges in rebuilding infrastructure, addressing humanitarian needs, and ensuring social integration. However, it also allows for the reimagining of civic participation and the reinvigoration of community bonds through effective communication strategies.

In our opinion, the goals of strategic communication can be achieved

- through rebuilding Trust and Credibility: establishing transparent, accountable communication channels between government, civil society organizations (CSOs), and the public to restore faith in public institutions;
- fostering Inclusion and Participation: ensuring all segments of society, including marginalized and war-affected populations, have a voice in the reconstruction process;



- educating and Informing: disseminating accurate information regarding reconstruction efforts, legal rights, and how individuals can contribute to civil society initiatives;

- encouraging Civic Engagement: stimulating active participation in civil society through volunteerism, community projects, and governance.

In the author's opinion, the goals defined above can be achieved through the following steps:

*Multi-Platform Engagement:* Utilizing a mix of traditional media, social media, and community-based communication methods to reach diverse audiences.

*Localized Communication:* Tailoring messages to specific regions, accounting for local languages, cultures, and war impacts.

*Capacity Building:* Strengthening the communication capabilities of CSOs and local communities to advocate for their needs and mobilize resources effectively.

*Stakeholder Collaboration:* Fostering partnerships between government, international organizations, private sector, and CSOs to align efforts and amplify messages.

At the same time, it is important to understand the importance of implementing components such as monitoring and evaluation (M&E), which is accomplished through the establishment of M&E mechanisms to track the effectiveness of communication strategies, adjust tactics, and measure progress toward goals; tracking safety and sensitivity to ensure that communication materials and methods address current safety concerns and trauma experienced by the population; innovate and adapt to change through the use of new technologies and platforms in preparation for adapting strategies based on changing circumstances and feedback.

In sum, the development of civil society in post-war Ukraine depends on effective strategic communication that rebuilds trust, promotes inclusiveness and active civic participation. By adopting a multifaceted approach that emphasizes local, collaborative, and adaptive communication strategies, Ukraine can use its civil society as a linchpin in the country's reconstruction and democratization process. The way forward requires concerted efforts, visionary leadership, and an unwavering commitment to transparency, participation, and community engagement. In conclusion, the development of civil society in the post-war period in Ukraine is crucial for the long-term peace and justice of the country. An



effective communication strategy can play a significant role in shaping public opinion and promoting civil society development.

## REFERENCES

1. Філіппова В. Д., Несененко П. П. Підготовка державних службовців до роботи на деокупованих територіях. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*, 2024. № 2 (44). С. 573–585.

**Olena LIASHEVSKA,**

PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department of Management  
and organization of activities in the field of civil protection,  
National University of Civil Defense of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine

**Pavlo BORODYCH,**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Fire and Rescue Training  
National University of Civil Defense of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine

## IMPROVING THE MECHANISMS OF STATE CRISIS MANAGEMENT IN UKRAINE

The unpredictable situation of the introduction of martial law in Ukraine has significantly affected the planned development strategy and led to the suspension of its implementation. In this difficult situation, it is necessary to develop an anti-crisis system of measures to overcome the crisis and restore the economy, social sphere and political processes. Taking into account the potential resources of the Ukrainian economy, it is necessary to modernize the mechanisms of official anti-crisis policy in the most important areas responsible for the restoration of political, social and economic processes.

The military-political and economic crisis in Ukraine makes it necessary to develop a plan that will allow for a prompt and rapid response to a range of economic, social, environmental and political challenges. This plan should combine the strategic methods of countercyclical policy and anti-crisis military administration. The state anti-crisis administration under martial law should be aimed at maximizing support and motivation of the real sector of the economy,



industry and agriculture, and infrastructure in territorial communities. Crisis management mechanisms in the public sector of the country should be implemented through a plan of nationalization and privatization of the military-industrial complex. It is also necessary to increase state involvement in the modernization of military enterprises by intensifying the fight against corruption, expanding state protectionism for export-import activities of small enterprises, and increasing subsidies for the restoration of the infrastructure of territorial communities. State anti-crisis programs should strengthen budgeting, lending and investment in priority sectors and areas that determine the possibility of overcoming the military-political and economic crisis in the country.

The military-political and economic crisis in Ukraine is characterized by a number of negative factors, including a decline in production, labor outflow, lack of financial capital, currency fluctuations, high inflation, critical investment demand, aggravation of social problems and political instability. The main direct and indirect impact of martial law on the country's development is determined by comparing actual macroeconomic indicators with those projected in the national strategy for sustainable development.

Thus, analyzing the statistics on the consequences of the war as of November 2023, the area of the territory occupied by Russia, including the territory of the Autonomous Republic of Crimea and Donbas, is about 125,000 square kilometers, the total drop in gross domestic product is 35%, and direct losses of cash resources are about 600 billion euros. Destruction of infrastructure facilities: 35% of housing, 32% of roads, 11% of business assets, 7% of airports were destroyed; 13 million people were forced to leave their homes, of which more than 10 million left the country; more than 200 enterprises were destroyed, urban and housing infrastructure, transport and water supply systems were destroyed. The economy of cities and small towns has been lost. Given the loss of the economy of cities and towns, the country is on the verge of social decapitalization. The consequences of the spontaneous resettlement of the population to the central and western regions of Ukraine and the migration of Ukrainians abroad have manifested themselves in significant changes in the professional and demographic structure of the regions affected by the military invasion. The social potential was lost not only in the economy but also in the social structure of society, i.e. in the systems of upbringing and education, health care, services, science and technology, design and development, etc. In particular, production ties between enterprises were destroyed, logistics chains were disrupted, and trade and exports were hampered [1-4].



The production of large, medium and small enterprises in the territories affected by the military invasion ceased or was drastically reduced. This led to a sharp decline in revenues to the state and local budgets, making it impossible to finance vital facilities and programs, and lowering the overall level of employment. An important role in national crisis management is played by the "centers of power" - the military administration and local authorities. The main functions of the authorities are coordination of socio-economic relations, security, credit and "power" support for business, population and communities. However, under martial law, the powers of state institutions are insufficient and can actually be "neutralized" by local governments, with the exception of mayors of large cities [5-8].

Thus, a systemic approach to crisis management in the public administration system will ensure the solution of urgent problems and tasks of state regulation during martial law through the development of a regulatory framework for anti-crisis measures, the formation of a system of methodological support for the functioning of innovative anti-crisis instruments and mechanisms. By forming a set of high-quality and effective tools and mechanisms of anti-crisis management, state public authorities should stimulate the main actors in the field of economy, politics, and civil society institutions. It is necessary to review the main tools of budgetary and tax management, especially in matters of overcoming the identified shortcomings in the formation of revenue and expenditure items of the state, regional and local budgets, the causes of their deficits, and the directions of developing and implementing anti-crisis programs to renew sources of revenue and finance the most important areas of the economy.

During the period of military aggression and the restoration of the Ukrainian socio-economic system, the state crisis management should focus on supporting the real sector of the economy through tax regulation and access to cheap credit, financial, material and intellectual resources. Military public administrations and local governments are able to jointly and systematically implement comprehensive measures, programs and projects that will lead to the modernization of the economic sector and the solution of social and environmental problems in territorial communities.

## **REFERENCES**

1. Action Plan for the Implementation of the Strategy for Public Administration Reform until 2025: Order / Cabinet of Ministers of Ukraine.



2. Chaltseva O. M. Public policy: theoretical dimension and modern practice: monograph. Vinnytsia: FOP Baranovska T. P., 2017. 336 с.
3. Factors and trends of economic growth in Ukraine: a collective monograph / edited by Doctor of Economics M. Skrypnychenko; NAS of Ukraine / State Institution "Institute of Economics and Forecasting". NAS of Ukraine". Electronic data. Kyiv, 2018. 386 с.
4. Features of public administration and management: a textbook / Bakumenko V. D. and others. Kyiv: KNUKiM, 2016. 167 с.
5. Forecasting of indicators of sustainable development of Ukraine. Democratic governance: electronic scientific professional edition / Lviv Regional Institute of Public Administration, Lviv, 2017. Issue 20.
6. Improving the measures of the anti-crisis program in the conditions of an agricultural enterprise. Problems and prospects of state development of Ukraine: the European dimension: an electronic collection of abstracts of the I All-Ukrainian scientific and practical Internet conference, April 24, 2019 / Edited by T.V. Semeniuk, G.V. Tsyhanenko. Zhytomyr: ZhI IAPM, 2019. pp. 114–119.
7. Reform of the system of public administration and local self-government in Ukraine: state, challenges, prospects for implementation: scientific supplement / author's team; edited by V. S. Kuibida. Kyiv: NAPA, 2018. 180 с.
8. Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030 <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>

**Meng XIA,**  
graduate student of the department public management and administration  
NNIPUIA of Petro Mohyla National University,  
Mukolaiv, Ukraine

## **IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF HEALTH CARE**

The most important condition for the prosperity and well-being of any nation is the state of health of the population, acting as an indicator of the country's level of development, which is directly interconnected with demographic processes, in particular, life expectancy and its quality. Also, investments in human capital, in addition to their impact on the economic development of the country, have high profitability and objective necessity. Considering this fact, the priorities of the national policy of modern states gradually began to shift from





technical production, which was relevant in previous years, to areas such as education and health care of citizens [1].

This decision was preceded by a difficult transition period aggravated by the pandemic, expressed both by the transformation of health care models and by the deterioration of the demographic situation in the countries. It should be noted that in some countries a whole generation of citizens was brought up in the spirit of consumers of public services, and the responsibility for the health of the population was placed on the health care system. Currently, the measures taken in most countries are aimed at preventing the consequences of the crisis caused by the pandemic and the war in Ukraine, in particular at the development of health care. Therefore, objective socio-economic and political reasons do not yet allow creating such a management system that would ensure stable and full-fledged development of the health care system. In such conditions, the improvement of public management and regulation of the organization and activity of the entire health care system is of great importance, since the existing functioning mechanism, organizational structures, forms of management and current legislation are largely outdated and do not correspond to new socio-political and social realities [3].

Public management of health care is a purposeful, planned, continuous activity of state authorities, which manifests itself in executive-administrative in form and organizational in content influence on managed objects (health care institutions) and aims to provide citizens with guaranteed the state has the right to receive free, high-quality and high-tech medical care [4, P. 98]. At this stage, it is necessary to strengthen the management vertical, the coordinating role of the state, and the further formation of a system of state guarantees of providing citizens with medical care at the expense of various sources. In addition, the main directions of reforming the industry are also:

- improvement of the regulatory and legal framework and the financial and economic mechanism;
- scientific organization of medical care, which includes the use of principles of evidence-based medicine;
- mathematical modeling of therapeutic and preventive measures;
- formation of personal attitudes of people in favor of a healthy lifestyle;
- perception of health as the most important life value [2, p. 40-41].

A significant number of issues related to improving the efficiency of public management in the field of health care are interrelated with significant financial costs for the implementation of relevant changes. All this together leads to the



concern of both citizens and representatives of the authorities, business, specialists and scientists regarding the appropriate ratio of costs and the expected actual results of the reform [5, p. 797].

Thus, systemic health care reform should include at least three mandatory components:

- financial and economic reform, including restructuring of the industry;
- improving the quality of health care management based on scientific, substantiated technologies of modern management;
- the development of medical practice based on the principles of evidence-based medicine and the results of clinical and economic analysis.

In order to improve public administration in the field of health care, the state should first of all reconsider its attitude to the financing of the entire social sphere and the sphere of health care, in particular. Despite the fact that, it would seem, this proposal sounds quite banal, this measure is basic – without it, further considerations on the topic of improving health care are useless.

## REFERENCES

1. Knysh S. Improvement of public management of health care in Ukraine: analysis of the reform and European perspective. *Actual problems of jurisprudence*. 2019. Issue 1. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprpr_2019_1_11).
2. Kolisnichenko N. Trends in the development of public administration in the sphere of health care: global context. *Scientific Bulletin: State Administration*. 2022. No. 2(12). P. 38–52.
3. Kostenko N. I., Martsynkovskiy V. O. Peculiarities of social security in the field of health care: foreign experience. *Podilsk scientific bulletin. Sciences: economics, pedagogy*. 2018. No. 3. Access mode: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3\\_2022/19.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf)
4. Nikoliuk O. V. Bondar V. A., Tsvetkova N. Yu. Directions for improving the system of public management of development in the sphere of health care of Ukraine. *Economics of the food industry*. 2021. Vol. 13. Issue 3. P. 94–100.
5. Gemma Carey, Sharon Friel. Understanding the Role of Public Administration in Implementing Action on the Social Determinants of Health and Health Inequities. *International Journal of Health Policy and Management (IJHPM)*. Article 1. Volume 4. Issue 12. December 2015. P. 795–798.



**Ievgne RUSHCHENKO,**  
third (scientific) level graduate state institution  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine  
Kyiv, Ukraine

## **PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION REFORM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL EDUCATION**

Decentralization, as a separate phenomenon in the system of state administration in Ukraine, is articulated as one of the basic directions in the process of formation and sustainable development of the state system. The modern approach to solving the problems and goals of decentralization, the scientific reasoning of state administration in general, emphasizes special methods of organization and administration of territorial authority. The fact of the improving of decentralization of state administration as such is due to the fundamental need for complete transformation and reform of state administration and redistribution of management in developing countries (particularly in Ukraine), which is characterized by the historical complete centralization of powers and resources, and, as a result, the impossibility of effectively solving development problems territory, regions, OTG), getting rid of corruption at all levels of state administration, as a result of non-transparent decision-making mechanisms and lack of public control over the distribution of resources and taxes. Decentralization of state administration in such conditions, the creation of local self-government administrations, the organization of public management and local authority becomes an absolute necessity, an impetus for dynamic economic, social, and cultural development and, currently, the only solution to the above-mentioned problems in Ukraine and requires a comprehensive theoretical reasoning of the basis, at which the transfer of authority and responsibility from central authorities to local communities and their associations will take place.

Implementation of the aforementioned reforms of public administration, local self-government and territorial organization of power, the system of training and education of specialists of the appropriate level, requires high professional competence and professional development of all persons involved in the functioning of the system of public administration in Ukraine. The system of training new personnel and improving their qualifications (or changing professional skills and approaches, retraining), the so-called system of professional education of civil servants, officials of local self-government,



deputies of local councils does not fully meet modern requirements for the quality and content of training specialists in this field. The content of educational and professional training programs for specialists in the specialty "Public management and administration" and advanced training programs in this direction only partially cover the core problems and tasks facing local self-government officials. The incomplete feedback mechanism does not ensure proper communication between the participants of the professional training process and the officials involved in the field management process. This, at the moment, does not provide an opportunity to determine the real needs and problems that must be considered in detail and worked out in the process of professional training, as well as implemented in the practice of state and public administration in order to eliminate the shortcomings inherent in the process of local self-government at this stage of development. We should also not forget and underestimate the system of monitoring and evaluating the quality and completeness of educational services, which are provided not only to future but also to current representatives of the civil service and local self-government, as well as the approximation of education standards to the European level. The educational process should be competitive, open to non-state educational institutions and professional in all senses of meaning. However, until now, the mechanism of effective professional development, training and profiling does not work effectively enough and does not show signs of sustainable development.

One of the significant steps towards the organization and structuring of approaches to professional training was the approval by the Government of Ukraine by December 1, 2017 No. 974-r of the Concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and deputies of local councils [2]. The purpose of the Concept is to determine the strategic directions, mechanisms and terms of the formation of a modern effective system of professional training of civil servants and officials of local self-government, which will ensure an increase in the level of their professional competence, will be oriented to the needs of the individual in professional development throughout life, and will contribute to the implementation of the principles of good governance. The Concept states that the professional development of civil servants and local self-government officials is a continuous, conscious, purposeful process of personal and professional growth based on the integration of knowledge, skills and competencies. The system of professional training of



civil servants and local self-government officials should become an integral complex of interconnections of all components, which includes:

- determination of professional training needs;
- formation, placement and execution of a state order;
- formation of motivation to increase the level of professional competence;
- ensuring the functioning and development of the market for the provision of educational services in the field of professional education;
- monitoring and evaluation of the quality of education.

Taking into account the provisions of the Memorandum on Lifelong Learning of the European Commission [3], the new model of professional training of civil servants and local self-government officials should be based on the following principles:

- determination of the need for professional development;
- bringing educational services closer to the person's place of residence and work;
- obligation and continuity, particularly ensuring the aspiration of civil servants and local self-government officials to self-education and professional development throughout their lives;
- purposefulness, predictability, stable nature;
- innovativeness and practical orientation;
- individualization and differentiation of approaches to learning;
- openness;
- guaranteed funding of professional training.

Along with state structures and non-state scientific institutions, another important structural element of professional training, professional development and competence formation of public servants can be the system of public organizations, national associations of local self-government bodies, and international organizations. Such structures (the Association of Cities of Ukraine, the Ukrainian Association of District and Region Councils, the All-Ukrainian Association of Village and Township Councils), the status of which is regulated by the Law of Ukraine "On Associations of Local Self-Governing authorities, now play a significant role in the professionalization of public administration and administration officials. Among the powers of associations, in particular, is the generalization and spreading of the experience of local self-government authorities in matters of socio-economic and cultural development [1].



Ways to solve problems in the field of training and improving the qualifications of workers in the field [4], as a component of the reform program of the entire field of public administration, can be outlined in the following steps:

- creation of favorable conditions for the professional development of civil servants and local self-government officials;
- organization and implementation of an effective system for determining the professional training needs of civil servants and local self-government officials;
- guaranteeing the obligation, continuity and planning of professional training of civil servants and local self-government officials;
- regulation of the rules and norms of the competitive and transparent market of educational services in the field of professional training and creation of a corresponding system of monitoring and evaluation of the quality of educational services;
- involvement of associations of local self-government authorities, international organizations in the creation of a system of professional education of local self-government officials;
- improvement of cooperation mechanisms of state authorities, local self-government authorities, civil society institutions, international technical assistance programs, all-Ukrainian associations of local self-government authorities, institutions, organizations of various forms of ownership that provide educational services.

## **REFERENCES**

1. A Memorandum on Lifelong Learning, COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, Oct 30, 2000 SEC (2000) 1832. Access mode: [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
2. On associations of local self-government authorities: Law of Ukraine dated September 5, dated January 1, 2016 No. 1275-VI. Access mode: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>
3. On the approval of the Concept of reforming the professional education system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 1, 2017 No. 974-r. Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
4. The plan of measures for the implementation of the Concept of reforming the professional education system of civil servants, heads of local state



administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils, approved by the order of the Government of Ukraine dated May 10, 2018 No. 342-r. Access mode: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciy>

**Вікторія АДАМОВСЬКА,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Вероніка АРТАМОНОВА,**  
студентка кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

На сьогодні Україна перебуває в складних умовах повномасштабного вторгнення країни-агресора, порушення територіальної цілісності держави, її суверенітету. Велику роль у забезпеченні національної безпеки України останні роки відіграє співробітництво з Північноатлантичним альянсом. Ця тісна співпраця та допомога з боку країн-партнерів безпосередньо відбивається на ефективності управління національною безпекою країни через безпосередню воєнну, фінансову допомогу та реформуванні сектору безпеки й оборони України відповідно до стандартів НАТО. Таке реформування та відповідність стандартам організації щодо зміцнення обороноздатності держави є необхідною умовою для повноправного членства в НАТО.

Державна політика у сфері нацбезпеки має реалізовуватися через відповідні механізми держуправління з переліком визначених цілей, завдань, об'єктів та суб'єктів, засобів та форм процесу. Цей механізм дозволяє організувати цілісну систему із владних та інших інститутів, ефективно існування якої сприяє реалізації державної політики у сфері



захисту прав та свобод громадян, їхньому якісному рівню життя, захисту суспільства та держави від можливих загроз.

У Конституції України закладено основні правові та організаційні засади щодо сектору безпеки та оборони держави, які постають складниками механізму забезпечення нацбезпеки країни. Так, згідно зі статтею 17 Конституції України найважливішими функціями держави є захист суверенітету та територіальної цілісності України із забезпеченням економічної та інформаційної безпеки. Такий захист недоторканності території держави покладається на Збройні сили України, відповідні військові формування, правоохоронні органи тощо. Визначним періодом у нормативно-правовому регулюванні сфери нацбезпеки став 2018 рік, коли було ухвалено Закон України «Про національну безпеку України» [1], що запровадив низку змін та реформ у системі та структурі державних органів, які несуть відповідальність за нацбезпеку України.

Згідно із Законом України «Про національну безпеку України» [1] підготовка всіх основних документів у цій сфері здійснюється на основі Стратегії національної безпеки України [3]. Особливої уваги заслуговують положення Стратегії, такі як: запровадження системи національної стійкості та вдосконалення діяльності органів державної влади, що несуть відповідальність за нацбезпеку та оборону, ураховуючи досвід передових країн-членів ЄС та НАТО. Однак, доцільно було б прописати не тільки урахування досвіду, але для початку приведення норм законодавства відповідно до європейських стандартів у сфері нацбезпеки та оборони.

Так, починаючи з 2017 року, ураховуючи зміни в Законі України «Про основи національної безпеки України», членство України в НАТО стало основним стратегічним зовнішньополітичним пріоритетом держави [2]. Упродовж 2014-2019 років відбулися значні перетворення та оновлення в нормативно-правовому регулюванні сфери нацбезпеки України та співпраці з НАТО з метою відповідності стандартам Північноатлантичного альянсу. 2024 року активно впроваджується низка нормативно-правових документів, покликаних посилити нацбезпеку України.

Таким чином, за останні роки значно розширилася та вдосконалилася нормативно-законодавча база з питання нацбезпеки, оскільки чітко було окреслено курс України щодо вступу до ЄС та НАТО. Це вимагає приведення законодавства країни до норм та стандартів зазначених альянсів. В умовах же воєнного стану законодавство є одним із основних важелів щодо забезпечення нацбезпеки України.





### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо зовнішньополітичного курсу України: Закон України від 08 червня 2017 р. № 2091-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2091-19/ed20170608#Text>
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» : Указ Президента України від 16 лютого 2022 р. №56/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377>

**Вікторія АДАМОВСЬКА,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Кристина ГУТОРОВА,**  
студентка Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

### ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Війна в Україні загострила багато наявних проблем, що пов'язані із владою та економікою. З одного боку, війна показала всьому світу стійкість української влади й народу та її здатність мобілізувати ресурси для протистояння ворогу. З іншого, війна призвела до значних економічних втрат, руйнування інфраструктури та погіршення життя мільйонів українців. Повномасштабна війна призвела до значних пошкоджень та пригнічення потенціалу України. Однак її наслідки поширюються далеко за українські кордони. Російський напад порушив глобальні ланцюги постачання, посилив геополітичну фрагментацію та зумовив енергетичні шоки в усьому світі, а також спричинив небачену з Другої світової війни хвилю міграції [0].



Українська економіка зазначала значних руйнувань, велика кількість людей втратили роботу та певні засоби для існування, рівень інфляції різко зріс. У таких складних обставинах уряд України вживає низку заходів, що спрямовані на реабілітацію та стабілізацію економічної політики. Робиться все можливе, щоб мінімізувати негативні наслідки війни.

Існують ключові напрямки економічної політики, що виконуються та вживаються під час повномасштабного вторгнення. До таких заходів належать:

1. Підтримка великого та малого бізнесу, де Уряд надає фінансову та іншу матеріальну допомогу підприємцям, які постраждали під час війни. Також запроваджено низку програм, спрямованих на стимулювання економічного зростання, а саме для тих підприємців, які хочуть відкрити або розвивати свій бізнес.

2. Підтримка макроекономічної стабільності. НБУ проводить політику, що спрямована на стримування рівня інфляції, забезпечення фінансової системи ліквідністю та підтримку курсу української валюти – гривні. Також зазначено, що роль центрального банку під час війни та в період післявоєнної відбудови є надважливою [0].

3. Соціальна підтримка населення (за ініціативи Мінветеранів). Уряд збільшив розмір державної соціальної допомоги дітям загиблих захисників-добровольців. Ідеться про дітей загиблих (померлих) захисників і захисниць України з числа осіб, які добровільно брали участь у здійсненні заходів, потрібних для забезпечення оборони України, та не входили до складу добровольчих формувань територіальних громад. Це дає змогу вже з 1 квітня 2024 р. автоматично підвищити розмір виплати з 2361 грн до 7800 грн на одного неповнолітнього та до 6100 грн – на кожного, якщо в сім'ї двоє і більше дітей [0]. Також Уряд запровадив нові програми підтримки для осіб, які зазнали збитків від втрати житла або роботи.

4. Збір коштів, де Уряд активно залучає кошти з міжнародних джерел для фінансування бюджету та скорішого відновлення країни.

Важливо зазначити, що економічна політика в умовах війни є динамічною та має постійні поштовхи до змін. У розвитку будь-якої ситуації для України, економічну політику доведеться пристосовувати до нових умов та вживати нових заходів.

Реформування публічного управління та адміністрування в Україні є складним процесом, що має значний політичний та економічний вплив.



Політичні реформи націлено на кілька важливих аспектів. По-перше, їх спрямовано на децентралізацію влади, що означає передачу більшої частини повноважень та ресурсів на місцевий та регіональний рівні. Це допомагає зробити уряд більш чутливим до потреб громадян і поліпшити надання послуг.

По-друге, реформи спрямовано на збільшення прозорості та підзвітності уряду. Це означає забезпечення відкритості дій влади перед громадськістю, поліпшення доступу до інформації, посилення контролю з боку громадян і боротьбу з корупцією.

По-третє, реформи спрямовано на підвищення ефективності та дієвості уряду. Це може бути досягнуто шляхом впровадження новітніх управлінських практик, використання нових технологій та скорочення бюрократичних процедур.

З економічного погляду, реформи спрямовано на декілька ключових аспектів. По-перше, це створення сприятливого середовища для інвестицій, що сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць.

По-друге, важливо поліпшити надання державних послуг, зробивши їх більш доступними, якісними та економічно ефективними.

І зрештою, реформи спрямовано на боротьбу з корупцією, що допомагає кращому розподілу ресурсів і підвищує ефективність урядування.

Реформування публічного управління та адміністрування в Україні є складним, але потрібним процесом, що має як політичні, так і економічні аспекти. Успішне проведення цих реформ може призвести до демократизації, верховенства права, сталого економічного розвитку та поліпшення якості життя громадян.

У висновку можемо зазначити, що влада відіграє ключову роль у формуванні та реалізації як суспільної, так і економічної політики. Вона має повноваження встановлювати правила та норми, розподіляти ресурси та ухвалювати рішення, що впливають на життя людей та на розвиток країни. Економічна політика під час війни в Україні має бути спрямованою на мінімізацію негативних наслідків конфлікту та стимулювання економічного відновлення.

Реформування публічного управління та адміністрування в Україні є важливим чинником для підвищення ефективності влади, боротьби з корупцією та забезпечення верховенства права. Успішне проведення реформ може призвести до демократизації, верховенства права, сталого



економічного розвитку та поліпшення якості життя громадян.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. П'ять основних висновків про економічну політику під час війни та в період післявоєнної відбудови: підсумки VII Щорічної дослідницької конференції НБУ та НБП. *Національний банк України*. URL: <http://surl.li/txhmo> (дата звернення: 11.04.2024).

2. Уряд збільшив розмір державної соціальної допомоги дітям загиблих захисників-добровольців. *Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України*. URL: <http://surl.li/txhmt> (дата звернення: 11.04.2024).

3. UKRAINE COUNTRY PROGRAMME. *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. URL: <http://surl.li/txhmw> (дата звернення: 11.04.2024).

**Вікторія АДАМОВСЬКА,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Діана ДЕНИСЕНКО,**

асистент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

### ДЕЯКІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Місцевий бюджет України відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону, стимулюванні економічного зростання та наданні соціальних гарантій. Витрати з місцевих бюджетів є важливим інструментом місцевих органів влади для реалізації політики в цих галузях.

За Бюджетним Кодексом України [1] «видатки бюджету – кошти, спрямовані на виконання бюджетних програм, передбачених відповідним



бюджетом».

У ситуаціях кризи, воєнних дій та інших форсмажорних обставин, об'єктивно держава постійно посилює фіскальні заходи, що неминуче призводить до збільшення дефіциту бюджету. У державах в період війни основним інструментом фінансування все більш масштабних витрат було головним чином фінансування емісій, військових облігацій і боргових зобов'язань [2].

Насамперед, доречно звернути увагу на законодавчі ініціативи щодо бюджетного процесу, які вплинули на виконання місцевих бюджетів та фінансування видатків в умовах воєнного стану, та сприяли реалізації бюджетної політики на місцевому рівні (рис. 1).

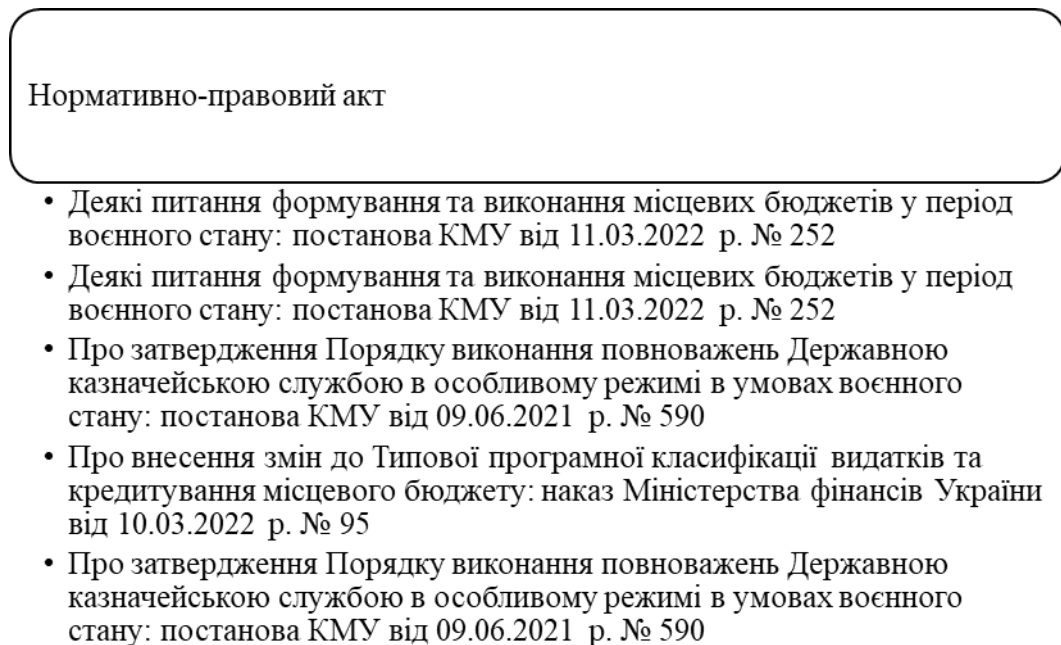


Рис. 1 – Зміни, що були впроваджені в законодавстві в умовах військового стану

Джерело: складено самостійно за [2].

З рисунку робимо висновок, що всі зміни відбувалися для того, щоб насамперед спростити бюджетні процедури на місцях, що дало можливість швидкого реагування на мінливі потреби та виклики воєнного часу. Також відбулось зменшення адміністративного навантаження на місцеві органи влади завдяки призупинення на певний час роботи Державної аудиторської служби. Зростання ризиків дефіциту бюджету в деяких місцевих громадах могло призвести рішення про зупинення перерахування реверсної дотації. Рішення про затвердження порядку фінансування забезпечення діяльності



воєнних адміністрацій дало можливість краще здійснювати контроль за їх діяльністю, а також забезпечити прозорість та підзвітність використаних коштів. Особливо важливим рішенням вважаємо уточнення особливостей виконання бюджетів на тимчасово непідконтрольних територіях, що збільшило автономність та гнучкість місцевих органів влади й дало можливість їм швидко реагувати на зміни та кризові ситуації, що потребували ухвалення негайних рішень.

Попри досить логічні зміни та оновлення в законодавстві, не можемо не звернути уваги на те, що деякі рішення дуже послабили довіру до влади, саме через зменшення контролю за цільовим і повним використанням коштів за цільовим призначенням.

У цьому контексті додамо, що попередні розвідувальні та експертні дослідження, проведені в Україні під час війни, довели, що найбільш болючим питанням функціонування місцевого самоврядування на сьогодні є наповнення місцевих бюджетів, видатки та соціальне забезпечення для потреб внутрішньо переміщених осіб та їхню інтеграцію в нові утворені спільноти [2].

Таким чином, ми переконані, що в ситуації війни в Україні збільшення бюджетних витрат відбувається в основному в пріоритетних галузях, що забезпечують життєдіяльність суспільства, тоді надання податкових пільг має бути винятковим і прив'язаним до регіону. Крім того, через воєнні дії російської федерації місцеві бюджети багатьох громад (особливо на сході України) не отримують запланованих доходів, а доходи не покривають навіть незначних витрат, тому ОМС не може виконувати повноваження, визначені законом. У цілому більшість запроваджених змін в законодавстві є актуальними і найбільш логічними в умовах повномасштабного вторгнення в Україну.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Возняк Г. В., Коваль В. М. Видатки місцевих бюджетів через призму війни в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 2. С. 9–14.



**Вікторія АДАМОВСЬКА,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Євгенія МЕЛЬНИК,**  
студентка кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

### **ЗМІНИ В ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

В умовах війни відбувається економічний спад та наявні кризові явища в усіх сферах економіки країни та життя населення. Саме тоді дуже важливо вчасно відреагувати на такі тенденції та здійснювати ефективну перебудову всієї економіки держави із визначенням довгострокового плану дій та етапів ефективного публічного управління регіональним розвитком, оскільки саме завдяки регіонам формується потрібний рівень конкурентоспроможності держави із визначенням стратегічних цілей та фокусу уваги країни.

Усі реформи, зміни, удосконалення відбиваються в нормативно-законодавчому регулюванні сфери публічного управління стратегічним розвитком регіонів.

Публічне управління стратегічним розвитком регіону є ефективним, коли інтереси та права населення є збалансованими та рівними, незважаючи на місце проживання в регіональній системі з відповідними можливостями досягнення економічного, політичного, соціокультурного статусу та стану. Завдяки нормативно-правовому механізму державного регулювання стратегічного розвитку регіону визначаються основні положення щодо здійснення державної регіональної політики. Саме завдяки дії законодавчих документів відбувається публічне управління стратегічним розвитком регіонів та гарантується дотримання прав щодо досягнення достойного рівня життя населення на певній території [3, с. 79–80].

Законодавче регулювання цієї сфери потребує оновлення та



вдосконалення відповідно до вимог часу, подій в Україні, світових тенденцій щодо економічного розвитку. Особливо це стосується впливу євроінтеграційного процесу, який відбувається в країні та відповідності світовим стандартам, що дозволять нам увійти до складу ЄС та НАТО.

При цьому, попри значну кількість напрацювань у цій сфері, досі залишається актуальним питанням розроблення методологічних підходів до інструментів модернізації системи публічного управління стратегічним розвитком регіонів.

Процес регіоналізації економіки на сьогодні характеризується децентралізацією та переміщенням частини повноважень органів публічної влади, що одночасно говорить про перенесення відповідальності за реформи на регіональний рівень [1].

Таке управління робить економіку регіону життєздатною системою. Проте одночасно з чим ускладнюється процес управління через багато чинників: неоднозначність цільових завдань розвитку, певної замкнутості підсистем, складності взаємозв'язку між ними тощо [2].

Завдяки системі міжрегіональних зв'язків та взаємодії з органами публічної влади визначається роль кожного регіону. Це означає, що визначальні характеристики регіону передбачають функціональну систему, яка при цьому розвивається та готує основу для дальшого споріднення в економічному просторі, так звані конвергентні процеси [4].

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність регіонів, потрібно розробити систему ефективних заходів стратегічного управління розвитком регіонів, що розбиваються на відповідні етапи.

Основні учасники цього процесу публічного управління стратегічним розвитком регіонів наведено на рис. 1.

При реалізації означених етапів, участь вище названих сторін буде сприяти регіональному зближенню та збалансуванню розвитку регіонів країни. Це можливе завдяки єдності мети та забезпеченню сталого регіонального розвитку, коли всі учасники працюють злагоджено для досягнення спільних цілей і поліпшення якості життя населення в регіонах.





Учасники

**держава** – створює сприятливі умови для зростання бізнесу в регіоні, формує податкові умови його функціонування та стимулює інвесторів до вкладання коштів у регіональний розвиток. Крім того, державні органи влади сприяють регіональному співробітництву, тим самим підвищуючи рівень конвергенції регіонів, а також створює рівномірні умови для розвитку різних регіонів, зменшує різницю у рівні життя населення та забезпечує сталий розвиток економіки країни загалом. Саме тому участь держави у реалізації стратегії управління регіоном є особливо важливою та створює необхідний фундамент для лобювання і захисту інтересів регіонів;

**бізнес** – сприяє створенню економічно-стійких та процвітаючих регіонів завдяки розвитку і реалізації своїх бізнес-ініціатив та розширенню можливостей для місцевого населення, яке проявляється у наступному: створення робочих місць та підвищення доходів у регіоні, впровадження технологічних інновацій, які підвищують конкурентоспроможність регіону, розвиток інфраструктури та ефективне використання ресурсів регіону;

**населення** – співпрацюючи із органами влади та бізнесу мають змогу показати потреби суспільства та ініціативи, які є цінними для досягнення спільних цілей регіону завдяки таким заходам, як: створення громадських організацій, волонтерство, розвиток соціального підприємництва, освіта та інформатизація тощо.

Рис. 1 – Учасники процесу публічного управління стратегічним розвитком регіонів

Таким чином, в умовах євроінтеграції України до ЄС, тим паче, під час правового режиму воєнного стану в країні, потрібно вкрай ретельно підходити до вираженого публічного управління стратегічним розвитком регіонів, що дозволить усім учасникам процесу відновити економіку України, вивести її на вищий рівень соціально-економічного розвитку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону. *Проблеми екологічної біотехнології*. 2010. № 1. С. 26–31.
2. Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 152–160.
3. Лукашов О. О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* 2017. № 2 (33). С. 72–83.
4. Якушева О. В. Міжрегіональний взаємозв'язок як фактор зростання економіки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», Вип. 17. 2018. С. 221–226.



**Ярослав АРАБЧУК,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
заслужений економіст України,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **РЕСУРСИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Демократичні перетворення, що відбуваються в Україні, потребують нових підходів до формування державної політики, пошуку механізмів реформування та корінних змін у діяльності органів публічної влади і особливо місцевого самоврядування, яке згідно зі статтею 140 Конституції України є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання в громаду жителів кількох сіл, селищ, міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування за своїм змістом є домінантою громадянського суспільства, сферою реальної демократії в державі, але досі не виконує повною мірою відповідні функції.

Отже, місцеве самоврядування ми маємо розглядати як процес діяльності державних та місцевих органів публічної влади, суб'єктів підприємництва, об'єднань громадян, що здатні розв'язати проблеми регіонального та місцевого значення. Організація вітчизняного місцевого самоврядування продиктована швидше політичною доцільністю, аніж природною потребою населення України, що в світі є обов'язковою умовою існування демократії. Курс України на європейську інтеграцію та низький рівень розвитку місцевого самоврядування, який не забезпечує отримання потрібних соціальних та економічних результатів, зумовлюють потребу суттєво підвищити його дієвість. Саме врахування принципів «належного врядування» дозволяє модернізувати діяльність органів місцевого самоврядування та, на відміну від «традиційної» моделі, дає можливість громаді займатися плануванням й управляти власними повноваженнями, підвищує зовнішню ефективність діяльності влади, забезпечує громадську довіру до органів місцевої влади через прозорі процеси, підзвітність і демократичний діалог.



У сучасній українській науці та практиці публічного управління вже сформувалися певні підходи й почали упроваджуватися окремі інструменти регіональної ініціативи, що враховують розв'язання різнополярних завдань – забезпечення політичної, економічної і соціальної стабільності. Основним проблемам на цій царині присв'ятили свої праці науковці В.°Алексеев, Є.°Бородін, Д.°Дзвінчук, І.°Дробот, В.°Куйбіда, І.°Лопушинський, В.°Петренко, Р.°Панасюк, С.°Серьогін, С.°Татусяк, А.°Ткачук та інші.

Сучасні вимоги до публічного управління та адміністрування формують перед керівниками всіх рівнів управління державою потребу своєчасного ухвалення і прогнозування дієвості управлінських рішень, визначення їх ефективності, виявлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих, своєчасної корекції відхилень, оптимізації співвідношення між бажаннями і реаліями діяльності.

Цілком очевидним є те, що, поряд з успішними прикладами доцільних і результативних змін, адаптації і використання сучасних управлінських технологій, саме в сфері публічного управління та адміністрування спостерігаються провали й недоліки, а також нагромаджуються проблеми, значна частина яких зумовлена відсутністю масштабного використання в практиці вітчизняного управління як державою, так і суб'єктами ділової активності сучасних, добре відомих технологій та інструментів, що успішно використовуються більшістю країн з розвинутою ринковою економікою.

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування, що першочергово повинна спиратися на інтереси жителів територіальних громад, передбачає проведення кардинальних змін і системних реформ, децентралізацію влади – тобто передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Проведення таких змін і реформ вимагає відповідного вдосконалення управління соціально-економічним розвитком, а разом з тим механізмів та методів для його реалізації.

Серед таких інструментів є фінанси та їх важелі, механізми й інструменти. Фінанси як економічна категорія, що відбиває економічні відносини в процесі створення і розподілу фондів грошових коштів – це система економічних відносин між державою, юридичними та фізичними особами, а також між окремими державами і міжнародними економічними інститутами й організаціями щодо акумуляції та використання грошових засобів на основі розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту і національного доходу.



Особлива роль при оцінюванні механізму формування фінансових ресурсів відводиться бюджету регіону, який ми висвітлюємо через призму регулятивного впливу на регіональну економіку в розрізі: формування грошових фондів, що забезпечують діяльність територіальних органів влади; фінансування галузей місцевого господарства області; контролю за фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що знаходяться на цій території; розподілу і доведення до населення створених благ та послуг у формі соціальних трансфертів.

Для публічних фінансів первинними (пріоритетними) є видатки їх фондів (бюджетів) оскільки відбувається фінансування чітко регламентованих завдань і функцій публічного утворення. Децентралізація є однією із фундаментальних умов незалежності та життєздатності органів місцевої влади, їх фіскальної самостійності, оскільки децентралізація процесів ухвалення рішень збільшує можливості участі місцевої влади у розвитку власної території, сприяє ефективному забезпеченню суспільними послугами шляхом ретельнішого узгодження видатків органів влади з найнеобхіднішими місцевими потребами. Місцеві фінанси, як і державні, – це інструмент реалізації функцій такого інституту. І одні, й інші фінанси обслуговують не приватні, а суспільні інтереси, мають публічний характер. Звідси й випливає особливе місце у створенні ресурсу гарантування місцевого самоврядування – його фінансово-матеріальної основи. Саме через фінансове регулювання передбачається спрямування бюджетних коштів усіх рівнів і приватних інвестицій у найдинамічніші сектори регіональної економіки, що здатні збільшити наповнення того ж таки бюджету регіону та прискорити його соціально-економічний розвиток.

Бюджетна децентралізація 2014 року та ухвалення Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» дало можливість повному формувати свої бюджети та одержати додаткові фінансові та майнові ресурси зокрема, 60% податку на доходи фізичних осіб, 25% екологічного податку, 5% акцизного податку з реалізації підакцизних товарів, 100% єдиного податку, 100% податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, 100% податку на майно у т. ч і землю [5]. Це стало важливим ресурсом їх соціально-економічного розвитку. Щодо сьогоднішнього, то за інформацією Державної казначейської служби 2023 року місцеві бюджети недоотримали понад 163 млрд і це, в основному, за рахунок змін законодавства в зарахуванні ПДФО військових частин. За видатками місцеві бюджети виконано на 94,5 %. Тут теж не



обійшлося без змін бюджетного законодавства. Це певною мірою зумовило вкладання вільних коштів місцевих бюджетів в цінні папери та депозити, що склало майже 33 млрд грн. Лише на рахунках місцевих бюджетів в Івано-Франківській області на 01.01.2024 року обліковувалося понад 1.3 млрд грн. При цьому зросла кредиторська заборгованість. За умов воєнного стану видатки з бюджетів самоврядування спрямовані на захищені статті та оборону.

«Новаторства» щодо зміни бюджетного законодавства в процесі виконання бюджетів є прямим порушенням Конституції України (стаття 142), ведуть до втрати довіри до влади та реальних ресурсів соціально-економічного розвитку регіонів і завдають непоправної шкоди формуванню громадянського суспільства та правової держави [4]. Без сумніву існує потреба державного фінансового регулювання трансформаційної економіки України, що зумовлено особливістю сучасного стану та потребує скоординованої фінансової політики, заснованої на ідеї поєднання ринкової інституціоналізації та ефективного державного регулювання економічних процесів, але проводиться воно повинно в межах законодавства, а не політичної доцільності.

Право народу України стати повноправним членом Європейського Союзу як складника не тільки європейської, а й світової спільноти демократичних країн з прогресивною ринковою економікою, з децентралізованим управлінням, з людиноцентричними цінностями та моральними лідерами, з талановитим населенням і не менш талановитою владою, вимагає неординарних інтелектуальних зусиль як від кадрового наповнення системи публічного управління та адміністрування країни, так і від усього українського суспільства. Започаткованими в Україні впродовж 2014-2015 років процесами реформування системи публічного управління та адміністрування передбачалася радикальна активізація та залучення широких верств населення до управління розвитком держави на основі утворення нових територіальних громад з формуванням таких інститутів громадянського суспільства, що б забезпечили здійснення кардинальних змін з модернізації і вдосконаленні управління в системі органів місцевого самоврядування через залучення інтелектуального капіталу людських ресурсів громад, оскільки створення нової реальності і майбутнього в країні вимагає нової якості управління на основі його інтелектуалізації.

Між тим, як зазначає професор В. Петренко, «влада покликана не вирішувати всі проблеми народу, а створювати умови за яких проблеми не



будуть виникати ні в неї, ні в того народу, що її покликав і довірив управління державою, національним господарством, його галузями, регіонами, районами і територіальними громадами, а також різноманітними підприємствами, установами і організаціями» [6]. Погоджуємося з такою думкою, що слабоекерована держава складається із слабоекерованих, неуспішних і збанкрутілих державних підприємств, із дотаційних регіонів, районів і неспроможних громад, а також із тих, хто перекладає вину за все це тільки на владу, а не шукає можливості і не використовує наявні ресурси та правильні рішення з їх реалізації. Проблема належного управління життєдіяльністю нашого суспільства повинна починатися з розумного, кваліфікованого і професійного управління й використання людського капіталу та матеріального ресурсу громад для вирішення не лише особистих, але й громадських і державних проблем [2]. І головне, що всі маємо усвідомити, важливі не тільки трансферти на місцевий рівень, не самі гроші, а те, як їх використовують і як на базі цих трансфертів будується майбутнє для сталого розвитку територій і використання можливостей, що відкриваються в межах цієї реформи.

Як відомо, чинні механізми розвитку місцевого самоврядування сьогодні не забезпечують отримання потрібних соціальних та економічних результатів. Саме тому запропоновані зміни в управлінні дають можливість громаді використовувати власні повноваження, підвищувати ефективність діяльності влади, забезпечувати громадську довіру до органів місцевої влади через прозорі процеси, повноваження, відповідальність і підзвітність, а також демократичний діалог. Саме соціальний капітал, що виникає в громаді як результат взаємної довіри й співпраці громади та місцевої влади, повинен слугувати як ресурс для розвитку. Довіра та готовність громади брати на себе ініціативу є фундаментальним чинником успіху реформи децентралізації, що передбачає не лише повноваження, але й відповідальність. Це, своєю чергою, породжує нові виклики – потрібно кардинально підвищувати компетенцію великої кількості людей на місцевому рівні, щоб вони стали лідерами та могли з цим впоратися і керувати відповідними територіями. Лідер – це багатогранна особистість: це політик, стратег, адміністратор, експерт, регулятор. Він же – офіційна особа, посередник і відповідальна особа за результати роботи команди. Саме керівники з якостями лідера зможуть повести за собою колектив та жителів громад. Це вагомий важіль концепцій розумного врядування.



Ми маємо завершити реформу децентралізації. Для цього нам потрібно провести конституційні зміни, визначити сфери відповідальності та компетенції всіх рівнів влади. Позитивний потенціал (у т. ч. для розвитку) спільноти виникає як результат наявності довіри між її членами. Саме соціальний капітал – норми, неформальні норми або цінності, що роблять можливими колективні дії в групах людей, – дозволяє соціальним групам, неурядовим організаціям власними ресурсами вирішувати значну кількість локальних проблем, без звертання до урядових структур. Управління людськими ресурсами є об'єктивним процесом цілеспрямованого впорядкування взаємовпливів основних чинників соціалізації з метою забезпечення бажаного результату – становлення особистості, толерантної, здатної до порозуміння, спілкування та співпраці з представниками різних структур суспільного буття.

Науковець і практик з державного управління В. Алексеев зазначає, що «не маючи кадрового потенціалу, спроможного врівноважити суб'єкт та об'єкт державного управління за допомогою структур публічного управління, провести реальні реформи у таких умовах досить складно. Тому виховання молодого покоління на нових засадах в управлінні має стати одним із завдань вищої школи, оскільки досягти кардинальних змін у системі державного управління без спеціалістів такої кваліфікації досить проблематично» [1]. Оскільки досвід функціонування нового персоналу органів місцевого самоврядування в мережі утворених громад є недостатнім, то цілі, проблема і завдання з його професіоналізації шляхом обґрунтування доцільності створення та реалізації програми масштабної інтелектуалізації людських ресурсів ОМС залишаються актуальними для науки державного управління.

Саме тому висновок науковців кафедри публічного управління та адміністрування, що «...до керівництва і управління життєдіяльністю новоутворених територіальних громад їх населення повинно обирати людей «розумової праці», здатних таким чином впливати на використання в межах громад усіх видів ресурсів, щоб генеровані громадою результати забезпечували її населенню економічний, екологічний і соціальний добробут» можна і слід вважати цілком істинним. Підтвердженням цього є висновки з досліджень результативності та ефективності функціонування органу управління громадою (коефіцієнту ефективності управління територіальної громади), що враховує рівень місцевих податків та видатки на утримання органу територіальної громади, за яким першість в області



належить Букачівській ТГ, другою є Івано-Франківська ТГ, а замикають цей рейтинг Спаська, Витвицька та Ланчинська ТГ. Рейтинг кращих з 20 громад області очолюють Калуська, Долинська та Коломийська громади. За результатами індекативного рейтингу першість за Івано-Франківською, Калуською та Коломийською громадами. Завершують цей список Старобогородчанська громада. За розрахунками коефіцієнту ефективності управління органами місцевого самоврядування область посідає 22 із 24 місць.

Виходячи із наведеного, неважко дійти висновку, що головним творцем успіху соціально економічного розвитку громад є їх людський капітал та рівень управління ним. Саме соціальний капітал, як уважає І.°Дробот, що виникає в громаді як результат взаємної довіри і співпраці громади і місцевої влади повинен слугувати як ресурс для розвитку [3]. Довіра та готовність громади брати на себе ініціативу є фундаментальним чинником успіху реформи децентралізації, що передбачає не лише повноваження, але і відповідальність. Цю думку ми підтримуємо і вважаємо, що саме соціальний капітал, утілений у нормах та мережах громадської участі в життєдіяльності громад, постає домінантою як ефективного самоврядування, так і економічного процвітання, а це дає всі підстави стверджувати, що потрібний результат з'являється за наявності громадської свідомості.

Сьогодні, як ніколи, у системі публічного управління України ми зобов'язані створити систему формування команди лідерів, оскільки саме від них залежить забезпечення ефективності, легітимності, авторитету і довіри до влади. Саме лідери забезпечують керівництво свідомістю об'єктів через його знання, інтелект, творчу особисту та суспільну активність. Такий лідер повинен мати певний досвід та організаторські здібності, знання справи, уміти задовольняти особисті та колективні потреби. Лідерство в публічному управлінні можна вважати найважливішим механізмом реалізації функцій держави й задоволення суспільних потреб. Проте тут слід пам'ятати, що успіх колективу залежить не лише від професіоналізму окремих особистостей, але й активності всього колективу. Ми повинні створити на державному рівні систему, що ґрунтується на принципах автономності, прозорості, публічного доступу до інформації, підзвітності та ефективності. Це змінить культуру державного управління і значно підвищить рівень довіри до державної служби і місцевого самоврядування загалом. Це дасть змогу оцінювати роботу органів публічної влади та їх підрозділів та окремих службовців, мотивувати їх, поліпшувати





результативність роботи – це дуже потужний управлінський інструмент. Упровадження цієї системи потребує докорінно нових підходів і методів організації державного управління на всіх рівнях адміністративної ієрархії та позбавить службовців залишків «радянських» стереотипів, командно-адміністративних методів управління.

Отже, «ресурс гарантування місцевого самоврядування», на нашу думку, можна розглядати як об'єднані зусилля держави та суспільства з організації системи місцевого самоврядування відповідно до його завдань із установлення норм регулювання діяльності органів влади, правил їх взаємодії з суб'єктом самоврядування, із створення сприятливого суспільного середовища та здатної матеріально-фінансової бази для його функціонування.

Ефективне публічне управління та адміністрування є запорукою успішного функціонування всіх складників національного господарства, що, своєю чергою, визначається знаннями, кваліфікацією і досвідом керівників та систем менеджменту як суб'єктів управління діяльністю держави, так і множини її суб'єктів господарювання.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв В. М. Оптимістична трагедія державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3 (46). С. 6–13.
2. Арабчук Я. І. Ресурсна основа як запорука успішного реформування місцевого самоврядування. *Науковий вісник ІФТУНГ. Серія Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості*. 2016. №2 (14). С. 209–211.
3. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект : монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с.
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
6. Petrenko V., Polyanska A., Verbovska L. and Bodnar G. A View on Harmonization of Interaction of Business Entities of a Changing. José Machado, Filomena Soares, Justyna Trojanowska, Vitalii Ivanov. Editors Innovations in Industrial Engineering. Lecture Notes in Mechanical Engineering. 2021. P. 342–359.



**Світлана АРХИПЕНКО,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

## **ДЕРЖАВНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДНИК СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ГАРАНТІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МОЛОДИХ ГРОМАДЯН**

Молодіжна політика є невід’ємним складником соціальної політики держави, інших суб’єктів суспільно-політичного життя й відносин, що спрямована на створення реальних умов, стимулів і конкретних механізмів реалізації інтересів і самореалізації молодих громадян країни, здійснення їхніх життєвих цілей і планів.

Молодь – молоді особи – особи віком від 14 до 35 років, які є громадянами України, іноземцями та особами без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах.

Серед молоді виокремлюються декілька вікових груп:

- перша вікова група – 15-17 років (до 18 років – вибір професії) це так званий період пошуку, коли молода людина сама для себе визначає та ухвалює рішення – ким бути, яку професію, спеціальність обрати, як і в якій сфері діяльності реалізувати свої знання, здібності, талант.

- друга вікова група – 18-24 роки (здобуття освіти, професії і перші кроки самостійного життя) можна віднести той час, упродовж якого молода людина інтегрується в суспільство. У цьому разі йдеться про перші роки роботи юнаків і дівчат на виробництві, у науці, культурі, інших сферах.

- третя вікова група – 25-30 років (період самореалізації у виробничій та громадській діяльності), пов’язаний з інтенсивною, часто творчою, продуктивною діяльністю молодого громадянина, коли вже є освіта, професія, часто – родина, певні житлово-побутові умови.

Основним нормативним документом, що визначає мету, завдання, основні засади, напрямки та механізми реалізації молодіжної політики в Україні, гарантії участі молоді в її формуванні та реалізації, особливості організаційних і правових засад утворення та діяльності молодіжних й дитячих громадських об’єднань, є Закон України «Про основні засади молодіжної політики» (2021 р.) [2].



Метою молодіжної політики є [2]:

- створення умов для самореалізації та розвитку потенціалу молоді в Україні;
- підвищення рівня її самостійності та конкурентоспроможності;
- забезпечення активної участі молоді в суспільному житті.

Основні завдання молодіжної політики [2]:

- створення умов для залучення молоді до громадського, політичного, соціально-економічного, культурного життя суспільства, популяризація ролі та важливості участі молоді в процесі ухвалення рішень;
- підтримка молоді в реалізації її соціально-економічного потенціалу, у тому числі для вирішення житлових питань, питань професійного розвитку, працевлаштування, задоволення освітніх, медичних, культурних та інших потреб;
- формування громадянської, національної та культурної ідентичності української молоді;
- сприяння інституційному розвитку молодіжних та дитячих громадських об'єднань, молодіжних центрів, посилення їх ролі у процесі соціалізації молоді;
- розвиток молодіжної інфраструктури;
- розвиток національного та міжнародного молодіжного співробітництва.

Пріоритети молодіжної політики визначаються Національною молодіжною стратегією [1]. Фінансове забезпечення молодіжної політики здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Обсяг коштів державного бюджету, що спрямовуються на молодіжну політику, визначається Законом України про Державний бюджет України на відповідний рік [2].

Фінансування заходів молодіжної політики може здійснюватися також за рахунок:

- добровільних внесків фізичних і юридичних осіб, у т. ч. нерезидентів України;
- добровільних внесків урядів, агентств та установ іноземних держав, міжнародних фінансових та інших організацій, зокрема у формі цільових грантів.

Органи державної влади, органи місцевого самоврядування при формуванні бюджету передбачають видатки на реалізацію державних, регіональних та місцевих програм у сфері молодіжної політики [2].



Згідно зі статтею 13 Закону України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» було сформовано центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Це спеціальні заклади, уповноважені державою брати участь у реалізації державної молодіжної політики шляхом здійснення соціальної роботи з різними категоріями сімей, дітей та молоді [3]. Метою створення таких центрів є здійснення соціальної роботи з різними категоріями сімей, дітей та молоді [3]. Основні види соціальної роботи, що використовують центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді: соціальне обслуговування, соціальний супровід, соціальна профілактика, соціальна реабілітація. Їх характеристику подано нижче [3]:

Соціальний супровід передбачає здійснення: службами у справах неповнолітніх, центрами соціальних служб для молоді системного обліку та догляду дітей і молоді, які опинилися в складних життєвих ситуаціях; систематичних і комплексних заходів, спрямованих на подолання життєвих труднощів, збереження та підвищення соціального статусу дітей та молоді; системи заходів, спрямованих на подолання різного виду залежності, що завдають шкоди психічному і фізичному здоров'ю дітей та молоді; соціальної опіки щодо дітей з вадам фізичного та розумового розвитку.

Соціальне обслуговування дітей та молоді здійснюється в порядку, визначеному законодавством, шляхом надання соціальних послуг: гарантованих державою безоплатних фізкультурно-оздоровчих послуг; у доборі роботи і працевлаштуванні відповідно до покликання, здібностей, професійної підготовки, освіти, професійної орієнтації та перепідготовки; у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, спеціального медичного обслуговування, оздоровлення, відпочинку; добродійних послуг для задоволення духовних, культурних, естетичних, виховних, освітніх, оздоровчо-лікувальних, рекреаційних та інших потреб.

Соціальна профілактика – робота, спрямована на попередження аморальної, протиправної, іншої асоціальної поведінки дітей та молоді, виявлення будь-якого негативного впливу на життя і здоров'я дітей та молоді та запобігання такому впливу. Соціальна профілактика ґрунтується на виявленні несприятливих психо-біологічних, психолого-педагогічних, соціальних умов, що зумовлюють відхилення в психічному та соціальному розвитку молоді, в її поведінці, стані здоров'я, а також в організації життєдіяльності й дозвілля. Соціальна реабілітація – робота, спрямована на відновлення морального, психічного та фізичного стану дітей і молоді, їх



соціальних функцій, приведення індивідуальної чи колективної поведінки відповідно до загальноновизнаних суспільних правил і норм.

Послуги, що надаються центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, є державними послугами і здійснюються на безоплатній основі. До них відносять: юридичні, психологічні, соціально-медичні, соціально-педагогічні, соціально-економічні, інформаційні [3].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року: Указ Президента України від 12 березня 2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>
2. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квіт. 2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
3. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 21 черв. 2001 р. № 2558-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text>

**Світлана АРХИПЕНКО,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Марина БАРТАШ,**  
студентка 4 курсу  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

### **УЧАСТЬ ГРОМАДЯН В УПРАВЛІННІ МІСЦЕВИМИ СПРАВАМИ: ПОТРЕБА, ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Розвиток взаємодії громадянського суспільства та влади залишається актуальним у контексті децентралізації державного управління та посилення місцевого самоврядування, що вимагає підвищення участі громадськості у процесі ухвалення суспільно-політичних рішень, особливо



на місцевому рівні. Місцеве самоврядування являє собою важливий складник взаємовідносин між громадянином, суспільством та державою [2].

У розвинених країнах існують різноманітні практики участі членів громади у вирішенні місцевих справ та безпосередньої участі в місцевому самоврядуванні. Україна стоїть на шляху демократичних трансформацій, і поступово будує сильне та активне громадянське суспільство. Одне із основних завдань на цьому шляху: співпраця громадян з владою задля вирішення нагальних питань, як національного, так і місцевого значення, що може бути реалізоване шляхом запровадження безпосередніх форм участі громадян у місцевому самоврядуванні. Саме тому питання участі громадян в ухваленні рішень на місцевому рівні актуальне [1].

Участь громадян в управлінні місцевими справами є одним із ключових складників місцевого самоврядування, на основі чого ґрунтується існування багатьох форм впливу на процес ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні. Саме тому надзвичайно важливим та потрібним сьогодні є поглиблення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, мобілізація потенціалу громадян та їхніх об'єднань на основі розвитку громадських ініціатив та впровадження нових форм місцевої самоорганізації населення. Важливою є трансформація свідомості населення від споживачів суспільних благ до активних членів громади [2]. Можна наразі виокремити низку аргументів щодо потреби активного залучення громадян до співучасті у місцевих справах:

- змінює відношення (і соціальну поведінку) людей, роблячи їх агентами розвитку, а не пасивними реципієнтами послуг. Люди починають виконувати роботу для себе, а не очікують, що хтось з боку забезпечить їх товарами та послугами;

- формує відчуття громади та соціальної спільноти шляхом зміцнення товариства, солідарності, терпіння, взаємної поваги та співпраці;

- служить підґрунтям ефективного врядування, забезпечуючи прозорість, звітність, взаємоповагу та рівність серед громади;

- служить механізмом залучення громадської думки до процесу ухвалення рішень (шляхом партисипативного планування та моніторингу);

- сприяє місцевому та регіональному розвитку шляхом установаження стратегічної інтегрованої системи планування;

- за менших бюджетних затрат з боку центральних, місцевих та інших фінансових установ має більшу продуктивність завдяки механізму державно-приватного партнерства;



- зменшує державні витрати на обслуговування інфраструктури, оскільки громада самостійно підтримує інфраструктуру та надання послуг;
- створює дієвий форум для діалогу та взаємодії з громадянами, місцевими радами органами державної влади, іншими дійовими особами;
- зменшення соціальної напруги;
- зацікавленість громадян у вирішенні питань життєдіяльності, зростання відчуття відповідальності за вирішення проблем.

Проте слід також зважати на наявність чинників, що стримують використання можливостей такої локальної (місцевої) демократії:

- відсутність досвіду громадськості щодо впровадження наявних механізмів впливу на процес діяльності органів місцевого самоврядування;
- низький рівень взаємодії влади та територіальної громади;
- недовіра громадськості до органів місцевого самоврядування;
- низький рівень правової освіти, матеріально-технічного та кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, що значно знижує ефективність їх взаємодії з громадськістю.

Практика місцевого самоврядування демократичних країн (і України, зокрема) виробила низку способів участі громадськості в місцевій політиці. Їх називають формами громадської участі (іноді – механізмами участі). Вони особливо актуалізувалися у зв'язку із поширенням останніми десятиліттями ідеї переходу від представницької демократії до демократії участі. Перелік основних форм наводиться на рис 1.

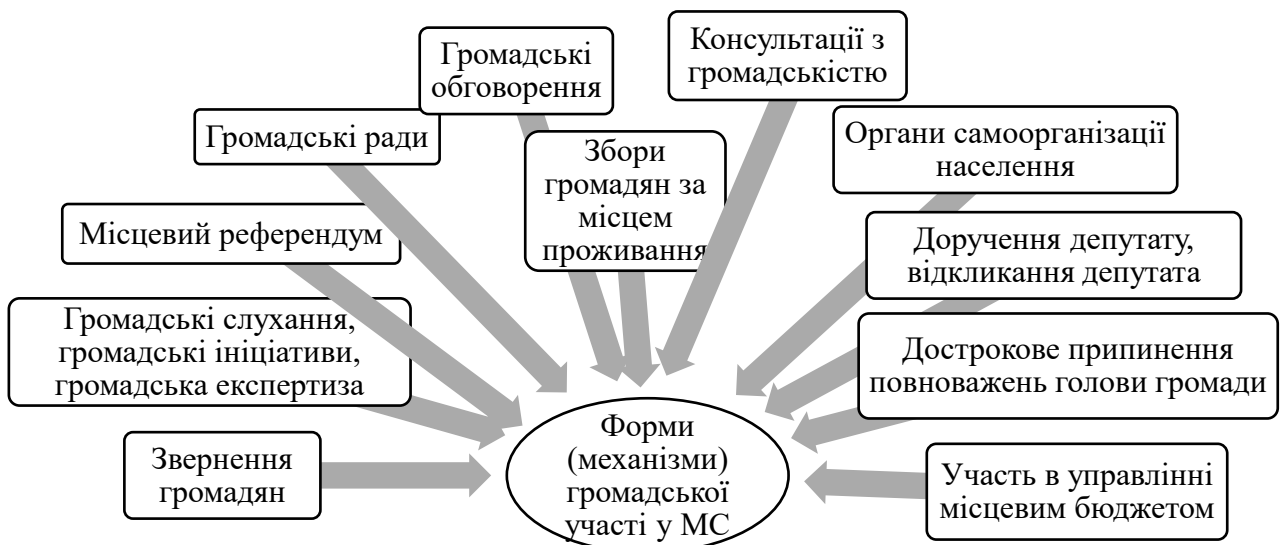


Рис. 1 – Форми (механізми) громадської участі у МС [1]

Наведені форми громадської участі можуть реалізовуватися у різних сферах управлінської діяльності місцевої влади: від розроблення та



реалізації місцевих стратегій розвитку та цільових програм – до управління місцевим бюджетом, соціальною політикою, галузях житлово-комунального господарства, освіти, медицини, природоохоронної діяльності тощо [1].

Форми участі передбачають залучення громадян до процесу управління громадою, а головне – вони закріплюються законодавчо, механізми та процедури їх реалізації чітко визначені, а результати мають правові наслідки. У разі ефективної взаємодії громадськості з місцевою владою – результати закріплюються в офіційних рішеннях місцевих рад та інших документах і реалізуються на практиці. Якщо ж влада перешкоджає громадськості реалізувати права на участь у місцевому управлінні у визначених формах, – має передбачатися відповідальність представників влади [1].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадська участь у місцевій політиці: проблеми нормативно-правового забезпечення. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». 28.05.2021. URL: <https://www.prostir.ua/?news=hromadska-uchast-u-mistsevij-politytsi-problemy-normatyvno-pravovoho-zabezpechennya>
2. Кожина А. В. Перспективи розвитку механізмів громадської участі на місцевому рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 1. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=858>

**Олександра БАРАНОВА,**  
студентка ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:  
**Ірина НІКОЛІНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

### ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ У ГРОМАДАХ

Місцеві ініціативи відіграють важливу роль у розвитку громадянського суспільства. Місцеве самоврядування сприяє активній





участі громадян в ухваленні рішень, формуванню громадської думки та розвитку демократичних процесів на місцевому рівні. Демократичний розвиток в Україні неможливий без сильного місцевого самоврядування. Одним із аспектів, що забезпечує цей розвиток, є безпосередня участь народу в управлінні місцевими справами, що вимагає реформи місцевого самоврядування, яка неможлива без оновлення конституційних положень щодо організаційної системи територіальної влади та розвитку комплексної системи місцевого самоврядування.

В Україні правове регулювання місцевих ініціатив здійснюється насамперед Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», що був ухвалений Верховною Радою України 21 травня 1997 року. Законопроект проходив довгий шлях до прийняття. Він розроблявся впродовж декількох років за участю уповноважених з питань місцевого самоврядування при Президентові України, представників наукових установ, громадських організацій та органів місцевого самоврядування. Ухвалення Закону стало важливою віхою в розвитку місцевого самоврядування в Україні. Цей нормативно-правовий акт визначив основні принципи місцевого самоврядування, повноваження та гарантії його здійснення, а також правовий статус його органів та посадових осіб [1].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» з моменту його ухвалення було змінено та доповнено кілька разів. Останні зміни відбулися 23.02.2024 року, пов'язані з дією воєнного чи надзвичайного стану в Україні. Упровадження спрямовано на збільшення прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування; забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування; підтримку жителів громад, які постраждали внаслідок воєнної агресії РФ [2].

Відповідно до статті 9 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» депутати територіальної громади мають право вносити на розгляд Верховної Ради України будь-яке питання, що належить до відання місцевого самоврядування. Порядок внесення місцевих ініціатив на розгляд Верховної Ради України визначається статутом представницького органу місцевого самоврядування або територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Місцеві ініціативи, унесені на розгляд ради в установленому порядку, підлягають обов'язковому розгляду на відкритому засіданні Верховної Ради за участю членів місцевої ініціативної групи.



Рішення, ухвалені парламентом з питань внесених на розгляд місцевими ініціативами, публікується [3].

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» є важливим інструментом для забезпечення демократичного розвитку суспільства, поліпшення якості життя громадян на місцях та зміцнення правової держави. Правове регулювання місцевих ініціатив у громадах сприяє зміцненню демократичних принципів управління, залученню громадян до ухвалення важливих рішень та поліпшенню якості життя на місцях.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколіна І. І., Мережко В. М. Теоретичні аспекти розбудови належного врядування на місцевому рівні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Т. 33 (72). № 6. 2022. С.133–137.

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо вдосконалення онлайн-комунікації з платниками податків та уточнення окремих положень законодавства: Закон України від 23.02.2024 р. № 3603-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3603-20#Text>

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

**Галина БИШЕНКО,**  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна

### ДОСТУПНІСТЬ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Охорона здоров'я є складною системою з багатьма чинниками та детермінантами, що охоплюють усе суспільство. Створення умов для ефективних і доступних медичних послуг та медичного обслуговування населення є конституційним обов'язком держави, а збереження, охорона та зміцнення здоров'я та благополуччя громадян – одним із ключових завдань та пріоритетів державної політики.



Доступність медичної послуги – це можливість отримання потрібної медичної допомоги своєчасно, повсюдно, достатнім обсягом та на прийнятних умовах. Це наявність або відсутність фізичних, економічних чи культурних перешкод, з якими люди можуть зіткнутися при отриманні медичних послуг.

Можливості своєчасного надання якісних медичних послуг та забезпечення їх доступності значною мірою залежать від рівня розвитку соціальної інфраструктури, її місткості, кадрового складу персоналу та матеріально-технічного забезпечення [3]. Важливим чинником для оцінки доступності медичних послуг є територіальна або часова доступність медичних послуг, що свідчить про можливість своєчасного надання пацієнтам екстреної невідкладної медичної допомоги з боку лікарів первинної ланки [2].

З 2020 року сфера охорони здоров'я зазнала безпрецедентного тиску, реагуючи на пандемію COVID-19, що вимагало швидких державних об'єднаних зусиль, а також виявляло прогалини в державній політиці, які слід усунути для поліпшення готовності сфери охорони здоров'я до майбутніх загроз та створення стійкої системи реагування.

Після 24 лютого 2022 року медична система України опинилася в надскладних умовах. Унаслідок російсько-української війни повністю зруйновано 118 об'єктів закладів охорони здоров'я, частково зруйновано 633 об'єкти закладів охорони здоров'я. Орієнтовна вартість збитків попередньо складає майже 35 млрд. грн. Програма медичних гарантій повною мірою віддзеркалює пакети пріоритетних послуг, що набувають першочергового значення в умовах війни та в повоєнний період (лікування травм, опіків, реабілітація, послуги з психічного здоров'я). Державні програми у сфері охорони здоров'я не враховують втрат системи охорони здоров'я, понесених збитків, потрібних змін пріоритетів у сфері охорони здоров'я. Система охорони здоров'я зазнає також особливого навантаження у зв'язку із міграцією населення (близько 7 млн. українців стали вимушеними переселенцями) та втратами й переміщеннями медичних працівників. За період війни 12 медичних працівників загинуло, 47 поранено, 2372 працівники центрів екстреної медичної допомоги перебувають на окупованих територіях, 2273 медичні працівники виїхали за кордон (0,5% від усієї кількості медичних працівників в країні), 1714 лікарів та 1095 медичних сестер змінили місце роботи через війну [4].



В умовах воєнного стану серед головних завдань державної політики в сфері охорони здоров'я можна виокремити організацію та забезпечення надання якісної, доступної та вчасної медичної допомоги громадянам України.

Результати Системи моніторингу доступності ресурсів і послуг охорони здоров'я (HeRAMS), що проводиться з листопада 2022 року, свідчать про поліпшення доступності загальних клінічних послуг (92% респондентів), медичних послуг, що стосуються здоров'я дітей, – 95%, медичних послуг, пов'язаних з інфекційними захворюваннями – 94% (рис.1). Частково доступними вважаються медичні послуги, пов'язані з психічним здоров'ям (10%), допомогою матерям та новонародженим – 8%, неінфекційними захворюваннями – 8%.



Рис. 1 – Доступність медичних послуг [1]

За даними опитування ВООЗ в умовах війни кожна п'ята людина (22%) не змогла отримати потрібні їй ліки: від високого артеріального тиску – 24%, від серцевих захворювань – 24% знеболювальні препарати – 20%, седативні препарати – 16%, антибіотики – 16%. На тимчасово окупованих територіях та територіях з активною фазою конфлікту цей показник зростає до кожної третьої особи.

Наразі сфера охорони здоров'я країни залишається стійкою, а загальний доступ до певного рівня медичних послуг залишається високим. 95% осіб з загальної кількості тих, хто звертався за медичною допомогою,



отримали послуги первинної медичної допомоги, До 90% опитаних мали доступ до медичних послуг у зв'язку з хронічними захворюваннями.

В умовах війни основними бар'єрами для доступу до медичної допомоги є вартість, часові обмеження, пов'язані з тим, щоб дістатися до медичного закладу, час на отримання медичної допомоги, а також обмежена транспортна доступність, нестача персоналу або недостатня підготовка персоналу, нестача медичних виробів та фінансових ресурсів, нестача медичного обладнання.

Високий показник доступності медичних послуг є результатом ухвалення високоефективних управлінських рішень, що відповідає сучасним процесам цифровізації сфери охорони здоров'я. За таких умов ключовими принципами державної політики в сфері охорони здоров'я мають бути: безпека, орієнтація на пацієнта, швидкість, рентабельність, ефективність, дієвість, оптимальність.

Реалізація державної політики відповідно до виокремлених принципів забезпечить громадян України рівним доступом до високоякісних медичних послуг, поліпшить взаємозв'язок між пацієнтом і лікарем, забезпечить ефективний розвиток сфери охорони здоров'я України в умовах війни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доступ до медичних послуг в Україні після восьми місяців війни: система охорони здоров'я залишається стабільною, проте ключові медичні послуги та ліки стають все менш доступними. ООН Україна. URL: <http://surl.li/udvdv>
2. Матвіїв В. В. Рівні доступності послуг ланки первинної медичної допомоги в умовах реформування галузі охорони здоров'я: маркетинговий підхід. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т.21. Вип. 3(52). С.403–434.
3. Порівняння доступності медичних послуг в Україні та деяких країнах Європи (для тимчасово переміщених осіб). Київ: Міжнародний фонд Відродження, 2023. 14 с.
4. Проєкт Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Охорона здоров'я». Київ: Національна рада з відновлення України від наслідків війни, 2023. 184 с.



**Олександр БІЛОЦЬКИЙ,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Марія БІЛЛЕР-КАТРИЧ,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ПОВНОВАЖЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ СУДОВО-МЕДИЧНИХ ЕКСПЕРТИЗ**

Організаційно-управлінські засади судово-експертної діяльності включають принципи, методи та функції управління державними спеціалізованими установами, що здійснюють судово-експертну діяльність.

Організаційне керівництво судово-медичною і судово-психіатричною службами здійснює центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, що зазначено в статті 71 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», який ухвалено 19 листопада 1992 року [1].

Таким чином, Міністерство охорони здоров'я України має компетенцію та повноваження керувати й організовувати роботу судово-медичних і судово-психіатричних служб, що включає розроблення політики та нормативно-правових актів, пов'язаних з їх діяльністю. Крім того, цей центральний орган виконавчої влади здійснює функції прогнозування, планування, регулювання, контролю, комунікації та координації роботи цих служб.

Отже, головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я є Міністерство охорони здоров'я. «Положення про Міністерство охорони здоров'я України» було затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 267 [2].

В адміністративно-господарському аспекті бюро судово-медичної експертизи підпорядковані відповідному департаменту охорони здоров'я



обласної державної адміністрації. У науково-практичному та організаційно-методичному аспектах обласні бюро судово-медичної експертизи підпорядковуються начальнику Головного бюро судово-медичної експертизи. Такий стан справ не сприяє реалізації принципу незалежності судово-медичної діяльності.

Міністерство охорони здоров'я відіграє ключову роль у забезпеченні проведення судово-медичних експертиз та координації роботи судово-медичних установ у воєнний час. Значні повноваження в сфері судових експертиз має Мін'юст. Згідно з Положенням про Міністерство юстиції України, що було затверджено постановою Уряду від 2 липня 2014 р. № 228, одним із основних завдань Мін'юсту є здійснення експертного забезпечення правосуддя [3]. При Мін'юсті України є Координаційна рада з проблем судової експертизи, де розглядаються найважливіші питання розвитку судової експертизи, що мають міжвідомчий характер [3].

Мін'юст України є Держателем державного Реєстру атестованих судових експертів. Наказом Мін'юсту України від 29.03.2012 № 492/5 затверджено Порядок ведення державного Реєстру атестованих судових експертів [4]. Науково-методичне керівництво системою судово-медичних експертиз здійснює Головне бюро судово-медичної експертизи, начальник якого обіймає також посаду Головного судово-медичного експерта Міністерства охорони здоров'я. Ця установа має на меті розроблення й впровадження стандартів, методик, принципів та норм, що регламентують проведення судово-медичних експертиз.

Головне бюро Міністерства охорони здоров'я має такі повноваження: забезпечує організаційний і науково-методичний контроль за діяльністю Бюро; розробляє правила, положення, інструкції та інші нормативні документи, що регулюють судово-медичну діяльність Бюро; здійснює контроль за експертною діяльністю Бюро; надає консультативну допомогу Бюро з питань організації та якісного проведення експертиз.

У сучасних умовах управління закладом охорони здоров'я відбулися певні зміни до кваліфікаційних вимог керівництва. Ще наприкінці 2018 року МОЗ внесло зміни до підходу керівництва закладами охорони здоров'я. Згідно з наказом № 1977 було розподілено функції керівників на фінансово-господарські та медичні. Тепер у кожному закладі охорони здоров'я є два керівники – генеральний директор та медичний директор.

Обов'язки та завдання генерального директора включають:

- здійснення керівництва виробничо-господарською та фінансовою



діяльністю і несення відповідальності за її результати;

- забезпечення виконання всіх фінансових зобов'язань перед державою, замовниками та кредиторами, а також контроль за виконанням трудових і господарських договорів;
- організація взаємодії між усіма структурними підрозділами;
- забезпечення процесу найму працівників;
- у межах своїх повноважень делегування питань, пов'язаних з фінансово-економічною діяльністю, заступникам;
- бути представником у відносинах з державними органами та засобами масової інформації.

Директор виконує ці обов'язки з метою забезпечення ефективного функціонування закладу охорони здоров'я і досягнення його стратегічних цілей.

Медичний директор має такі завдання та обов'язки:

- керувати закладом охорони здоров'я з урахуванням делегованих йому повноважень з медичних питань;
- у разі відсутності керівника, виконувати його обов'язки за його дорученням;
- організовувати надання медичних послуг, спрямованих на задоволення потреб пацієнтів, відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я.
- розробляти та впроваджувати систему неперервного вдосконалення якості медичних послуг, економічну ефективність та досягнення найкращих результатів на основі наукових знань та принципів доказової медицини;
- координувати зовнішню та внутрішню взаємодію підрозділів закладу охорони здоров'я;
- відповідати за організацію неперервного професійного розвитку медичного персоналу.

Вимоги щодо кваліфікації медичного директора: вища освіта другого рівня (ступінь магістра), спеціальність «Охорона здоров'я» з наступною спеціалізацією з «Організації і управління охороною здоров'я».

Таким чином, для врегулювання цих питань потрібним є внесення змін до системи державного регулювання судово-медичними експертизами та внесення правок до нормативно-правових актів.

Отже, до суб'єктів публічного управління та адміністрування сферою судово-медичних експертиз, передусім, належать Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади, Міністерство охорони здоров'я





України та Мін'юст. Міністерство охорони здоров'я України здійснює організаційне керівництво судово-медичною службою та своїми наказами затверджує правила, порядки та інструкції, що є керівними документами діяльності судово-медичних експертів. Мін'юст є Держателем державного Реєстру атестованих судових експертів, до якого включаються і судово-медичні експерти. При Мін'юсті є Координаційна рада з проблем судової експертизи, де розглядаються найважливіші питання розвитку судової експертизи, що мають міжвідомчий характер.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 267. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF#n8>
3. Положення про Міністерство юстиції України: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Порядку ведення державного Реєстру атестованих судових експертів: Наказ Мін'юсту України від 29 березня 2012 р. № 492/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0484-12#Text>

**Леся БРИЧ,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри педагогіки та інноваційної освіти  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
м. Львів, Україна

### **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИВАННЯМ В ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Роль держави в інвестиціях в охорону здоров'я, особливо в контексті розвитку людського капіталу, є одночасно фундаментальною та багатогранною. Отже, охорона здоров'я включає широкий спектр заходів, спрямованих на захист людей від ризиків та небезпек для здоров'я, що можуть погіршити їхню здатність працювати, навчатися та вносити



позитивний внесок у життя суспільства. З економічного погляду здорове населення більш продуктивне, демонструє вищий рівень участі на ринку праці та несе нижчі витрати на охорону здоров'я, що наголошує внутрішню цінність здоров'я як компонент людського капіталу.

Зазначимо, що інвестиції держави в охорону здоров'я безпосередньо сприяють підвищенню продуктивності праці. Здорова робоча сила потрібна для функціонування економіки, оскільки вона гарантує, що може працювати на оптимальному рівні. Знижуючи на поширеність хвороб та захворювань, штати можуть значно мінімізувати кількість робочих днів, утрачених через хворобу, тим самим підтримуючи стабільний та ефективний рівень виробництва. Це має вирішальне значення для підтримки економічного зростання та конкурентоспроможності як у національному, так і у глобальному масштабі. Окрім цього, державні ініціативи в галузі охорони здоров'я мають життєво важливе значення для забезпечення рівного доступу до медичних послуг. Без втручання держави охорона здоров'я може стати привілеєм, доступним лише тим, хто може собі це дозволити, тим самим посилюючи нерівність усередині суспільства. Інвестуючи в системи охорони здоров'я, держава відіграє вирішальну роль у вирівнюванні правил гри, забезпечуючи всім громадянам, незалежно від їхнього соціально-економічного статусу, доступ до догляду та профілактичних послуг, потрібних для підтримки їхнього здоров'я [1-3].

Це питання не лише економічної ефективності, а й соціальної справедливості. Роль держави виходить за межі надання медичних послуг та також впливає на соціальні детермінанти здоров'я, такі як освіта, житло та умови довкілля. Інвестиції в ці галузі також є інвестиціями в охорону здоров'я, оскільки вони сприяють профілактиці захворювань та підвищенню загального добробуту. Наприклад, освітні кампанії з питань харчування та фізичної активності можуть призвести до більш здорового способу життя, а регулювання житлових та екологічних стандартів може знизити схильність до небезпек для здоров'я. Отже, профілактичні заходи є економічно ефективною стратегією захисту здоров'я, що знижує майбутнє навантаження системи охорони здоров'я. Державне фінансування досліджень у галузі охорони здоров'я має вирішальне значення для розвитку медичних знань та розроблення нових методів лікування та технологій. Ці досягнення можуть призвести до поліпшення показників здоров'я та більш ефективного надання медичної допомоги, що посилить компонент здоров'я в людському капіталі. Державні інвестиції в



дослідження особливо важливі щодо захворювань, яким приватний сектор може не надавати пріоритетної уваги через нижчий потенціал прибутку.

Таким чином, державні інвестиції в охорону здоров'я є наріжним каменем розвитку людського капіталу. За допомогою прямих медичних послуг, впливу на соціальні детермінанти здоров'я, інвестицій у дослідження, підготовки до надзвичайних ситуацій у галузі охорони здоров'я та зосередження уваги на здоров'ї майбутніх поколінь держава може підвищити продуктивність.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во «Знання», 2001. 254 с.
2. Подра О. П. Інвестування розвитку людського капіталу в системі чинників інформаційного суспільства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2013. 275 с.
3. Чекан І. А. Актуальність проблеми охорони здоров'я людського капіталу та шляхи її розв'язання. Вісник Львів. Ун-ту, серія Міжнародні відносини. 2006. Вип. 16. С. 190–197.

**Максим ВАСИЛЬЄВ,**

аспірант кафедри публічного управління і проєктного менеджменту  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України,  
м. Київ, Україна

### **РОЗРАХУНОК ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ГНУЧКОСТІ У ФОРМАЛІЗОВАНІЙ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КЕРІВНОЇ СУБ'ЄКТ-СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

Паралельно руху соціально-економічної перебудови в перехідний період постало не менш важливе завдання, продиктоване дією демократичного транзиту та оголошеним Україною євроінтеграційним прагненням. На виконання конституційної норми щодо поділу державної



влади, очікувалося утворення й даліше розгортання такої моделі організації виконавчої влади, яка б належним чином уможливила задоволення запиту на виважене і справедливе впорядкування суспільних справ з реальним дотриманням принципів демократичної, соціальної, правової держави. Зважаючи на глибинний, переломний характер змін земельних відносин, що мали місце внаслідок суцільної реструктуризації господарського комплексу держава виявила спроможність у розв'язанні питання розбудови інституціонального механізму державного управління в галузі регулювання земельних відносин, забезпеченого арсеналом засобів і методів адміністративно-правового регулювання.

Нині, зазнавши в минулі роки незліченних оптимізаційних метаморфоз, цей механізм являє собою складну, цілісну керівну суб'єкт-систему, що охоплює певну сукупність підвідомчих органів виконавчої влади, задіяних у процесі формування та реалізації державної політики в галузі земельних відносин, призначену реалізовувати державну владу в процесуальному розумінні. Перебуваючи в центрі динамічного середовища соціальних зв'язків, що обертаються навколо реальної (вже допущеної) і ймовірної (гіпотетично допустимої) здійсненості використання цінних економічних властивостей землі, унеможливленої без організуючого втручання керівної суб'єкт-системи, її організаційна структура зазнає постійного дестабілізуючого впливу (значною мірою – внутрішнього). Управлінський потенціал перетворюється на інструмент маніпуляції у неформальних підривних практиках (непотизм, фаворитизм тощо), що в атмосфері нестійкості течії політичного розвитку постають ключовою детермінантою адміністративної нестабільності.

Подолання зазначеної проблеми повинно ґрунтуватися на детальному аналізі усталеної державноуправлінської реальності, побудованому на методологічному інструментарії системного підходу в публічноуправлінських дослідженнях, зокрема ґрунтуючись на оцінці інституціональної гнучкості організаційної структури вказаної керівної суб'єкт-системи. Для з'ясування особливостей проблеми нами здійснено попереднє визначення структурно-топологічних характеристик формалізованої моделі організаційної структури названої керівної суб'єкт-системи (у цьому дослідженні не наводяться) та відповідним чином розраховано такі ж характеристики кожної з її підсистем, встановлено ступінь їх регресійної залежності, що є доцільним щодо відслідковування причинності в питанні співвідношення з показниками оцінки



загальносистемної інституціональної гнучкості.

Проведені розрахунки з оцінки характеру залежності ступеня централізації, обраного як генеральної результативної ознаки від впливу змін факторних величин: зв'язності, щільності, структурної надмірності і компактності, надали змогу розкрити тісноту наявних внутрішніх взаємозв'язків структурно-топологічних характеристик організаційних структур підсистем керівної суб'єкт-системи нижчих рівнів. У ході наступного кроку визначено інтегральні показники, що забезпечили акумуляцію всіх показників інституціональної гнучкості організаційної структури керівної суб'єкт-системи для встановлення ступеня вагомості кожного з них у загальному результуючому підсумку із застосуванням методики інтегральної оцінки потенціалу багатомірного динамічного об'єкта, адаптованої до завдань нашого дослідження [1, с. 109-110]. Розрахунок інтегральних показників інституціональної гнучкості організаційної структури керівної суб'єкт-системи за кожним етапом наведеної методики подано в табл. 1–3.

Таблиця 1

Вихідні дані для обчислення інтегральних показників інституціональної гнучкості організаційної структури керівної суб'єкт-системи

Елементи оргструктур підсистем	D	R	Q	Z
G (система загалом)	0,4166	0,8750	1,8333	0,7731
X <sub>1</sub>	0,0526	0	1,1679	0,3129
X <sub>2</sub>	0,0741	0	0,9259	1,0000
X <sub>3</sub>	0,0800	0	0,9200	1,0000
X <sub>4</sub>	0,1250	0	0,8750	1,0000
X <sub>5</sub>	0,1053	0	0,8947	1,0000
X <sub>6</sub>	0,1111	0	0,8889	1,0000
X <sub>7</sub>	0,1176	0	0,8824	1,0000
X <sub>8</sub>	0,0833	0	0,9167	1,0000
X <sub>9</sub>	0,1250	0	0,8750	1,0000
$\bar{X}_{j1}$	0,1290	0,0880	1,0180	0,9090
$\sigma_{j1}$	0,0990	0,2630	0,2840	0,2100



Таблиця 2

Стандартизовані значення показників інституціональної гнучкості  
організаційної структури керівної суб'єкт-системи

Елементи оргструктур підсистем	$Z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\partial_j}$			
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$
G (система загалом)	4,2300	3,3300	6,4500	3,6900
X <sub>1</sub>	0,5300	0,00	4,1100	1,4900
X <sub>2</sub>	0,7500	0,00	3,2600	4,7700
X <sub>3</sub>	0,8100	0,00	3,2400	4,7700
X <sub>4</sub>	1,2700	0,00	3,0800	4,7700
X <sub>5</sub>	1,0700	0,00	3,1500	4,7700
X <sub>6</sub>	1,1300	0,00	3,1300	4,7700
X <sub>7</sub>	1,1900	0,00	3,1100	4,7700
X <sub>8</sub>	0,8500	0,00	3,2300	4,7700
X <sub>9</sub>	1,2700	0,00	3,0800	4,7700

Таблиця 3

Параметри розрахунку інтегральних показників інституціональної  
гнучкості організаційної структури керівної суб'єкт-системи

Параметри розрахунку	$Z_{11}$	$Z_{21}$	$Z_{31}$	$Z_{41}$	$\Sigma$
Еталонне (цільове) значення показника $x_j^*$	0,2000	0,1000	1,9000	1,0000	
Стандартизоване значення еталону $Z_j^*$	2,0300	0,3800	6,6900	4,7700	
$(Z_j^*)^2$	4,1200	0,1500	44,7500	22,7200	
$\alpha_j$	0,2400	0,0450	0,7900	0,5630	
$\alpha_j Z_j^*$	0,0000	0,0170	5,2830	2,6830	7,9800

На підставі даних, зазначених у табл. 3 складено потенційну функцію інституціональної гнучкості організаційної структури керівної суб'єкт-системи, що має вигляд:

$$\tilde{y} = 0,2400Z_1 + 0,0450Z_2 + 0,7900Z_3 + 0,5630Z_4.$$

Таким чином, підсумкові показники, отримані за результатами обчислення частки кожного показника інституціональної гнучкості



організаційної структури керівної суб'єкт-системи у значенні її потенційної функції, виявляють таку вагомість кожного показника в низхідному порядку (табл. 4).

Таблиця 4

Підсумкові показники інституціональної гнучкості організаційної структури керівної суб'єкт-системи за ступенем вагомості

№№ з/п	Структурно-топологічна характеристика	Підсумковий показник
1.	Q	0,7900
2.	Z	0,5630
3.	D	0,2400
4.	R	0,0450

Інтегральні показники інституціональної гнучкості організаційної структури для всіх підсистем керівної суб'єкт-системи державного управління в галузі регулювання земельних відносин в Україні, подано в табл. 5.

Таблиця 5

Інтегральні показники інституціональної гнучкості організаційних структур підсистем керівної суб'єкт-системи

Елементи оргструктур підсистем	Показники				S = y	Інтегральний показник інституціональної гнучкості організаційної структури, С, %
	$a_1Z_1$	$a_2Z_2$	$a_3Z_3$	$a_4Z_4$		
G (система загалом)	1,0130	0,1500	5,0980	2,0740	8,3350	98,4090
X <sub>1</sub>	0,1280	0,0000	3,2480	0,8400	4,2150	49,7650
X <sub>2</sub>	0,1800	0,0000	2,5750	2,6830	5,4380	64,2020
X <sub>3</sub>	0,1950	0,0000	2,5580	2,6830	5,4360	64,1780
X <sub>4</sub>	0,3040	0,0000	2,4330	2,6830	5,4200	63,9920
X <sub>5</sub>	0,2560	0,0000	2,4880	2,6830	5,4270	64,0740
X <sub>6</sub>	0,2700	0,0000	2,4720	2,6830	5,4250	64,0500
X <sub>7</sub>	0,2860	0,0000	2,4540	2,6830	5,4230	64,0230
X <sub>8</sub>	0,2030	0,0000	2,5490	2,6830	5,4350	64,1640
X <sub>9</sub>	0,3040	0,0000	2,4330	2,6830	5,4200	63,9920



Отже, за результатами проведених розрахунків прослідковується різниця між показниками інституціональної гнучкості організаційних структур підсистем нижчих рівнів керівної суб'єкт-системи. Убачається, що загальносистемний показник формує цільовий рівень показників інституціональної гнучкості підсистем нижчих рівнів керівної суб'єкт-системи, тому він має найвище значення - 98 %. Для організаційної структури урядового організаційного рівня, склад якого утворює Кабінет Міністрів України ( $X_1$ ) відповідний інтегральний показник знаходиться на рівні 49 % від цільового значення. Для організаційних структур інших організаційних рівнів, а саме міністерського, склад якого утворюють Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України ( $X_2$ ), Міністерство аграрної політики та продовольства України ( $X_3$ ); відомчого, склад якого утворюють Державна екологічна інспекція України ( $X_4$ ), Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру ( $X_5$ ); місцевих органів виконавчої влади, склад якого утворюють міжрегіональні територіальні, територіальні органи Держекоінспекції ( $X_6$ ), територіальні органи Держгеокадастру ( $X_7$ ), обласні державні адміністрації ( $X_8$ ) та районні державні адміністрації ( $X_9$ ) відповідний інтегральний показник знаходиться на рівні 64 - 65 % від цільового значення.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Яковлєва Ю. Розвиток комплексу соціально-економічних методів управління машинобудівними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2017. 277 с.

**Анатолій ВАСІЮК,**  
аспірант навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

### **УПРОВАДЖЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Проблеми створення й поширення гуманітарних технологій неможливо розглядати поза контекстом розвитку сучасного суспільства. Тенденції гуманізації, поширення гуманітарних цінностей багато в чому були визначальними в розвитку людства ХХ ст. Привабливість же терміна





«технологія» зумовлена орієнтацією на можливості постіндустріального суспільства: сучасна наука все більш виразно виступає як діяльність, спрямована на генерування нових технологій. Проте якщо для природничо-наукової сфери термін «технологія» вже традиційний, то перенесення його на гуманітарну сферу потребувало осмислення і стало предметом наукової дискусії.

В англійських джерелах термін «гуманітарні технології» розглядається переважно в контексті екологічних проблем, в галузі охорони здоров'я. У зв'язку з надзвичайними ситуаціями і поширенням ІТ – технологій, технологіями починають називати сучасні способи управління персоналом; також серйозні дослідження галузі розроблення та застосування гуманітарних технологій проводяться й у сфері освіти. Основною метою реалізації цього є формування інноваційного освітнього простору, що сприятиме розвитку освіти та наукових розробок у сфері гуманітарних технологій в Україні шляхом удосконалення інформаційного забезпечення навчального, навчально-методичного та наукового процесів на основі інформаційно-комунікаційних технологій [2, с. 47].

Гуманітарні технології – це технології, орієнтовані на розвиток людської особистості і на створення відповідних умов для цього. Іншими словами, це способи вдосконалення моральних та етичних норм, способи розвитку інтелектуального потенціалу і фізичного стану. Нагромаджений в цих галузях досвід і знання можуть широко застосовуватися в публічному управлінні, приміром, у державній кадровій політиці, при підготовці публічних службовців.

Сучасні адміністративні реформи, що проводяться в країнах Заходу на основі концепції «нового публічного управління», підвищували, як здавалося спочатку, ефективність публічного управління за рахунок переходу до поняття «якість державних послуг», загострили, зрештою, відносини держави та суспільства з питань довіри й відповідальності. Ідеологія «нового публічного управління» ставила на перше місце індивідуалістичні інтереси кожного окремого громадянина, а поняття «публічне благо» практично зникло.

Пріоритет економічного підходу й економічних цінностей (вигода, прибуток) в публічному управлінні, особливо у зв'язку з наслідками загальносвітової кризи й гальмуванням адміністративних реформ, послужив основою та визначив напрямки критики концепції «нове публічне управління». У пошуках нових науково-теоретичних і практичних



орієнтирів удосконалення системи державного управління еволюція теорії публічного управління рухається в напрямку підвищення ролі суспільства. Публічна участь розглядається як противага регулювальних функцій ринку або держави, підвищує значення демократичного процесу вироблення публічних цінностей. Це знаходить теоретичне обґрунтування в таких концепціях, як «governance», концепції координаційної держави і менеджменту публічних цінностей. Саме публічні цінності, що виникають у результаті публічної дискусії, виступають об'єднувальним початком соціуму, мають відношення до всіх без винятку громадян держави і знаходяться під їх захистом [3, с. 251].

У Великій Британії у зв'язку з підготовкою реформи у сфері державних послуг, зроблено висновок про те, що саме концепція «публічні цінності» пропонує зручний спосіб визначення кінцевої мети реформи й діяльності уряду в їх досягненні. «Створення публічних цінностей» передбачалося в трьох взаємопов'язаних вимірах: послуги, що надаються державою, результати, досягнуті за участю громадян, і довіра як ключова характеристика відносин між громадянами й урядом. При цьому не можна стверджувати, що економічний підхід відступив повністю: його настанови зберігаються й усередині концепції «публічні цінності», оскільки йдеться про оцінку, тобто визначенні «вартості послуг».

Проте, якщо терміни «якість послуг» і «досягнення результатів» у публічному управлінні можна трактувати однозначно, то поняття «довіра» є важко визначеним і виходить за межі економічного стилю мислення. Концепція «публічні цінності» наголошує на ролі колективу, і припускає, що колективні блага важливіші, ніж просто об'єднання благ індивідів споживачів послуг. Це – одна з причин, чому вона виконує роль, що коригує, відносно ідеології ринку та пропонує важливі уточнення в теорії громадського вибору. У підході до публічного управління з позиції «публічних цінностей» є «потенціал, щоб спонукати різні способи мислення». Категорія ж «публічні цінності» пропонує більше цілісне мислення про цілі й ефективність державної політики. Це теорія, що працює комфортно поряд з системним мисленням і стратегічним менеджментом, управлінням за результатами. Проте досягнення «публічних цінностей» вимагає серйозних якісних і кількісних досліджень. Існують труднощі при оцінці таких характеристик, як чесність, довіра і участь. Крім того, досягнення результатів публічного управління і, отже, «публічних



цінностей» вимагає більше, ніж дії уряду; ці результати можуть бути тільки «спільного виробництва» з громадянами.

Звернення до гуманітарних аспектів публічного управління, зміну пріоритетів і цілей публічної взаємодії змушують по-новому осмислити термін «гуманітарні технології», ті теоретичні і практичні напрацювання, що мали місце в минулому десятилітті.

По-перше, актуальною залишається теза про те, що «гуманітарні технології» як новий спосіб мислення в публічній взаємодії протистоять маніпулятивним технологіям, які не припускали ні рівноправності учасників, ні спілкування, ні зворотного зв'язку. Застосування останніх в публічному управлінні (нав'язування цілей і цінностей) призводить до досягнення «неправдивої згоди», згоди під примусом. Одна з характерних ознак «неправдивої згоди» як виду комунікаційного середовища – це її нездатність до самовідтворення: її стійкість підтримується ззовні (зусиллями влади).

По-друге, вони відповідають стратегії конвенціоналізації суспільства, коли управління будується через взаємодію і узгодження: «сенса вкладається і транслюється всередині комунікативного процесу, де комунікативні дії сторін рівноправні, а завдання конвенціональної гуманітарної комунікативної стратегії в політичній сфері полягає в забезпеченні комунікації між різними сегментами комунікативного середовища й у створенні умов для зміцнення довіри до нового комунікативного середовища, яке буде здатне відтворювати конвенціональний комунікативний процес і протистояти маніпулятивній комунікативній стратегії» [1, с. 248].

В окремих галузях і сферах публічного управління гуманітарні технології впроваджуються і працюють за всіма вище переліченими напрямками. Найбільш перспективним напрямком діяльності держави з погляду впровадження гуманітарних технологій постає робота з молоддю. У багатьох регіонах вона ініціюється органами публічної влади та проводиться із застосуванням нових методик (творчих конкурсів, молодіжних інтернет-форумів).

Як головний результат впровадження гуманітарних технологій можна назвати підтримку постійного політичного діалогу, зміну відношення до ролі особи в політичному процесі, перехід до таких ціннісних орієнтацій, як самостійність й ініціативність, громадянська відповідальність, довіра, вільний вибір та участь в ухваленні політичних рішень. У практичній



реалізації гуманітарного сценарію в системі політичної комунікації, що склалася, мають бути зацікавлені всі учасники публічної взаємодії.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бліхар М. М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С.247–250.
2. Публічне управління взаємодії влади з засобами масової інформації в сучасній Україні: теорія та практика / Домбровська С. М., Малахов Р. В., Карпеко Н. М. Х.: «Діса плюс», 2023. 194 с.
3. Світові моделі державного управління: досвід для України: [наук. вид.] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка [та ін.]. 2-ге вид. Київ : НАДУ, 2015. 612 с.

**Олена ВОЛЬСЬКА,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри економіки та морського права  
Херсонської державної морської академії,  
м. Одеса, Україна

### УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДНИКІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВИ

Дієвість системи соціального розвитку держави, пов'язана із ефективною роботою механізмів публічного управління, до яких можна віднести політичний, правовий, організаційний та економічний.

Функціонування політичного механізму, пов'язано з формуванням соціальної політики, що визначається низкою заходів та програм, спрямованих на підвищення рівня та поліпшення якості життя населення, забезпечення соціальної справедливості та вирішення соціальних проблем пов'язаних з соціальним забезпеченням, житловою політикою, освітою, охороною здоров'я, підтримкою вразливих груп населення.

Правовий механізм публічного управління соціального розвитку має два рівня свого існування, перший це реалізація чинної нормативно-правової бази державного рівня, а другий – це формування та реалізація чинної нормативно-правової бази.



Організаційний механізм публічного управління соціальним розвитком включає в себе компоненти, що забезпечують ефективну реалізацію соціальної політики, а саме: структурний компонент, що відповідає за організаційну структуру органів публічної влади, метою діяльності яких є реалізація соціальної політики; компонент координації та співпраці, який відповідає за формування спільних дій між різними відділами та органами влади; стратегічний компонент, що відповідає за стратегічний план соціального розвитку та містить завдання, пріоритети, заходи для досягнення стратегічних цілей; оціночний компонент відповідає за постійний моніторинг результатів програм та проєктів соціального розвитку; компонент участі дозволяє на постійній основі залучати громаду до процесу ухвалення рішень, що забезпечує більшу легітимність та ефективність управління; інформаційний компонент відповідає за належну інформаційну підтримку.

Зазначені компоненти утворюють комплексний організаційний механізм, що допомагає забезпечити ефективне публічне управління соціальним розвитком та досягнення соціальних цілей і завдань.

Економічний механізм публічного управління соціальним розвитком держави формується відповідно до принципу загального добробуту, що дозволяє забезпечувати прожитковий мінімум для кожного громадянина [1, с. 32]. У зв'язку з цим означений механізм включає в себе різноманітні інструменти та заходи, спрямовані на забезпечення ефективного використання економічних ресурсів для досягнення соціальних цілей та підвищення рівня й поліпшення якості життя населення. Економічний механізм складається із бюджетного планування і фінансування, що відповідає за визначення підходів до виділення бюджетних коштів на соціальні програми та проєкти; стимулювання економічного розвитку, що містить заходи, спрямовані на залучення інвестицій, розвиток малих та середніх підприємств, створення робочих місць та підтримку економічно активних галузей; фіскальних заходів, які містять впровадження податкових пільг та збільшення податкового навантаження на галузі, що можуть сприяти соціальному розвитку, а також збирання податків та інших обов'язкових платежів; установа партнерських відносин між бізнесом та громадськістю для реалізації соціальних проєктів та програм. Крім того, економічний механізм містить проведення економічного аналізу та оцінку результатів соціальних програм для забезпечення ефективного використання економічних ресурсів та визначення напрямків дальшого



соціального розвитку.

Зазначені механізми публічного управління соціальним розвитком забезпечують сталість та успішність соціального розвитку. Ефективна робота механізмів повинна сприяти підвищенню рівня та поліпшенню якості життя населення держави.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вольська О. М. Трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. №1. С.30–34.
2. Власенко Р. В., Яценко Л. Д. Соціальні ризики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-07-01/2023-7-07-01> (дата звернення: 24.03.2024.)

**Людмила ДИБЧУК,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва  
Вінницького кооперативного інституту,  
м. Вінниця, Україна

### РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗМІЦНЕННІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Комунікативний менеджмент є критично важливим елементом у сфері публічного управління, особливо в контексті євроінтеграції України. Ефективна комунікація сприяє прозорості, довірі та співпраці між державними органами, громадськістю та міжнародними партнерами. Процес євроінтеграції України вимагає значних змін у системі публічного управління, а одним із ключових складників цього процесу є ефективний комунікативний менеджмент, що сприяє підвищенню прозорості, залученості громадян та довіри до державних інституцій [1].

Прозорість та відкритість державного управління є основними принципами, що підтримують довіру громадян до державних установ та сприяють успішній євроінтеграції. Прикладом цього є платформа



«ProZorro» – система електронних закупівель, що дозволяє громадянам та підприємцям відслідковувати процес державних закупівель у режимі реального часу. Це значно знижує рівень корупції та підвищує ефективність використання державних коштів, відповідаючи європейським стандартам прозорості та підзвітності. «ProZorro» стала символом прозорості та відкритості в управлінні, допомагаючи Україні наблизитися до європейських стандартів ведення бізнесу та управління державними ресурсами [2].

Активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень є важливим аспектом демократичного управління та євроінтеграції. Платформа «Громадський бюджет» є прикладом такої ініціативи, дозволяючи громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини міського бюджету. Громадяни можуть подавати свої проєкти та голосувати за найкращі з них, що підвищує залученість громадян до місцевого самоврядування та сприяє більш ефективному використанню бюджетних коштів відповідно до потреб громади. Такі ініціативи не лише підвищують довіру до місцевої влади, але й сприяють розвитку громадянського суспільства, формуючи культуру активної участі громадян у суспільних процесах.

Інформування громадян про переваги та можливості євроінтеграції є важливим завданням комунікативного менеджменту. Кампанію «Євроінтеграція: сила можливостей» спрямовано на підвищення обізнаності українців про переваги євроінтеграції через відеоролики, інфографіки, публічні заходи та соціальні мережі. Громадян інформували про конкретні вигоди, такі як безвізовий режим, нові освітні та бізнесові можливості, підвищення стандартів життя, що допомогло сформувати позитивне відношення до євроінтеграційних процесів серед населення. Така інформаційна кампанія не лише освітлює технічні аспекти євроінтеграції, але й сприяє формуванню спільної європейської ідентичності серед українців [3].

Сучасні цифрові технології дозволяють підвищити ефективність комунікації між державними установами та громадянами. Платформа «Дія» є прикладом успішного використання цифрових технологій для надання державних послуг, дозволяючи громадянам отримувати електронні версії документів, здійснювати адміністративні послуги онлайн та отримувати важливу інформацію в зручному форматі. Це значно спрощує взаємодію громадян з державою та відповідає європейським стандартам електронного



урядування. Завдяки «ДіЯ», громадяни отримали зручний інструмент для взаємодії з державою, що зменшило бюрократичні перепони та сприяло розвитку цифрової економіки [4].

Постійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є ключовими для успішної комунікації та впровадження євроінтеграційних ініціатив. Програма EU4Civil Society надає тренінги для державних службовців та громадських активістів з питань ефективних комунікаційних стратегій, управління проектами та взаємодії з громадськістю [5]. Завдяки цій програмі підвищується професійний рівень державних службовців, що позитивно впливає на якість комунікацій у процесі євроінтеграції. Освітні програми також сприяють формуванню спільної візії розвитку країни, що базується на європейських цінностях та стандартах.

Таким чином, ефективний комунікативний менеджмент є потрібним складником успішного просування євроінтеграційних процесів в Україні. Приклади таких ініціатив, як «ProZorro», «Громадський бюджет», кампанія «Євроінтеграція: сила можливостей», платформа «ДіЯ» та програма EU4Civil Society, демонструють, як прозорість, залученість громадян, використання цифрових технологій та підвищення кваліфікації державних службовців можуть сприяти зміцненню довіри до державних установ та успішному впровадженню європейських стандартів в Україні. Ці ініціативи також ілюструють, як комунікація може стати рушійною силою трансформаційних процесів, що наближають Україну до європейської спільноти.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ivanova N., Kublitska O., Krupitsa I., Dybchuk L., Koval K., Hanieieva T. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL. 21. No 12. December 2021. 193-202. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.28>
2. Економічні досягнення системи державних закупівель ProZorro в Україні URL: <https://tender.uub.com.ua/pro-prozorro/derzzakupivli-vpliv-na-ekonomiku>
3. Дибчук Л. В. Формування комплексу маркетингових комунікацій на засадах маркетингу партнерських відносин. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 2. С. 302–307.





4. Рамка цифрової компетентності громадян України URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/7451-ramka\\_cifrovoi\\_kompetentnosti.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/7451-ramka_cifrovoi_kompetentnosti.pdf)

5. CIVIL SOCIETY PLATFORM. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/authorities/sections/platforma-gromadyanskogo-suspilstva/>

**Ірина ДИННИК,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного торговельно-економічного університету,  
м. Київ, Україна

### **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті 3 Конституції України чітко визначено, що основними соціальними цінностями в Україні є життя та здоров'я людини, її честь і гідність, а також недоторканність і безпека. Права та свободи людини та їх гарантії визначають спрямованість і зміст державної діяльності. Важливо також зауважити, що в Конституції України, зокрема в статті 23, закріплено право кожної людини на вільний розвиток своєї особистості, при умові, що це не суперечить правам і свободам інших осіб. Кожна людина має свої обов'язки перед суспільством, а держава зобов'язана забезпечити вільний і всебічний розвиток особистості в контексті дотримання її прав та свобод. З цього випливає потреба активної участі державних інститутів та органів місцевого самоврядування в реалізації державної політики щодо соціальної захищеності осіб з інвалідністю [2].

У законодавстві України термін «особа з інвалідністю» має чітке визначення. Згідно із Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», цей термін означає особу, у якої є стійке порушення функцій організму. Порушення проявляються у взаємодії з зовнішнім середовищем, можуть обмежувати її здатність до звичайної життєдіяльності. У зв'язку з цим держава має обов'язок створити такі умови, які дозволять цій особі реалізувати свої права нарівні з іншими громадянами та гарантувати їй соціальний захист [4].

Таким чином, термін «державна політика у сфері соціальної захищеності осіб з інвалідністю» означає спрямовану та цілеспрямовану



діяльність органів управління, що здійснюється через ухвалення відповідних нормативно-правових актів, організаційних та управлінських заходів, спрямована на створення та впровадження системи соціального захисту для осіб з інвалідністю.

До початку воєнних подій за інформацією Державної служби статистики України, станом на перше січня 2021 року, в Україні нараховувалося 2 мільйони 704 тисячі людей з інвалідністю. Серед них були особи з інвалідністю в кількості 164,0 тисяч дітей, 223,0 тисячі осіб із інвалідністю першої групи, 902,2 тисяч – другої групи та 1 мільйон 416 тисяч – третьої групи. У зв'язку з російсько-українською війною кількість осіб із інвалідністю зросла приблизно на 40 тисяч осіб [1].

На сьогодні точне число осіб із інвалідністю визначити складно з декількох причин. По-перше, українські бійці отримують тяжкі поранення внаслідок бойових дій, що призводить до інвалідності. По-друге, частина українських бійців, уключаючи тяжкопоранених, перебувають у полоні в росії, де медична допомога надається не завжди згідно із міжнародним гуманітарним правом, що може призводити до інвалідності. По-третє, щодня по всій території України або на окремих її частинах відбуваються збройні ракетні атаки різного масштабу, унаслідок яких багато українців гине або отримує травми, що можуть призвести до інвалідності.

Аналізуючи потреби та проблеми, що виникають в умовах воєнного стану, стає очевидним, що чинні нормативно-правові акти потребують доповнень для забезпечення адекватного захисту маломобільних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю. Однією з найактуальніших та потрібних змін є доповнення Порядку виявлення осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, а також їх супроводження. У зв'язку зі збільшеним ризиком для цих груп населення в умовах військових дій, пропонується розглянути внесення змін до названого Порядку з метою забезпечення обов'язкового обладнання укриттів, призначених для захисту населення від ракетних атак, засобами для доступу маломобільних осіб та осіб з інвалідністю. Такі заходи включають створення спеціальних зон для цих категорій громадян, обладнання підйомними механізмами, адаптованими під їхні потреби, а також забезпечення належних умов для їхнього перебування та евакуації.

План основних заходів цивільного захисту на 2024 рік також потребує внесення змін для врахування специфічних потреб маломобільних осіб та осіб з інвалідністю. Це може включати розроблення імпровізованих засобів



транспортування, організацію додаткових пунктів евакуації, а також надання додаткових ресурсів для забезпечення медичної допомоги та інших потрібних послуг, уключаючи розроблення нових стандартів безпеки та технічних норм для об'єктів укриття, оновлення навчальних програм щодо дій у надзвичайних ситуаціях для персоналу, що обслуговує маломобільних громадян, та інші важливі аспекти.

Отже, ініціатива з розроблення та ухвалення відповідних нормативно-правових актів є критичною для створення належних умов для адаптації ветеранів та осіб із інвалідністю після закінчення російсько-української війни. Забезпечення повноцінного включення цих категорій громадян у цивільне життя визначатиме успіх соціальної політики та захисту прав в Україні в умовах повоєнного періоду.

Упровадження стратегії діяльності ВГО «НАІУ» на 2018-2022 роки національною Асамблеєю людей з інвалідністю України стало кроком у напрямку зміцнення соціального партнерства між державою та громадськими організаціями інвалідів (ГОІ) для ефективного вирішення соціальних проблем осіб з інвалідністю. Забезпечення соціального партнерства між державою та ГОІ стало ключовим аспектом для вирішення соціальної проблематики людей з інвалідністю (рис. 1).

### Очікувані результати

постійний зворотний зв'язок між особами з інвалідністю та державними органами для забезпечення відкритого та ефективного взаємодії між інвалідами та державними органами;
надання базових соціальних послуг населенню за місцем проживання та забезпечення представників громадських організацій інвалідів інформаційно-методичними ресурсами сприяє їх здатності вести ефективні інформаційні кампанії в регіонах та надавати важливі дані установам, таким як лікарні та диспансери;
ефективна соціальна, психологічна та медична реабілітація визначається узагальненням та впровадженням позитивного досвіду;
громадські організації можуть відігравати ключову роль у підвищенні рівня знань та обізнаності представників інвалідів щодо їхніх прав та можливостей;
громадські організації можуть бути активними учасниками законодавчого процесу, ініціюючи та впроваджуючи системну правову базу в сфері соціального захисту осіб з інвалідністю.

Рис. 1 – Очікувані результати стратегії діяльності ВГО «НАІУ» на 2018-2022 роки національною Академією людей з інвалідністю України [3]



Соціальне партнерство дозволить громадським організаціям інвалідів брати активну участь у формуванні стратегій та програм державної політики. ГОІ мають можливість висловлювати свої погляди, урахувати конкретні потреби та запитання інвалідів у розробленні політичних рішень. Сприяння вирішенню соціально-економічних та політичних проблем через співпрацю із громадськими організаціями інвалідів може ефективніше вирішувати соціально-економічні та політичні проблеми, з якими стикаються інваліди. ГОІ можуть активно сприяти створенню відповідної законодавчо-нормативної бази, що гарантує права та соціальні гарантії інвалідів.

Умови воєнного стану створюють особливі виклики для реалізації державної політики у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю. Тенденції розвитку цієї політики в умовах конфлікту визначаються потребою надання комплексної та невідкладної підтримки вразливим верствам населення.

У контексті воєнного стану, державна політика у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю неминуче визначається низкою тенденцій, спрямованих на забезпечення повноцінного життя та захисту прав цієї вразливої групи населення (рис. 2):

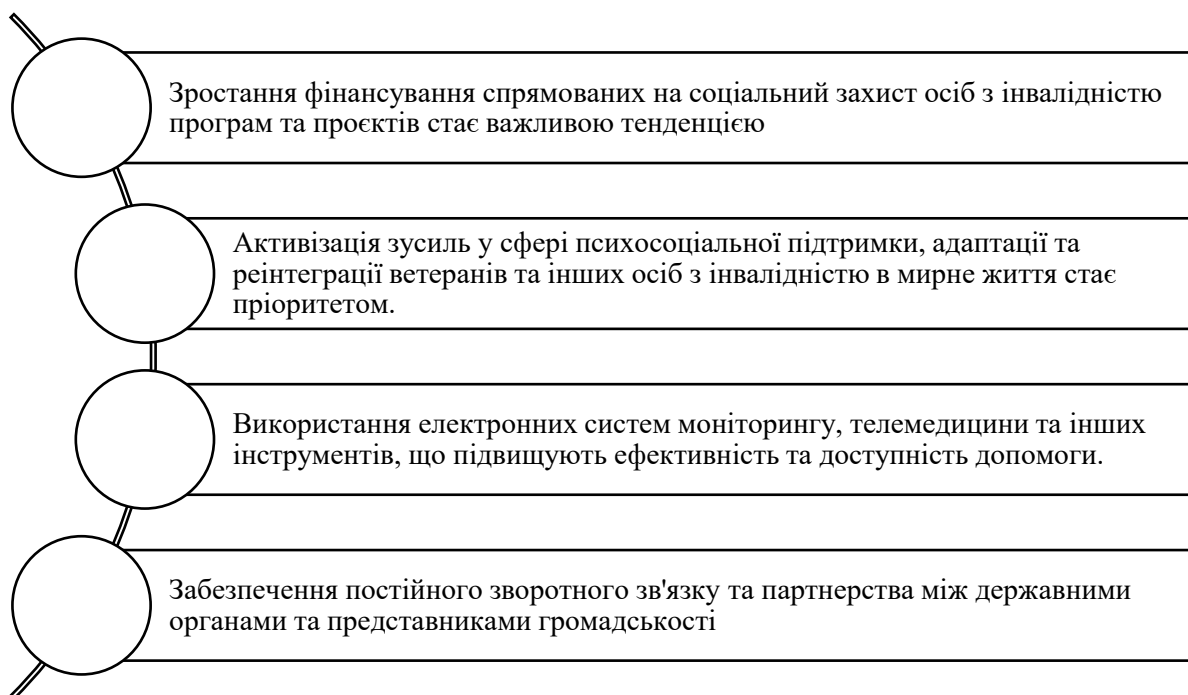


Рис. 2. – Тенденції розвитку державної політики у сфері соціального захисту та забезпечення прав осіб з інвалідністю



Головними напрямками розвитку державної політики у сфері соціального захисту та забезпечення прав осіб з інвалідністю мають стати: надання безоплатної державної медичної допомоги та реабілітації, забезпечення матеріальної підтримки на період адаптації, активна участь у створенні робочих місць та вирішення житлових питань. Державна політика має бути націлена на забезпечення не лише медичної реабілітації, але і на соціальну інтеграцію через надання матеріальної підтримки, створення можливостей для трудової діяльності та вирішення житлових питань.

Ураховуючи важливість цих аспектів, запропоновані напрямки розвитку державної політики у сфері соціального захисту та забезпечення прав осіб з інвалідністю в умовах правового режиму воєнного стану визначають дорогу до створення дієвої та соціально відповідальної державної політики для забезпечення повноцінного життя та захисту прав осіб з інвалідністю, зокрема ветеранів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяченко О. П., Казарян Г. Г. Соціальне замовлення як інструмент державно-приватного партнерства в системі соціально-економічного забезпечення осіб з інвалідністю в Україні. *Інвестиції: практика і досвід*. 2018. № 20. С. 89–93.
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 р. № 560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/560-2022-%D0%BF>
4. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 р. № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>



**Владислав ДОВГАНЬ,**  
аспірант Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

**Валерій ДОВГАНЬ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
старший науковий співробітник науково-дослідного відділу  
Національної академії Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Хмельницький, Україна

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В МУЗИЧНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифрова революція значно трансформувала різні сектори, уключаючи музичну індустрію. Упровадження нових технологій, таких як стримінгові сервіси, цифрові платформи для прослуховування та завантаження музики, а також інструменти для створення музики, кардинально змінили спосіб споживання та виробництва музики. З розвитком цифрових технологій важливо, щоб державна політика адаптувалася та сприяла розвитку музичного сектору, використовуючи переваги цифровізації, забезпечуючи справедливий доступ до нових можливостей та підтримуючи інновації в музичній сфері. У зв'язку з цим виникає потреба розглянути стратегічні напрямки державної політики в музичній сфері, зосереджуючи увагу на ключових, таких як цифрові музичні платформи, права інтелектуальної власності, збереження культурної спадщини та освіта.

1. Сприяння розвитку цифрових музичних платформ. Одним із сучасних напрямків розвитку державної політики є підтримка та сприяння розвитку цифрових музичних платформ. Ці платформи стали основним засобом споживання музики, пропонуючи безпрецедентний доступ до великої кількості музики. Держава може відігравати ключову роль, надаючи стимули для розвитку локальних цифрових музичних платформ, забезпечуючи їх конкурентоспроможність на глобальному рівні. Політика повинна заохочувати партнерство між місцевими артистами та цими платформами для збільшення локального контенту та різноманітності [0].

2. Захист прав інтелектуальної власності. Цифровізація музики також принесла виклики, зокрема щодо прав інтелектуальної власності. Цифрові



платформи полегшують обмін та поширення музики, що часто призводить до несанкціонованого використання та піратства. Для вирішення цієї проблеми державна політика повинна зміцнити правову базу щодо прав інтелектуальної власності, забезпечуючи надійні механізми їх дотримання. Це включає співпрацю з міжнародними організаціями для ефективної боротьби з музичним піратством на міжнародному рівні [0].

3. Збереження культурної спадщини. У цифрову епоху збереження культурної спадщини через музику є важливим. Державна політика повинна прагнути до цифровізації та архівування традиційної та народної музики, забезпечуючи доступність цих культурних скарбів для майбутніх поколінь. Своєю чергою, це передбачає інвестування в проекти цифрового архівування та заохочення співпраці між культурними установами та технологічними компаніями. Крім того, інтеграція цифрової музики в культурні фестивалі та заходи сприятиме збереженню культурної спадщини та залученню молодшої аудиторії [0].

4. Інтеграція музичної освіти та цифрових технологій. Освіта відіграє важливу роль у стратегічному розвитку музичного сектора. Інтеграція цифрових технологій у музичну освіту може поліпшити навчальний досвід та розширити доступ до музичної освіти. Державна політика повинна бути спрямованою на підтримку розроблення цифрових інструментів та ресурсів для закладів освіти. Крім того, навчальні програми для педагогів з використання цих технологій можуть допомогти ефективно інтегрувати їх у навчальний план, виховуючи нове покоління музикантів, які володіють цифровими навичками [0].

5. Економічна підтримка музичної індустрії. Економічна політика також повинна підтримувати адаптацію музичної індустрії до цифровізації. Це включає фінансування технологічних оновлень, гранти на цифрові музичні проекти та податкові стимули для компаній, що інвестують у цифрові музичні платформи та інструменти. Це має забезпечувати адаптування до цифрових змін і забезпечити її життєздатність та конкурентоспроможність [0].

6. Заохочення міжнародної співпраці. Цифровізація зробила музичну індустрію більш глобалізованою. Державна політика повинна заохочувати міжнародну співпрацю та обміни в музичному секторі. Це може бути досягнуто через двосторонні угоди, міжнародні музичні фестивалі та спільні цифрові проекти. Така співпраця може відкрити нові ринки для місцевих



артистів та сприяти культурному обміну, підвищуючи глобальну присутність музики країни [0].

7. Усунення цифрового розриву. Зрештою, усунення цифрового розриву є важливим для забезпечення рівного доступу до переваг цифровізації в музичній сфері. Державна політика повинна зосередитися на поліпшенні цифрової інфраструктури в недостатньо розвинутих районах (зокрема, сільській місцевості), забезпеченні доступу до високошвидкісного інтернету та пропозиції програм цифрової грамотності. Це забезпечить інтеграцію всіх регіонів та громад до цифрової музичної революції [0].

Таким чином, стратегічні напрямки державної політики в музичній сфері повинні враховувати зміни, спричинені цифровізацією. Підтримуючи цифрові платформи, захищаючи права інтелектуальної власності, зберігаючи культурну спадщину, інтегруючи цифрові технології в освіту, забезпечуючи економічну підтримку, заохочуючи міжнародну співпрацю та усуваючи цифровий розрив, держави можуть забезпечити стійкий розвиток музичної індустрії в цифрову епоху.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chen D., Xiao H. Digital Music: A "Hyperlink" on the Road to Rural Revitalization. *Open Access Library Journal*. 2022. URL: <https://www.oalib.com/paper/pdf/6786814>.
2. Dolata U. The Digital Transformation of the Music Industry The Second Decade: From Download to Streaming. 2020. URL: [https://www.sowi.uni-stuttgart.de/dokumente/forschung/soi/soi\\_2020\\_4\\_Dolata.digital.transformation.music.industry.pdf](https://www.sowi.uni-stuttgart.de/dokumente/forschung/soi/soi_2020_4_Dolata.digital.transformation.music.industry.pdf).
3. Negus K. Nation-states, transnational corporations and cosmopolitans in the global popular music economy. *SAGE Open*. 2019. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2059436419867738>.
4. Rong X. Research on the Development of China's National Music Against the Background of Cultural Soft Power. 2018. URL: <https://download.atlantis-press.com/article/25906602.pdf>.
5. Shen X., Williams R., Zheng S., Liu Y., Li Y., Gerst M. Digital online music in China – A “laboratory” for business experiment. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517311538>.





6. Solmaz P. B. Teknolojik Gelişmelerin Müzik Alanında Oluşturduğu Yeniliklerle İlgili Bir Değerlendirme. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*. 2021. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1542100>.

7. Sun S., Zelin X. Research on the Ideological and Political Education Model in Digital Music Teaching in Colleges and Universities with Designing Embedded Systems Under the Background of the Internet. *Computer-Aided Design & Applications*. 2023. URL: [https://cad-journal.net/files/vol\\_21/CAD\\_21\(S8\)\\_2024\\_1-12.pdf](https://cad-journal.net/files/vol_21/CAD_21(S8)_2024_1-12.pdf).

**Вероніка ДОВГОПОЛА,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

Науковий керівник:  
**Олена ЄГОРОВА,**  
доктор філософії,  
викладач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

## ОСНОВНІ ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

У сучасному мобільному світі сьогодні змінюється все: структура, функції, механізми та системи заходів, що потребують вироблення дорожньої карти існування людини в контексті невизначеності, нестабільності, інформаційної випадковості, щоб адаптуватися до сучасного світу. Теорія складності являє собою сукупність теоретичних та практичних знань, умінь та компетентностей взаємодії цифрової людини і цифрового суспільства, що особливо важливо для вироблення дієвих концепцій сучасного мислення. Часто це набір різних теорій, що доповнюють одна одну, а іноді перекривають чи навіть суперечать одна одній в умовах цифровізації економіки.

У Концепції розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації



[1] було визначено та реалізовано пріоритетні напрямки цифрових трансформацій:

- «гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами», що передбачає створення та розвиток сумісних цифрових інфраструктур як основи для використання переваг цифрового світу в повсякденному житті та платформи для досягнення;

- економічна ефективність загалом, включаючи потреби освітніх і наукових установ, підключення до освітньої мережі GEANT та розподілених обчислень;

- збирання, зберігання та оброблення даних європейської мережевої інфраструктури;

- створення попиту та формування потреби в цифровізації серед громадян, у т. ч. доступ до даних і публікацій, що зроблені внаслідок державного фінансування; створення дорожніх карт державно-приватного партнерства, комерціалізація наукових розробок для галузевих та соціальних проблем;

- розроблення відкритих та сумісних цифрових рішень для запуску та розвитку інноваційних екосистем у різних галузях промисловості;

- розвиток цифрових компетенцій громадян для забезпечення їхньої готовності до використання цифрових технологій;

- розвиток цифрового бізнесу, створення відповідної (у тому числі аналогової) інфраструктури для підтримки та розвитку інновацій тощо.

При цьому наголошується на важливості участі вітчизняних учених у стратегічних проєктах Європейського Союзу: перспективні технології майбутнього (Future Emerging Technologies), що входять до галузі органічної електроніки, кібер-фізичних систем, складних розрахунків, «розумне» виробництво; мережа майбутнього (Future Networks) зі створенням і розвитком власної наукової цифрової інфраструктури та її інтеграції в європейський простір досліджень та інновацій; майбутні дослідження та експерименти в Інтернеті, включаючи квантові технології для розподільної мережі та хмарних інфраструктур у таких галузях, як розроблення програмного забезпечення; ініціативи з вивчення мозку людини [2].

Останніми роками цифровий сценарій розвитку України насичено ухваленням значного масиву нормативно-правових актів, створенням нових публічних інституцій, якісною зміною алгоритму відносин між державою та суспільством і переосмисленням змісту публічного адміністрування у сфері



цифрової трансформації [3]. Усе це вимагає ефективності та дієвості суб'єктів публічного адміністрування, наділених спеціальною компетенцією здійснення цифрової трансформації, їх злагодженої та комплексної роботи [4].

Залучення наукової спільноти до процесу втілюваних перетворень є потрібною та значущою, оскільки наукове знання, маючи чітко окреслений інструментальний характер, у процесі системних змін є гарантом якісного забезпечення розв'язання низки важливих проблем, пов'язаних не тільки зі стабілізацією та розвитком українського суспільства, але й з успішним утвердженням України в сучасному глобалізаційному світі як повноцінної цифрової держави [5].

Отже, комплексна концентрація зусиль наукового середовища та державних інституцій сприятиме подоланню перешкод та ризиків на шляху модернізації всіх сфер життя суспільства в контексті європейського вибору нашої держави. Водночас ключовим чинником якості «цифровізації» українського суспільства є напрацювання теоретично обґрунтованої та нормативно збалансованої концепції публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
2. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія / В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 460 с.
3. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. Економічний форум. 2021. № 4. С. 3–13.
4. Лапин А. В., Гринчук І. О., Оленюк Д. О. Диджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 7.
5. Царук М. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа»: що це означає. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraine-doluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachaє>



**Олег ДОЛЖЕНКОВ,**  
доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри освітнього менеджменту  
та публічного управління  
Південноукраїнського національного педагогічного  
університету імені К. Д. Ушинського,  
м. Одеса, Україна

## **ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасні державні органи в розвинених країнах досягли великої лояльності громадян завдяки прозорості та активній взаємодії з ними, особливо використовуючи інноваційні технології. Електронне урядування надає платформу для вирішення проблем взаємодії уряду та громадян, а також відкриває нові можливості для співпраці між ними. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють все більш значущу роль у взаємодії між державою та населенням, що є загальним призначенням для їх використання. Є широкий консенсус щодо того, що використання ІКТ може значно підвищити якість надання послуг, ефективність роботи державних установ та охоплення широкого кола людей, що сприяє прозорості та підзвітності. Проте швидкі темпи розвитку технологій потребують постійного оновлення та адаптації.

Уряд активно впроваджує електронні технології для поліпшення управління на всіх рівнях. Інтеграція ІКТ може розширити та вдосконалити процес надання послуг, оптимізувати внутрішні процедури і забезпечити можливості для спілкування з громадськими організаціями на різних рівнях, коли це є потрібним [1].

Регіональні управління все частіше використовують цифрові технології для різноманітних цілей. Велика кількість муніципалітетів використовують інформаційно-комунікаційні технології для поширення публічної інформації. Вони можуть ділитися інформацією про свої плани, цілі, повсякденну діяльність і пропозиції послуг. Цифрові платформи мають можливість використовуватися задля реклами та просування місцевого туризму серед широкої (і часто спеціалізованої) аудиторії.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій також сприяє наданню послуг, оскільки місцеві органи влади оптимізують свою



діяльність та зменшують адміністративні витрати. Це, своєю чергою, сприяє дистанційній взаємодії та комунікації з громадськістю, підвищує ефективність і співпрацю, а також поліпшує загальну ефективність екологічно чистим способом [2].

Люди виявляють більшу зацікавленість у взаємодії з місцевими органами влади, що примушує останніх відповідати на потреби та проблеми громадян. Сприйняття громадянами місцевої влади являє собою ключовий складник дискурсу щодо ролі, яку вона повинна відігравати в поліпшенні якості життя та благополуччя мешканців, які проживають у межах її впливу. Зазвичай люди проявляють більший інтерес до подій у своїх місцевих спільнотах, таких як дій місцевої влади, яка безпосередньо вирішує проблеми, що впливають на їхнє щоденне життя, такі як освіта, соціальні послуги, міське управління тощо. Це відчуття приналежності та залученості, і місцеві мешканці часто мають можливість побачити конкретні результати своєї участі та впливу на місцеве управління.

Люди часто звертаються безпосередньо до місцевих органів влади за інформацією та розв'язанням проблем. У деяких випадках громадяни намагаються підійти ближче до місцевої влади, оскільки бажають мати більший вплив на розв'язання спільних проблем. Часто між цими трьома чинниками існує взаємозв'язок; громаді може бути потрібна інформація, щоб вона могли брати більш активну участь у вирішенні проблем [3, с. 112].

Розвиток електронного урядування посідає важливе місце в політичному порядку денному, проте основна увага надається національним пріоритетам і прогресу, про що свідчить багато регіональних і міжнародних ініціатив і публікацій.

Слід зазначити, що розвиток місцевого електронного урядування відкриває широкі можливості для формування інклюзивних, безпечних та стабільних міст та громад. Проте під час процесу цифрової трансформації місцевого управління можуть виникнути серйозні проблеми. У деяких розвинених країнах виникає проблема із впровадженням новітніх технологій через відсутність відповідної ІКТ-інфраструктури. Повільний Інтернет та недостатня швидкість підключення ускладнюють повноцінне використання технологій у місті.

Ще одним серйозним викликом для органів місцевого самоврядування є високі витрати, пов'язані з упровадженням і використанням нових технологій. Відсутність потрібних фінансових ресурсів для інвестицій у нові технології може стати значною перешкодою



для впровадження ініціатив електронного урядування. У місцях, де вартість доступу до Інтернету висока, а його поширення обмежене, менше громадян можуть використовувати електронні послуги, навіть за умови, що вони доступні. Інші перешкоди можуть включати вартість дорогого електронного обладнання або відсутність потужного сигналу Інтернету у віддалених районах.

Для повного використання потенційних переваг місцевого електронного урядування потрібно мати достатню кількість кваліфікованих працівників. Багато муніципалітетів стикаються з недостатністю кваліфікованого персоналу для керування проєктами та ініціативами електронного урядування, або навіть для здійснення щоденної роботи. Місцеві органи влади мають надавати пріоритет розвитку цифрової грамотності та отриманню цільових рівнів електронних навичок серед поточного і майбутнього персоналу, потрібного для надання електронних послуг.

Прогрес у цифрових технологіях суттєво полегшує взаємодію обох сторін і може займати ключове місце в зміцненні відносин між місцевими органами влади та різними стейкхолдерами. Інтеграція новітніх технологій в електронне управління дозволяє мешканцям міст та сіл брати участь у процесі ухвалення рішень, визначенні місцевих ресурсів та інших аспектах локального управління.

Більшої уваги слід надавати ініціативам, спрямованим на підвищення рівня цифрової грамотності серед населення та зменшення цифрового відокремлення.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#n191>
2. Швереда В. Сучасний стан електронного урядування в Україні: проблеми та перспективи. URL: <http://www.e-gov.in.ua/idata/files/140612-125515-9859.pdf>
3. William D. Eggers. Government 2.0: Using Technology to Improve Education, Cut Red Tape, Reduce Gridlock, and Enhance Democracy. USA: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2005. 310 p.



**Альона ДУТКО,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін  
Львівського державного університету внутрішніх справ,  
м. Львів, Україна

**Олександра ГАНДЛЕР,**  
здобувачка вищої освіти 2 курсу Інституту права  
Львівського державного університету внутрішніх справ,  
м. Львів, Україна

## **УСТАНОВЛЕННЯ ОПІКИ ТА ПІКЛУВАННЯ НАД ДІТЬМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Війна в Україні спричинила жахливі наслідки, одним із яких є втрата дітьми своїх батьків. Однією з форм влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, є встановлення опіки та піклування над дітьми (статті 243-251 СК України [1]). Люди, зокрема родичі осиротілих дітей, турбуються про їхню долю та прагнуть оформити опікунство.

Важливо знати, що кожна дитина має право на щасливе та безпечне життя, війна не повинна позбавляти її цього права. На період воєнного стану в Україні спрощено процедуру оформлення опіки чи піклування над дітьми-сиротами чи позбавленими батьківського піклування. Це пов'язано зі збільшенням кількості випадків загибелі або зникнення безвісти батьків під час евакуації із зони бойових дій або внаслідок тимчасової окупації території України, а також з тим, що діти, травмовані війною, потребують опіки. Будь-яка повнолітня дієздатна особа здатна стати опікуном, але переважне право на встановлення опіки над дитиною належить її родичам. Важливо зауважити, що опікуном може бути лише одна особа.

Спрощено процедуру оформлення опікунства для родичів дитини, яка залишилася без батьків. Потенційні опікуни, які є родичами дитини, мають право звернутися до служби у справах дитини за місцем проживання або місцем перебування із заявою про призначення їх опікунами дитини.

Особа, яка виявила бажання взяти на виховання в сім'ю дитину-сироту або дитину, позбавлену батьківського піклування, подає службі у справах дітей за місцем свого проживання заяву та потрібний пакет документів. При цьому строк дії документів, зазначених у переліку, становить дванадцять місяців з дати видачі. Служба у справах дітей за



місцем проживання особи, яка виявила бажання взяти на виховання в сім'ю дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, з урахуванням результатів навчання у центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді:

- приймає документи; реєструє осіб у журналі обліку потенційних опікунів, піклувальників, прийомних батьків, батьків-вихователів; вносить відомості про осіб до єдиного банку даних;

- протягом 10 днів після отримання заяви складає акт обстеження житлово-побутових умов, що додається до документів;

- готує висновок про доцільність (недоцільність) установлення опіки, піклування та відповідність її/його інтересам дитини [2].

Опікуном, піклувальником призначається переважно особа, яка перебуває в сімейних, родинних відносинах з підопічним, з урахуванням особистих стосунків між ними, можливості особи виконувати обов'язки опікуна чи піклувальника. У разі встановлення опіки, піклування над дитиною, яка перебуває у закладі для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, служба у справах дітей разом з адміністрацією закладу забезпечує передачу дитини на виховання опікуну, піклувальнику і відрахування її із закладу впродовж 15 днів після ухвалення рішення про встановлення опіки, піклування.

Під час дії на території України надзвичайного або воєнного стану особа, яка перебуває у сімейних, родинних відносинах (у тому числі хрещені батьки) з дитиною-сиротою або дитиною, позбавленою батьківського піклування, виявила бажання взяти її під опіку, піклування подає службі у справах дітей за місцем свого проживання або за місцем виявлення дитини такі документи: заяву; копію паспорта громадянина України; документи, що підтверджують сімейні, родинні зв'язки особи з дитиною; довідку від нарколога та психіатра про відсутність перебування на обліку; довідку про наявність чи відсутність судимості, видану територіальним центром з надання сервісних послуг МВС за місцем проживання заявника або через Портал «Дія». У разі неможливості її отримання, кандидат в опікуни, піклувальники подає заяву про відсутність притягнення його до кримінальної відповідальності відповідно до статей Кримінального кодексу України, зазначених у п. 10 частини першої статті 212 Сімейного кодексу України. Відповідальність за достовірність наданої службі у справах дітей інформації щодо відсутності судимості покладається на опікунів чи піклувальників. Після припинення надзвичайного або воєнного стану довідка про наявність чи відсутність судимості опікуна, піклувальника





надається службі у справах дітей упродовж місяця [3]. Проте в разі виявлення факту подання недостовірної інформації опіку, піклування може бути скасовано впродовж місяця. Після закінчення воєнного стану, правила отримання опікунства будуть такими ж, як і до війни, включаючи вимогу до довідки про несудимість.

Під час дії воєнного стану проходження особами, які перебувають у сімейних, родинних відносинах (у тому числі хрещеними батьками) в сім'ї яких влаштовуються діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування, під опіку, піклування, курсу навчання з виховання таких дітей у центрі соціальних служб не вимагається. Питання влаштування дітей у цьому разі не виноситься на розгляд Комісії з питань захисту прав дитини.

Можна також тимчасово прихистити дитину, яка втратила батьків. Якщо особа бажає тимчасово прийняти на виховання дитину, яка втратила батьків у результаті бойових дій, така особа можете подати заявку у чат-боті «Дитина не сама» і зачекати дзвінка від представника Служби у справах дітей. Якщо буде знайдена відповідна дитина, після перевірки умов проживання та отримання згоди від дитини, оформлять наказ про тимчасове влаштування дитини у сім'ю.

Важливо пам'ятати, що навіть тимчасовий прихисток дитини вимагає від особи великої відповідальності. Вона повинна гарантувати безпеку, годувати, одягати дитину, а також забезпечувати доступ до медичних та освітніх послуг відповідно до віку та потреб дитини. Тимчасовий прихисток для дитини має свої плюси і мінуси. Плюси полягають у тому, що дитина буде оточена надійними опікунами та забезпечена усім потрібним для життя. Однак, оскільки це лише тимчасове рішення, дитині може бути важко адаптуватися до постійних змін у сімейному середовищі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сімейний кодекс України від 10 січня 2002 р. № 2947-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text>
2. Питання діяльності органів опіки на піклування, пов'язаної із захистом прав дитини: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 р. № 866 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення 15 травня 2024)
3. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо захисту прав дітей на період надзвичайного або воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 березня 2022 року № 349.



URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/349-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 15 травня 2024)

**Олександр ЄВТУШЕНКО,**  
доктор політичних наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ – ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

В умовах євроінтеграції України цифровізація публічного управління є механізмом удосконалення організаційної структури управління, оскільки «діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг в електронній цифровій формі населенню стає більш прозорою та ефективною» [1, с. 966].

Термін «цифровізація» (з англ. digitalization) у широкому сенсі, розглядається як упровадження цифрових сервісів, технологій, інструментів та електронних платформ до процесу управління всіма сферами суспільства. У вузькому розумінні – це перетворення інформації на цифрову форму.

Упровадження цифрових технологій та інструментів в публічне управління змінює не тільки організаційну структуру управління, але й ролі всіх учасників управлінського процесу органів публічної влади, громадськості, що уможливорює трансформацію системи публічного управління загалом.

Цифровізація – це забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування «електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними» [2]. Проте цифровізація не тільки запроваджує інформаційно-комунікативні технології до процесу управління, вона змінює організаційні механізми, процедури, методи діяльності органів публічного управління з громадянами, забезпечує кожному громадянину без обмежень та труднощів (технічних, організаційних, фінансових) рівний доступ до адміністративних послуг, інформації та знань. Цифровізація скорочує процес передачі інформації від органів публічного управління до споживачів, спрощує отримання населенням важливих для нього адміністративних та соціальних



послуг, документів, зменшує фінансові витрати на заходи з надання послуг, мінімізує прояви корупції.

В умовах глобальної інформатизації перед Україною постає проблема розвитку цифрового середовища, вирішення суспільно значущих проблем, зменшення соціальної напруги в суспільстві. Отже «цифровізація» – це механізм (сукупність засобів, методів, інструментів), що дозволяє суб'єктам та об'єктам управлінського процесу забезпечити досягнення поставлених цілей, сприяти «забезпеченню добробуту, комфорту та якості життя українців на рівні, вищому за середній показник у Європі» [4].

За допомогою цифровізації влада отримає можливість збільшити ВВП на рік від 11% (у 2021Е) до 95% (2030Е), збільшити надходження до бюджету за 10 років на \$240 млрд., створити нові робочі місця (700 тис), якісно змінити процес надання публічних адміністративних послуг. Саме на це спрямовано проєкт «Дія. Цифрова держава» та е-демократія «Взаємодія». Цей проєкт зробив більш зручним та прозорим спілкування громадян, бізнесу та влади. Більш доступними стали такі інструменти: е-звернення, е-запити на інформацію; е-петиції; е-конкурси; е-голосування; е-експертизи; е-консультації; е-опитування тощо. Отже, онлайн-платформа «Взаємодія» спрощує отримання населенням електронних послуг, зробивши їх зрозумілими для всіх.

В умовах цифровізації велика кількість звернень громадян відбувається в електронній формі. Нормою для органів публічної влади, голів адміністрацій і громад є ведення власних сторінок в соцмережах. Активно запроваджується електронний документообіг, широко використовуються електронні канали зв'язку. У таких умовах цифровізація впливає на модернізацію організаційно-функціональної структури публічного управління на різних рівнях, що забезпечує якість адміністративних послуг в електронній формі.

На нашу думку, перенесення ухвалення управлінських рішень у віртуальне середовище: по-перше, прискорює динаміку розвитку суспільних відносин; по-друге, забезпечує задоволення різноманітних потреб населення; по-третє, сприяє забезпеченню інформаційної безпеки, яка є однією з пріоритетних і складно врегульованих проблем.

Кібербезпека в системі публічного управління потребує ефективних організаційних заходів забезпечення захисту інформаційної інфраструктури від хакерських атак іззовні, швидкого виявлення зламу та оперативного



реагування на перебування стороннього в інформаційній системі, щоб він не встиг завдати шкоди [3, с.105].

У межах реалізації проєкту Мінцифри «Цифрова держава» створено Єдиний державний веб-портал е-послуг «Портал Дія». Портал забезпечує електронну взаємодію між реєстрами, надання е-послуг через смартфон та через мобільний додаток, забезпечує поширення в регіонах інтегрованої системи електронної ідентифікації, переведення публічних послуг, відкритих даних в електронну форму, доступу до високошвидкісного Інтернету населених пунктів, контролю за якістю повітря, рівнем забруднення для створення загальнодержавної мережі фіксації подій та природних явищ.

Через програму «Дія» можна замовити довідки, паспорт, зокрема, біометричний, свідоцтво про народження дитини, студентський квиток, водійські права тощо. На порталі «Дія» в режимі онлайн «можна зареєструвати ФОП, змінити вид діяльності, подати позов до суду, отримати витяг про земельну ділянку, оформити ліцензії, зареєструвати авто, оплатити комунальні послуги, отримати виписки та багато інших послуг». Широкомасштабне впровадження тільки прискорило процеси цифровізації. Програма «Дія» дає можливість переказувати гроші на підтримку ЗСУ, отримувати фінансову допомогу від держави для ряду категорій громадян, повідомляти про розташування ворожої техніки через «Ворог», мати доступ до Телебачення через «Дія TV», до Радіо через «Дія Радіо», подавати заявку на відшкодування майна, зруйнованого окупантами та інше [1, с. 975].

Наголосимо, що в організаційній структурі управління, цифровізація дає можливість службовцям ефективно взаємодіяти для досягнення мети організації, оскільки прискорює і спрощує пошук інформації, що дає державним установам ефективно обмінюватися даними для виконання професійних завдань. Так, 95% усіх взаємодій відбувається автоматично. Запровадження інноваційних технологій дозволяє говорити, що на 2030Е Україна має стати європейським лідером у галузі інновацій, тобто всі послуги (100%), сервіси будуть відбуватися онлайн [4], що неодмінно призведе до підвищення рівня економіки та її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Таким чином, цифровізація – це інструмент організаційного реформування публічного управління, що характеризується налагодженням взаємозв'язків між інститутами влади, громадськими організаціями, громадянами, забезпечуючи узгодження їх інтересів в сфері надання



адміністративних, соціальних послуг. Цифровізація дозволяє оптимізувати відносин між державними органами і громадянами, які залучені до процесу обговорення та ухвалення соціально важливих рішень, щоб підвищити рівень продуктивності управлінської праці та добробут населення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко О. Н. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 22. 2023. С. 964–983.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
3. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник*. № 3. 2022. С. 102–108.
4. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

**Тетяна ЗАВАЛЬНЮК,**

студентка ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:

**Ірина НІКОЛІНА,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

### АНАЛІЗ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Місцева ініціатива – це самостійні активні дії членів громади, які безпосередньо беруть участь у керуванні процесами місцевого розвитку мешканців населеного пункту, спонукання органів місцевого самоврядування до дії, у тому числі шляхом висунення пропозицій з метою поліпшення самоврядної територіальної громади [1].



Реалізація місцевої ініціативи визначається та регулюється нормативно-правовим документом, ухваленим відповідною місцевою радою. В Івано-Франківській територіальній громаді жителі беруть активну участь в ухваленні рішень та реалізації проєктів. 2024 року на реалізацію проєктів програми «Бюджет участі» в громаді спрямовано 30 мільйонів гривень. Цю сумо розподілена на реалізацію різноманітних ініціатив та проєкти різного характеру. Ось декілька прикладів: благоустрій малих вулиць, створення якісного освітнього простору з використанням ІКТ, витяжка у підвалі ліцею №13, благоустрій території Тисменичанського ЗДО «Їжачок». Ці ініціативи допомагають зробити місто кращим та відповідають потребам громади [2].

Жителі Івано-Франківська можуть використовувати веб-платформу «Єдина платформа місцевої електронної демократії» (скорочено – EDEM). Мета платформи – надати громадянам легкий і зручний доступ до використання кількох інструментів електронної демократії. За допомогою цього інструменту мешканці висувають пропозиції щодо забезпечення розвитку територіальної громади. На цій платформі подано дві пропозиції від громадян по Івано-Франківській ТГ (рис.1). Ціллю першої пропозиції було сформувати робочу групу з цифрового розвитку громади, другої – затвердити Положення про електронні консультації в Івано-Франківській громаді. Кожний мешканець може пропонувати, переглядати та голосувати за петиції, проєкти на веб-платформі EDEM [3].

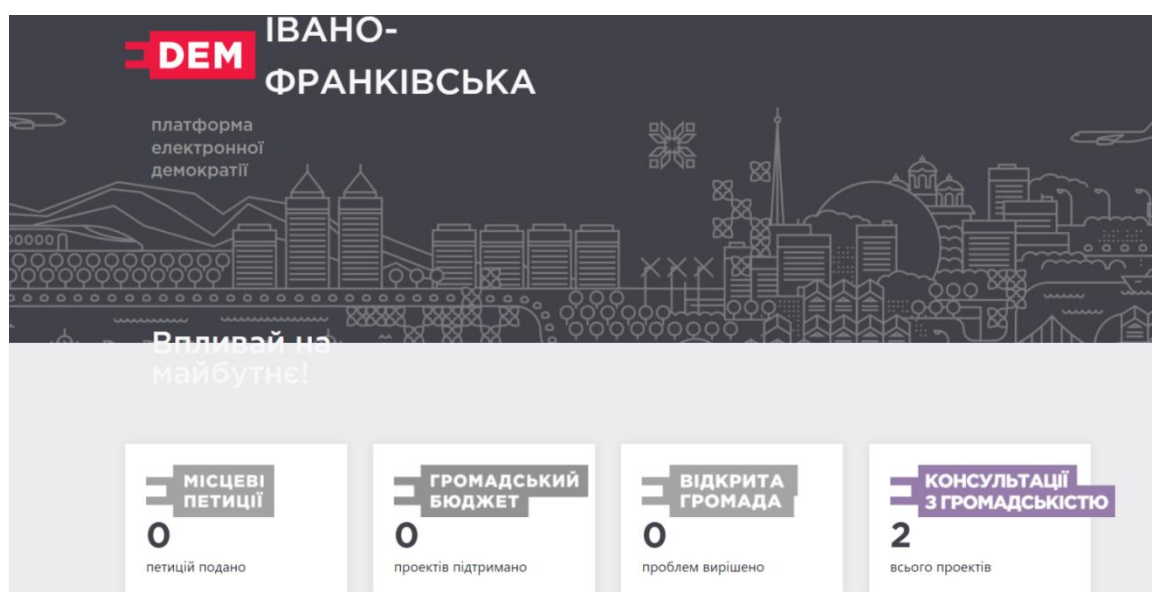


Рис. 1 – Кількісні виміри місцевих ініціатив [3]



Важливо, щоб кожна громада реалізовувала проекти з безбар'єрності, щоб мешканці були обізнані. З ініціативи першої леді України Олени Зеленської прийнято Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року [4] та затверджено план заходів з її реалізації на 2023-2024 роки. Розбудова безбар'єрності є детермінантом сталого розвитку територіальних громад в Україні, особливо сьогодні, коли в умовах війни стрімко зростає кількість осіб з особливими потребами.

Подолання нерівності як одна із цілей сталого розвитку забезпечується вільним доступом до ресурсів та можливостей для кожної людини. Поняття безбар'єрності є складним та багатогранним. Це визначення в багатьох людей ототожнюється виключно з подоланням фізичних перешкод. Категорія ж «безбар'єрність» стосується не лише людей з інвалідністю, а й кожного з нас. У нашому суспільстві спостерігається комплекс перешкод для різних, у тому числі, й маломобільних груп щодо доступності в інфраструктурній, економічній, освітній та цифровій сферах. Задля мінімізації та запобігання таких бар'єрів потрібно розробляти й впроваджувати комплекс заходів для зняття проблем доступу та кращої інтегрованості різних груп населення [6, с. 60].

Івано-Франківська територіальна громада розробляє та здійснює багато проектів з безбар'єрності. На цей час уже втілено в життя чимало проектів, спрямованих на безбар'єрність, а саме: збудовано та відремонтовано пандуси, тротуари та інші елементи інфраструктури, щоб зробити їх доступними для людей з інвалідністю та маломобільних груп, встановлено тактильну плитку та інші орієнтири для людей з порушеннями зору, забезпечено доступність громадського транспорту, уключаючи низько підлогові автобуси та спеціальні місця для людей з інвалідністю, у дошкільних закладах освіти міста функціонує 72 інклюзивні групи, у них навчається 86 дітей [5]. У закладах загальної середньої освіти 189 учнів здобувають освіту за інклюзивною формою та було проведено інформаційні заходи щодо ознайомлення дітей з важливістю безбар'єрності, розроблено програми підтримки людей з інвалідністю та їхніх сімей. Це лише мала частина проектів з безбар'єрності, що були реалізовані в Івано-Франківській територіальній громаді.

Отже, місцеві ініціативи відіграють важливу роль у розвитку та поліпшенні життя громади. Завдяки активній участі жителів вдається реалізувати численні проекти, що роблять місто більш комфортним, доступним та інклюзивним.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.
2. Офіційний сайт Івано-Франківської міської ради. URL: <https://www.mrada.if.ua/>
3. Платформа електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/2610100000>
4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
5. У Франківську збільшилася кількість дітей, які навчаються в інклюзивних групах. Суспільне. Івано-Франківськ. 15 грудня 2020 р. URL: <http://surl.li/ufkea>
6. Nikolina I. I., Nikolina I. I., Hulivata I.O. Public mechanism for developing a barrier-free environment in Ukraine. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 3 (31). С. 60–72.

**Діана ЗУБЧЕНКО**,  
студентка ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:  
**Ірина НІКОЛІНА**,  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

### РЕАЛІЗАЦІЯ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Місцева ініціатива – це письмова пропозиція громадянина України щодо вирішення питання, віднесеного до компетенції органу місцевого самоврядування. Пропозиція вноситься до відповідної ради у відповідному порядку, обговорюється і вирішується в межах компетенції ради [3, с. 43].





У ст. 9 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» зазначено, що порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [5].

Проаналізувавши реалізацію місцевих ініціатив в Житомирській міській територіальній громаді, можемо зазначити, що місцева влада підтримує реалізацію місцевих ініціатив, спрямованих на поліпшення життя своїх мешканців. У громаді використовують різні механізми та інструменти для активізації активності жителів. До їх переліку належить «бюджет участі», який дозволяє щороку з місцевого бюджету виділяти кошти для втілення запропонованих проєктів від жителів. Є різні програми, які складаються з приватних фондів, що надають підтримку місцевих ініціатив. Центр підтримки підприємства, що надає підтримку новим компаніям, а також допомагає з розробленням бізнес-планів і пошуком бюджету. Громадські організації з їх допомогою можуть реалізувати власні ініціативи. Також створені онлайн-платформи, за допомогою яких жителі Житомирської територіальної громади мають можливості пошуку ресурсів та підтримки для реалізації власних ініціатив.

Житомирська міська територіальна громада використовує функціонал форми «EDEM». Та є відкритою і консультативною з громадою (рис. 1).

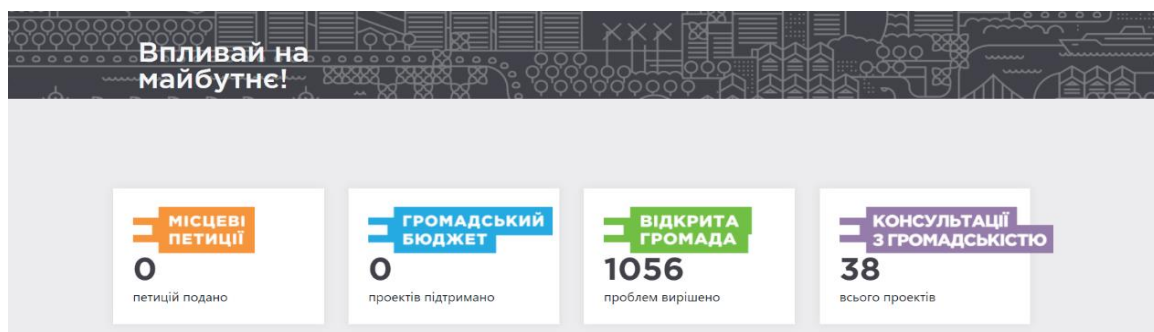


Рис. 1 Кількісні виміри місцевих ініціатив Житомирської міської територіальної громади [2]

Платформа E-DEM (Платформа електронної демократії) - це онлайн-інструмент, призначений для підвищення участі громадян у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні. На платформі ми також можемо бачити петиції від Житомирської громади, серед них є петиції пов'язані з безбар'єрністю [2].



Безбар'єрність – це стан середовища, у якому люди з фізичними, сенсорними, психічними або іншими порушеннями можуть повноцінно та незалежно брати участь у всіх аспектах життя. Ідеться не просто про створення комфортного середовища для людей з інвалідністю [1]. Ідеться про створення світу, де всі мають рівні можливості та можуть жити повноцінним життям. Розбудова безбар'єрності є детермінантою сталого розвитку територіальних громад в Україні, особливо сьогодні, коли в умовах війни стрімко зростає кількість осіб з інвалідністю [3, с. 60].

У Житомирській міській територіальній громаді щодо розвитку безбар'єрності розроблено програму, що визначає пріоритетні напрямки розвитку доступного середовища в місті. Створення місць, що координують діяльність різних державних установ та громадських організацій з питань інклюзивності. За останні роки в м. Житомир було встановлено понад 100 пандусів, 30 тактильних доріжок і 20 туалетів для людей з обмеженими можливостями. Місто закупило 10 тролейбусів з низькою підлогою, що обладнані пандусами та місцями для людей з інвалідністю. Для підвищення обізнаності та навчання співробітників різних установ принципам безбар'єрної доступності було організовано тренінги та семінари [4].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безбар'єрність. Де українці з інвалідністю відчують комфорт і безпеку. URL: <http://surl.li/uiujv>
2. Житомирська міська територіальна громада. Платформа електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/1810100000>
3. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.
4. Офіційний сайт Житомирської міської територіальної громади. URL: <https://zt-rada.gov.ua/?departments=227>
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Nikolina I. I., Nikolina I. I., Hulivata I.O. Public mechanism for developing a barrier-free environment in Ukraine. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 3(31). С. 60-72.



**Микола ІЩЕНКО,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Анна БІЛЕНКО,**  
студентка кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Якісне управління місцевими бюджетами виступає ключовим чинником розвитку демократичної держави, що сприяє зростанню добробуту кожного громадянина. Цей висновок ґрунтується на досвіді розвинутих європейських країн, де саме ефективне розпорядження бюджетними коштами на місцевому рівні стало рушійною силою демократичних інститутів [0, с. 43].

За ознаками регулювання міжбюджетних відносин, співвідношення ролей центральної і місцевої влади, організації економічного співробітництва і розвитку, країни світу поділяються на чотири групи за формами побудови бюджетної системи (табл. 1).

Таблиця 1

Групи країн за формами побудови бюджетної системи

Країни-представники	Характеристика групи
Федеративні держави - Австралія, Канада, США; унітарні – Велика Британія та Японія	Значна самостійність регіональної та місцевої влади, що опирається на широкі податкові повноваження
Країни Північної Європи, а саме Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія	Висока частка участі регіональної та місцевої влади у фінансуванні соціальних витрат
Федеративні держави Західної Європи, а саме Австрія, Німеччина, Швейцарія	Істотна автономність бюджетів різного рівня разом з розвинутою системою їх взаємодії та співробітництва
Бельгія, Франція, Греція, Італія, Нідерланди, Португалія, Іспанія	Низький рівень автономності місцевих бюджетів, залежність від центрального бюджету

Джерело: [0, с. 23]



Як ми бачимо, високий рівень самостійності муніципальної влади характерний як для федеративних, так і для унітарних країн. З ухваленням 1985 року Європейської Хартії місцевого самоврядування, до якої приєдналися 47 країн, уключаючи Україну, у європейських країнах розпочався процес децентралізації. Економічна та фінансова децентралізація призвела до формування міжурядових фінансових відносин, що поєднують принципи бюджетного унітаризму та бюджетного федералізму. Децентралізація супроводжувалася перерозподілом функцій між різними рівнями влади на користь регіональних і місцевих урядів. У результаті на місцях було створено компетентні, самодостатні, підконтрольні населенню центри ухвалення рішень. Крім того, децентралізація передбачає концентрацію фінансових ресурсів на рівні органів місцевого самоврядування для фінансування делегованих повноважень.

У зарубіжних країнах кожен бюджет є самостійним і окремим від інших, бюджети адміністративних одиниць нижчого рівня не включаються до бюджетів адміністративних одиниць вищого рівня. На відміну від України, не використовується поняття «зведені бюджети адміністративно-територіальних утворень». У всіх розвинених країнах світу спостерігається поділ місцевих бюджетів на два самостійні функціональні типи: місцеві поточні (адміністративні) бюджети та місцеві бюджети розвитку (інвестиційні бюджети). Кожен з цих бюджетів має власні доходи [0, с. 17].

Зарубіжні країни, пройшовши еволюційний шлях розвитку своїх бюджетних і податкових систем, уже впровадили ефективні засоби та методи управління місцевими бюджетами та податковими процесами. Цей досвід може бути корисним для вироблення зваженої політики формування місцевих бюджетів в Україні. Держава повинна забезпечити органи місцевого самоврядування достатніми та стабільними власними фінансовими ресурсами, яких наразі не вистачає. Важливо збалансувати фінансові ресурси місцевого самоврядування з його функціями та компетенціями, перерозподіляючи джерела податкових надходжень між центральною та місцевою владою відповідно до їхніх функцій. Місцеві органи влади повинні мати права на встановлення ставок оподаткування та визначення місцевих податків і зборів самостійно. На місцевому рівні завжди є об'єкти оподаткування, які могли б поповнити місцеві бюджети, і впровадження податків на специфічні види господарської діяльності має бути в компетенції самоврядування [0, с. 24].



Звертаючись до досвіду Польщі, яка успішно здійснила реформи з бюджетної децентралізації, стає очевидним, що на всіх трьох рівнях місцевого самоврядування (воєводства, повіти, гміни) спостерігається майже повна відповідність у структурі доходів та видатків [0]. Основні доходи формуються і видатки фінансуються на рівні гміни. Видатки фінансуються за принципом субсидіарності, тобто наближення послуг до їх безпосереднього споживача. На обласному рівні воєводств переважно спрямовується податок на прибуток підприємств. На рівні повітів доходи формуються з податків на доходи фізичних осіб, податку на нерухомість та частково з податку на прибуток підприємств. Слід зазначити, що серед усіх східноєвропейських країн Європейського Союзу в Польщі через місцеві бюджети перерозподіляється найбільша частка ВВП.

Проаналізувавши досвід країн ЄС, можемо зазначити аспекти, що слід запровадити в Україні задля дальшого ефективного управління фінансами і поліпшення економічного розвитку:

- децентралізація бюджетних процесів;
- фіскальна дисципліна та прозорість;
- розширення бази власних доходів місцевого бюджету;
- стратегічне планування та розвиток на основі місцевих ініціатив;
- підтримка міжурядових фінансових відносин.

Ці кроки можуть допомогти Україні створити більш ефективну та стійку бюджетну систему, здатну підтримувати сталий економічний розвиток та підвищення якості життя громадян.

Отже, міжнародний досвід свідчить про те, що здатність органів місцевого управління надавати високоякісні соціальні послуги, поліпшувати умови життя своїх громадян, удосконалювати інфраструктуру та залучати потрібні ресурси, що відповідають їхнім потребам, ґрунтується на таких принципах: раціональному розподілі видаткових зобов'язань між різними рівнями влади та наявності сильної і стабільної бази доходів зі значною часткою власних ресурсів; «оптимальному» розмірі територіальної громади базового рівня та раціональному підході до укрупнення чи об'єднання громад для досягнення їх спільних цілей; стратегії розвитку, що базується на ініціативі знизу, яка передбачає визначення громадою своїх потреб і пріоритетів та мобілізує громаду на пошук потрібних ресурсів для послідовного досягнення цілей розвитку.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О. Світовий досвід організації місцевих бюджетів та шляхи впровадження його в Україні. С. 25–28. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26069/1/25.PDF>
2. Буряченко А. Функціональна децентралізація та вдосконалення системи бюджетних відносин. *Фінанси України*. 2014. № 2. С. 19–29.
3. Дума В. Міжнародний досвід формування бюджетного потенціалу місцевих фінансів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1093–1099.
4. Малиняк Б. С., Підлісний І. С. Ефективність видатків місцевих бюджетів: механізм контролю в Шотландії та уроки для України. *Світ фінансів*. 2018. Вип. 3. С. 41–57.
5. Музика-Стефанчук О. А. Декілька нарисів про місцеві бюджети в зарубіжних країнах. *Науковий вісник Академії муніципального управління : збірник наукових праць. Серія «Право»*. 2012. №12. С. 15–23.

**Наталія КАЛИНЧУК,**

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ПОСИЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Внутрішня комунікація відіграє важливу роль у досягненні цілей і завдань організації. Особливо це помітно в середніх і великих за розміром організаціях. Проте навіть у малих організаціях погано налагоджена внутрішня комунікація негативно впливає на результати роботи та мікроклімат в колективі. Вона викликає в працівників відчуття незахищеності, незлагодженості та некомфортності, що в умовах війни, яка триває в Україні, доповнюється тривожністю та невизначеністю. У підсумку персонал працює максимально демотивовано та непродуктивно.

Труднощі з налагодженням внутрішньої комунікації характерні й для бюрократичних організацій, одними з яких є органи місцевого самоврядування. Проте внутрішні комунікації в різних органах місцевого самоврядування мають свою специфіку. Так, у колегіальних інституціях,



якими є місцеві ради, внутрішня комунікація певною мірою прописана в законодавстві як складник організації роботи ради та процедури ухвалення нею рішень. До того ж у радах майже відсутня щоденна внутрішня комунікація між депутатами, які не є посадовими особами місцевого самоврядування, а тому не працюють в раді на постійній основі.

Натомість внутрішня комунікація між підрозділами виконавчого комітету місцевої ради, де службовці мають постійну зайнятість, характеризується високою інтенсивністю та потребою додаткового управлінського (на доповнення до нормативно-правового) регулювання. Зазначена специфіка має бути врахованою, коли розробляються методи ефективної внутрішньої комунікації для окремого органу місцевого самоврядування. Щодо спільних підходів до організації внутрішньої комунікації всіх органів місцевого самоврядування, то вони проявляються через принципи та інструменти.

Науковці та практики сходяться на думці, що основою системи внутрішньої комунікації є місія органу місцевого самоврядування, тобто основне призначення цієї інституції, те, заради чого вона створена й функціонує. Формулювання місії є невід'ємним складником процесу стратегічного планування, а її орієнтованість як усередині організації, так і ззовні робить місію добрим орієнтиром для планування внутрішньоорганізаційної комунікації.

Незважаючи на відносно прості рекомендації щодо її розроблення та незначний обсяг тексту (1-2 речення), органи місцевого самоврядування України не надають належної уваги якості місії та часто досить формально підходять до формулювання. Саме тому місії органів місцевого самоврядування дублюють положення законодавства, не віддзеркалюють унікальності (конкурентної переваги) конкретної інституції, зорієнтовані на короткий термін, а не на довгострокову перспективу, є досяжними, хоча має бути навпаки. Наслідком неякісно сформульованої місії є нежиттєздатна загальна стратегія розвитку і складнощі з розробленням ефективної комунікативної стратегії та політики органу місцевого самоврядування.

Стрижневими принципами внутрішніх комунікацій органів місцевого самоврядування є такі:

1. Довгостроковість. Загалом система внутрішньої комунікації є максимально прикладною, але її завдання полягає не стільки у вирішенні конкретних проблемних питань, скільки в розробленні рішень, що унеможливлять появу цих питань у майбутньому.



2. Орієнтованість на цінності організації. Як і місія, цінності потребують виокремлення та конкретизації. Їх формують після місії, зберігаючи тісний зв'язок з останньою.

3. Наявність чітких цілей внутрішньої комунікації. Часто цілі, сформульовані органом місцевого самоврядування, є невиразними. Вирішити це можна за допомогою критеріїв SMART, що дозволяють визначати конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та своєчасні цілі.

4. Результативність. Розвиток внутрішньоорганізаційної комунікації – це не лише запровадження яскравих форм чи інноваційних інструментів. Це – досягнення певних відчутних результатів, що мають піддаватися вимірюванню як керівництвом організації, так і її працівниками.

5. Принцип зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок – це конкретний і своєчасний відгук на внутрішню комунікацію в органі місцевого самоврядування загалом і на окремі повідомлення зокрема. Культура зворотного зв'язку в організації посилює внутрішні комунікації та робить їх більш ґрунтовними та якісними.

6. Довіра. Колектив працівників або організація загалом – це не лише група осіб, які працюють в одній інституції. Це – спільнота, об'єднана цінностями та метою. Без довіри неможливо розвивати цю спільноту як команду та будувати ефективну систему внутрішньої комунікації. Індикатором довіри всередині організації є кризові явища, проблеми, виклики. Саме в таких умовах демонструється наявність або відсутність довіри між співробітниками, довіри керівника до підлеглих і підлеглих до керівника.

Внутрішня комунікація складається не лише з формальних нарад, правил, політики, процедур і стратегій, а й з усіх неформальних взаємодій, зокрема розмов за кавою чи в коридорі, спільного дозвілля, гумору, міжособистісної підтримки. Саме тому важливим складником системи внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування є інструменти, що дозволяють підтримувати таку комунікацію.

Серед сучасних інструментів формальної внутрішньої комунікації органи місцевого самоврядування добре зарекомендували себе такі:

– GoogleDrive, що дозволяє зберігати онлайн документи, презентації та таблиці, або їх шаблони, з доступом для співробітників організації. Цей інструмент дає змогу спільно працювати над документом і легко відстежувати правки;





– Trello – зручний інструмент для управління невеликими проектами або завданнями. Візуально він нагадує дошку з картками-завданнями, але в електронному вигляді. Цей інструмент дозволяє передавати взаємозалежні завдання від одного співробітника іншому;

– Slack – електронний сервіс, що поєднує в собі месенджер, планувальник і поштовий клієнт. Цей інструмент інтегрує в один інформаційний канал безліч додатків і сервісів, дозволяє створювати окремі чати для кожної теми та зберігати архіви повідомлень з постійним доступом.

Для неформальної внутрішньої комунікації використовують різноманітні додатки та месенджери, зокрема Facebook, Telegram, Viber, WhatsApp, Signal тощо. Важливо пам'ятати, що обмінюватися робочою інформацією за допомогою таких інструментів слід із суворим дотриманням вимог безпеки, оскільки кількість хакерських атак і зламувань профілів громадян України в умовах війни дуже висока.

Ефективним інструментом розвитку неформальної внутрішньої комунікації є організація корпоративного дозвілля, зокрема тимблдингів, днів народжень, спільної участі в спортивних змаганнях і волонтерських ініціативах.

Таким чином, внутрішня комунікація в органах місцевого самоврядування потребує належної управлінської уваги, особливо в умовах криз і складних організаційних викликів, яким, безумовно, є російсько-українська війна. Побудова або посилення системи внутрішньої комунікації матиме позитивні наслідки на особистісному рівні у вигляді кращої мотивації окремо взятого працівника та на рівні організації у вигляді підвищення ефективності та результативності її роботи загалом. Формування внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування в Україні є актуальним науковим завданням і потребує інтеграції теоретичних напрацювань і практичного досвіду з публічного управління, менеджменту, підприємництва та сфери неурядових організацій.



**Євген КАЛІНСЬКИЙ,**  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

**Сергій БЕРЕЗКА,**  
здобувач другого (магістерського) рівня  
вищої освіти за спеціальністю 076 – підприємництво та торгівля  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Роздрібна торгівля є важливим елементом економіки країни, що забезпечує задоволення потреб населення в товарах та послугах. Ефективне функціонування мережі роздрібних торговельних підприємств та розвиток внутрішнього ринку вимагають належного державного регулювання. Питання державного регулювання роздрібною торгівлі в Україні досліджували такі вчені як В.°Апопій, І.°Височин, А.°Герасименко, Н.°Голошубова, В.°Лагутін, І.°Лазебна, А.°Мазаракі, О.°Пустовойт, Ю.°Уманців, Г.°П'ятницька, В.°Точилін, Н.°Трішкіна та інші [1, 2, 4, 5].

Динаміка розвитку роздрібною торгівлі в Україні впродовж 2012-2022 років характеризувалася нестабільністю. За даними Державної служби статистики, у 2012-2013 роках спостерігалось уповільнення темпів зростання обороту роздрібною торгівлі (до 7,5% 2013 року). У 2014-2015 роках відбулось значне скорочення обсягів роздрібною товарообороту (на 6,1% та 20,7% відповідно) внаслідок економічної кризи, девальвації гривні, зниження купівельної спроможності населення та війни на сході країни (табл. 1).



Таблиця 1

Основні показники стану роздрібної торгівлі України  
впродовж 2012-2022 рр.

Рік	Обіг роздрібної торгівлі, млн. грн.	Темпи зростання/зниження, % до попереднього року
2012	812051	15,0
2013	888773	9,4
2014	901923	-8,6
2015	1018778	-20,7
2016	1175319	4,3
2017	815344	6,0
2018	930629	6,1
2019	1094045	10,5
2020	1201924	-3,5
2021	1512614	12,1
2022*	-	-

\* Дані за 2022 рік відсутні через повномасштабне російське вторгнення. Джерело: Державна служба статистики України [3]

Упродовж 2016-2019 років ситуація дещо стабілізувалася і роздрібний товарооборот демонстрував помірне зростання (в межах 4-10% щороку). Проте 2020 року через пандемію COVID-19 та карантинні обмеження відбулося падіння обсягів роздрібної торгівлі на 3,5%. 2021 року на тлі відновлення економічної активності та зростання споживчого попиту роздрібний товарооборот збільшився на 12,1%. 2022 року внаслідок повномасштабного російського вторгнення роздрібна торгівля зазнала значних втрат і за підсумками року ми побачили суттєве скорочення товарообороту.

У структурі роздрібного товарообороту України впродовж 2012-2022 років відбувалися поступові зміни в бік збільшення частки продовольчих товарів (з 40,2% 2012 року до 44,1% 2021). Водночас кількість об'єктів роздрібної торгівлі скоротилася з 62,2 тис. од. 2012 року до 41,6 тис. од. 2021 року. Головними причинами цього стали укрупнення торговельних мереж, закриття дрібних магазинів, розвиток онлайн-торгівлі та руйнування інфраструктури через воєнні дії.

Серед основних інструментів державного регулювання використовуються ліцензування торговельної діяльності, регулювання цін на соціально значущі товари, обмеження торговельної націнки, контроль



якості та безпечності продукції, застосування фіскальних механізмів тощо (табл. 2).

Разом з тим, надмірне регуляторне втручання може мати негативні наслідки для розвитку роздрібної торгівлі, призводячи до зростання витрат ритейлерів, обмеження конкуренції та погіршення інвестиційної привабливості галузі.

Таблиця 2

Інструменти державного регулювання роздрібної торгівлі

Інструмент регулювання	Характеристика та потенційний вплив
Ліцензування торговельної діяльності	Встановлення вимог до суб'єктів господарювання щодо дотримання законодавства, наявності матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу тощо
	Забезпечення контролю за дотриманням правил торгівлі та якістю обслуговування споживачів
	Потенційне обмеження конкуренції та створення бар'єрів входу на ринок для малого бізнесу
Регулювання цін на соціально значущі товари	Установлення граничних рівнів цін та торговельних націнок на соціально значущі товари
	Забезпечення цінової доступності товарів першої необхідності для населення
	Обмеження цінової конкуренції та потенційне зниження рентабельності торговельної діяльності
Обмеження торговельної націнки	Установлення максимального розміру торговельної націнки на окремі види товарів
	Запобігання необґрунтованому завищенню цін та захист інтересів споживачів
Контроль якості та безпечності продукції	Установлення обов'язкових вимог до якості та безпечності товарів, умов їх зберігання та реалізації
	Захист прав споживачів на придбання товарів належної якості
Застосування фіскальних механізмів	Запровадження реєстраторів розрахункових операцій, правил готівкових розрахунків, звітності тощо
	Детінізація торговельної діяльності, збільшення податкових надходжень до бюджету

Серед актуальних напрямків удосконалення механізмів державного регулювання роздрібної торгівлі в Україні можна виокремити:

- спрощення дозвільних процедур та зниження адміністративного тиску на бізнес;
- удосконалення антимонопольного законодавства та забезпечення добросовісної конкуренції;
- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в сфері роздрібної торгівлі;



- підтримка вітчизняних виробників та сприяння просуванню українських товарів;
- посилення захисту прав споживачів та контролю за якістю і безпечністю продукції.

Роздрібна торгівля залишається важливим сектором економіки України, забезпечуючи значну частку зайнятості та валового внутрішнього продукту. Водночас розвиток галузі стримується нестабільністю економічної та політичної ситуації, недосконалістю ринкових механізмів та регуляторного середовища. Ефективна державна політика у сфері роздрібно-ї торгівлі повинна бути спрямованою на створення сприятливих умов для ведення бізнесу, захист конкуренції та прав споживачів, стимулювання попиту та розвиток інфраструктури. Удосконалення механізмів державного регулювання на засадах розумного балансу між свободою підприємництва та суспільними інтересами сприятиме модернізації внутрішньої торгівлі та зростанню її внеску в економіку України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В., Шалева О. І. Державне регулювання розвитку внутрішньої торгівлі: зміст, цілі та завдання. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 26. С. 20–26.
2. Внутрішня торгівля України: монографія / А. Мазаракі, В. Лагутін, А. Герасименко та ін.; за ред. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 432 с.
5. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ритейлу в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 24-41.



**Андрій КАРАПІНКА,**  
магістр права

## **ДЕРЕГУЛЯЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ПРАВОВІДНОСИН ЯК ОДИН З ПРИНЦИПІВ СУЧАСНОЇ НОРМОТВОРЧОСТІ В УКРАЇНІ**

Від моменту здобуття Україною незалежності 1991 року, що відбулося шляхом добровільного «розлучення» республік СРСР, наша держава успадкувала економічну модель ліквідованої «імперії», що передбачала доволі жорсткі та всеохопні принципи державного регулювання. Водночас, уникнувши значних соціально-економічних потрясінь, що могли б супроводжувати розпад настільки масштабного державного утворення, українська влада не вжила своєчасних заходів для здійснення фундаментальних реформ правової та економічної систем. Таким чином, у спадок нашій державі дісталася зарегульована централізовано-планова економіка з вектором на ринкові трансформації, що сформувався наприкінці існування СРСР. Перед керівництвом України постало завдання привести нежиттєздатну модель до стану, який би забезпечив економічне зростання та суверенітет держави [1]. Основним інструментом впливу державної влади на процес трансформації економічної моделі є правове регулювання, оскільки саме через ухвалення якісних та актуальних нормативно-правових актів влада проводить ті зміни у правовідносинах суб'єктів, що, як очікується, мають призвести до розвитку держави в заданому напрямку.

У цьому контексті потрібно виокремити один із аспектів правового регулювання, що полягає в упорядкуванні відносин між публічними суб'єктами, зокрема органами державної влади та органами місцевого самоврядування, і громадянами, підприємницькими та непідприємницькими організаціями тощо. Важливість саме цього елемента в структурі правовідносин полягає в тому, що принципи вільної ринкової економіки, до якої здійснює свій поступовий рух наша держава від самого початку свого існування, передбачають децентралізацію врядування та мінімізацію втручання публічних суб'єктів у відносини на приватному рівні [2]. Зважаючи на це, упродовж останніх десятиліть можна простежити чіткий курс держави на зменшення присутності публічних суб'єктів та публічного впливу в приватних правовідносинах. Саме цей курс і є дерегуляцією, а його



важливість та увага, якої йому надають суб'єкти нормативно-правового регулювання, дають змогу визначити цей курс не лише як напрямок змін, а і як повноцінний принцип, що лежить в основі цих змін.

Досягнення мети зменшення ролі публічного в приватному, імперативного в диспозитивному вимагає значної компетентності відповідних суб'єктів нормотворення, оскільки їм доводиться вирішувати незвичне завдання – регулюючи правовідносини, дерегулювати їх. Такі суб'єкти своїми актами повинні створити широкі та чіткі межі правовідносин і передбачити збалансований механізм, у якому приватна сфера буде автономною від публічної, здатною до стрімкого розвитку самостійно. За собою держава залишає роль «стороннього арбітра», що спостерігає за розвитком економіки та суспільства без безпосередньої участі, а обмежується лише точковими заходами впливу. Таким чином влада здійснює нагляд за тим, щоб цей механізм працював відповідно до її інтересів. Це приблизний опис ідеальної моделі приватно-публічної взаємодії в умовах дерегуляції.

Шлях України до ідеальної моделі публічно-приватних правовідносин хронологічно можна поділити на декілька етапів: перетворення 90-х років ХХ століття, перетворення початку 2000-х, перетворення 2014-2022 років, перетворення після 2022 року.

Саме останній етап можна вважати найбільш насиченим на шляху до побудови правової системи, яка б забезпечила функціонування вільної економіки, зорієнтованої на розвиток приватної сфери. Зупиняючись на цьому етапі, що продовжується і нині, слід зазначити сфери, де слід продовжити заходи дерегуляції шляхом реформування законодавства:

1. Ліцензування та дозвільна система. Максимально зарегульована та бюрократизована ще на початку 2000-х, ця сфера пройшла декілька етапів трансформацій і на сьогодні набула сучаснішого та ліберальнішого вигляду. Найкраще її зміни ілюструє історія редакції законів України «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» та інших. Упродовж тривалого часу відбулося поступове зменшення переліку видів діяльності, що потребують ліцензування; спрощення процедур їх оформлення, у тому числі створення електронних сервісів.

Знаковими є приклади дерегуляції сфери виробництва харчових продуктів, що трансформується на принципах впровадження системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points – системи аналізу ризиків



та контролю критичних точок для забезпечення безпечності харчових продуктів), а також сфери виробництва та торгівлі алкогольними напоями, яка пройшла ще один етап лібералізації наприкінці 2023 року (Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку виробництва виноробної продукції та спрощення господарської діяльності малих виробництв виноробної продукції»). Попри ці зміни у названих двох прикладах, галузь потребує продовження реформування для зменшення публічного впливу на неї та збільшення ефективності й інвестиційної привабливості.

2. Будівництво та нерухомість. Продовжується рух у напрямку дерегуляції сфери, з позбавленням надлишкового впливу з боку державних органів. 2020 року запрацював електронний сервіс та реєстр ЄДЕССБ, що нівелював чимало корупційних ризиків у процедурі містобудування, а також спростив взаємодію учасників будівництва. Ця реформа має перспективи до продовження, зокрема щодо позбавлення від надлишкової стандартизації.

3. Охорона здоров'я. У цій сфері продовжується фундаментальна медична реформа, що призвела до зближення суб'єктів надання медичних послуг з громадянами – споживачами цих послуг. Публічні суб'єкти посіли в цих відносинах місце платника та інвестора. Таким чином, відбувся приклад виходу держави зі статусу учасника правовідносин на місце третьої особи. Сфера потребує дальшої лібералізації, що дасть змогу учасникам відносин залучати додатковий капітал (у тому числі зі сфери страхування, а також з ринку медичних засобів), поліпшуючи якість послуг та зменшуючи корупційні ризики і бюрократичні перешкоди. Стрімкий розвиток ринку приватної медицини в останні роки додатково підтверджує правильність такого руху.

4. Земельні правовідносини та сільське господарство. Важливим етапом розвитку цієї сфери стало відкриття ринку землі, що поступово відбувалося впродовж 2020-2024 роках. Земельне законодавство України, серед інших, довго залишалося нереформованим, залишаючись інструментом у політичних протистояннях, однак євроінтеграційний курс, обраний Україною, зумовив потребу змін і в цій сфері. Так, значна частина земель донедавна були об'єктом, обтяженим численними законодавчими обмеженнями. Це зумовлювало неможливість їх нормального використання та розпорядження ними і, як наслідок, - низький рівень землекористування. Відкриття ринку землі покликане це явище виправити. Крім того, за умов





бойових дій на території України саме земельні ресурси та сектор сільського господарства зазнають чи не найбільшої шкоди. Публічні суб'єкти, що здійснюють державну владу та місцеве самоврядування, повинні взяти на себе роль наставника та інвестора, забезпечуючи реінтеграцію постраждалих земель та господарств. Усі процедури, що супроводжують земельні правовідносини, мають бути максимально спрощені для того, щоб швидко повернути ці ресурси в роботу для добробуту держави.

Ці декілька прикладів підтверджують системність та цілеспрямованість зусиль суб'єктів нормотворення на шляху до названої раніше ідеальної моделі приватно-публічних відносин. Публічні суб'єкти, що реалізують державну політику, спрямовану на формування самодостатньої та сучасної економіки, повинні мати розуміння, що така економіка будується лише через прості та прозорі правила, які захищають усіх учасників правовідносин, залишаючи державу осторонь приватних правовідносин.

Таким чином, аналіз реформ незалежної України дає змогу виокремити дерегуляцію як один з основних принципів нормотворчості. У такому розумінні дерегуляція – це напрям нормотворчої діяльності, що зумовлює зменшення чи усунення публічного впливу та контролю над усіма рівнями правовідносин, покликаний забезпечити курс держави на побудову модерної економіко-правової моделі України та ефективну інтеграцію її у глобальну економіку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Т. О. Економіка України в період незалежності: втрати, прорахунки і перспективи розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 42–49.
2. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вересня 2003 року №1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>.



**Олексій КАРПЕКО,**  
аспірант навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Соціально-економічний територіальний розвиток слід розуміти як баланс економічних і соціальних чинників функціонування місцевого самоврядування, пропорціональність розвитку матеріального виробництва і соціальної інфраструктури, удосконалення відносин з іншими територіями, місцевими співтовариствами та зацікавленими сторонами у сфері економіки й взаємодія на всіх рівнях уряду. Управління соціально-економічним територіальним розвитком спрямоване на забезпечення позитивних змін у різних сферах життя населення, насамперед на досягнення певного рівня розвитку духовної і економічної сфер на території з мінімальним збитком для природних ресурсів. Важливе значення для місцевого економічного розвитку має ефективне використання потенціалу місцевої інфраструктури, інформаційних, організаційних, підприємницьких і інституціональних ресурсів. До повноважень органів місцевого самоврядування належить ухвалення та організація виконання планів і програм комплексного соціально-економічного територіального розвитку [3].

Закон України «Про землеустрій» передбачає розроблення і затвердження загальних планів розвитку населених пунктів і схем територіального планування громад, установлення правил землекористування і забудови, територіального районування земель, контролю за землекористуванням, екологічного контролю й інших дій органів місцевого самоврядування, потрібних для реалізації планів і програм комплексного соціально-економічного розвитку. У контексті тривалого формування ринкового середовища в сучасній Україні відбувається переосмислення суті соціально-економічного розвитку територій. Успіх соціально-економічних перетворень, що проводяться в країні, багато в чому залежить від ефективності управління органами влади та управління, які несуть відповідальність за створення умов для гідного життя і вільного розвитку людини. Проте відсутність нині єдиної і чіткої концепції управління територіальним розвитком призводить до того, що на



практиці більшість регіональних органів публічної влади та органів місцевого самоврядування продовжують надавати більше уваги актуальним проблемам, що постійно виникають при тривалих перетвореннях економічної і соціальної сфер, залишається крихкими [2, с. 45].

У пошуках ефективних шляхів забезпечення стійкого і збалансованого територіального розвитку, головним чином за рахунок внутрішньо-регіональних джерел ресурсів, переорієнтації регіональних і місцевих органів влади й управління на основі єдиних принципів і методів стратегічного управління територіальним розвитком, на наш погляд, дозволить забезпечити взаємодоповнюваність управління і певної синергії від злагодженого ефекту, коли рішення стратегічних завдань розвитку території на тому ж рівні автоматично спричиняє вирішення питань і завдань в галузі розвитку на іншому рівні, а також дію уряду на різних рівнях для забезпечення належного узгодження та координації територіального розвитку.

У результаті аналізу теоретичних досліджень, а також українського та зарубіжного досвіду стратегічного управління територіальним розвитком встановлено, що найменш розвиненими методологічними аспектами, на відміну від стратегічного планування, є питання узгодження інтересів усіх учасників стратегічного управління територіальним розвитком і практичне досягнення стратегічних цілей та їх реалізація.

Для підвищення ефективності стратегічного управління соціально-економічним територіальним розвитком вважаємо за потрібне зосередити увагу на реалізації таких стратегічних методів і механізмів стратегічного управління територіальним розвитком в управлінні територіальними органами влади:

- прогнозування і планування територіального розвитку, орієнтоване на формування концептуального образу очікуваної майбутньої ситуації в громаді з визначенням перспективних секторів росту й стратегічних напрямів розвитку;
- загальні пріоритети регіональної і місцевої політики управління територіального розвитку як інструмент об'єднання цілей і завдань регіонального розвитку та самоврядування з метою подолання використання обмежених бюджетних ресурсів та їх концентрації на стратегічних напрямках розвитку;
- механізми практичної реалізації регіональних і місцевих стратегій територіального розвитку, що дозволяють координувати



діяльність органів державної влади регіону та органів місцевого самоврядування територіальних громад з ключових питань соціально-економічного розвитку територій в реальні та очікувані терміни.

У той же час особливої уваги слід надати обґрунтуванню вибору напрямків довгострокового розвитку територій, що вписується в загальну стратегію регіональної політики й формуванню системи взаємодії органів державної влади регіону з органами місцевого самоврядування громад, що створює позитивну мотивацію для взаємовідношення територіального потенціалу, а також зацікавленості та відповідальності органів влади, управління на всіх рівнях за результатами соціально-економічного територіального розвитку [1].

Подана модель стратегічного управління регіональним соціально-економічним територіальним розвитком чітко відбиває взаємозалежність елементів індикативного планування комплексного розвитку територій і практичних механізмів забезпечення стійкого та збалансованого розвитку територіальних громад, що дозволяють ефективніше й результативніше використати територіальний потенціал громад, у тому числі людського капіталу. На основі чіткої картини поточного об'єкта управління потенційними змінами зовнішнього середовища і бажаного стану об'єктів управління надалі здійснювати цілеспрямований і ефективний вплив на управління соціально-економічним територіальним розвитком.

Уважаємо, що зміна методологічного підходу до управління соціально-економічним територіальним розвитком регіону на основі принципів, методів і інструментів стратегічного управління територіальним розвитком дозволить владі чіткіше, ефективніше і повніше реагувати на нові можливості, нові потреби розвитку територій.

Таким чином, удосконалення системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком територій шляхом впровадження єдиного методологічного підходу, що визначає перехід від ситуаційного до системного управління територіальним розвитком, на наш погляд, дозволить розробити стратегічні орієнтири, що визначають довгострокові пріоритети та напрями соціально-економічного територіального розвитку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Коваленко Н. В. Децентралізація публічної влади в контексті сучасного розвитку України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 563–583.



2. Мовчан У. І. Децентралізація в українській неопатримоніальній демократії: переваги, недоліки та шлях до потенційного миру. *Політикус*. 2021. Вип. 6. С. 44–48.

3. Пак Н. Т., Подвірна Н. С. Територіальні громади як основний елемент місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 29. С. 63–67.

**Сергій КАЧМАР,**  
аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування  
Інституту післядипломної та довшівської підготовки  
Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ СФЕРИ

У сучасному інформаційному суспільстві видавничо-поліграфічна сфера відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до знань, культурного розвитку та інформаційної безпеки. Державне регулювання цієї сфери є важливим механізмом забезпечення балансу між комерційними інтересами суб'єктів галузі та загальнодержавними стратегічними цілями. Основні аспекти державного регулювання охоплюють правові норми, стандартизацію, ліцензування та сертифікацію у сфері видавництва та поліграфії [2] й ці заходи спрямовано на забезпечення якості продукції, захист прав споживачів, уникнення монополізації ринку та збереження культурної різноманітності.

Важливим аспектом державного регулювання є також підтримка інновацій та розвитку новітніх технологій [4, с. 12] у сфері видавництва та поліграфії, що сприяє конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародному ринку та зміцненню позицій країни в глобальному інформаційному просторі.

Саме тому, методи державного регулювання видавничо-поліграфічної сфери включають різноманітні інструменти та підходи, спрямовані на забезпечення розвитку галузі, захисту інтересів споживачів та збереження культурної різноманітності, а саме:



- правове регулювання містить ухвалення законів, постанов, наказів та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у галузі видавництва та поліграфії. Відповідні законодавчі акти визначають права та обов'язки учасників галузі встановлювати стандарти якості, регламентувати випуск видань, а також здійснювати контроль за дотриманням законодавства;

- ліцензування та сертифікація, тобто держава має право вимагати від підприємств у сфері видавництва та поліграфії отримання спеціальних ліцензій або сертифікатів на здійснення певних видів діяльності й це дозволяє контролювати якість продукції та послуг, а також встановлювати мінімальні стандарти безпеки та екологічної чистоти;

- фінансові заходи, тобто державне регулювання передбачає встановлення фінансових механізмів, таких як субсидії, гранти, кредити під сприянням держави, що допомагають розвитку галузі та стимулюють інновації;

- контроль та нагляд, тобто державні органи можуть здійснювати систематичний контроль та нагляд за дотриманням законодавства в галузі видавництва та поліграфії, - це перевірки якості продукції, відповідність її стандартам та вимогам безпеки;

- регулювання ринку, тобто держава має можливість втручатися в роботу ринку видавничо-поліграфічної сфери шляхом встановлення антимонопольних обмежень, а також регулювання цін на окремі види продукції [3, с. 664].

На нашу думку, державне регулювання видавничо-поліграфічної сфери є ключовим елементом забезпечення функціонування цієї галузі належним чином, оскільки цілеспрямоване вдосконалення інструментів цього регулювання вимагає системного підходу та постійного оновлення на засадах відкритості, прозорості та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Розвиток ефективних механізмів контролю, стимулювання інновацій, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств цієї сфери – важливі завдання для держави. Упровадження сучасних технологій, створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримка творчого потенціалу учасників ринку є основними напрямками стратегії державного регулювання для досягнення сталого розвитку видавничо-поліграфічної сфери.



Інструменти державного регулювання видавничо-поліграфічної сфери – це різноманітні засоби, за допомогою яких держава впливає на функціонування та розвиток цієї галузі, а саме:

- установлення стандартів якості та безпеки для продукції відповідно до вимог державних нормативів, що сприяє забезпеченню високої якості продукції та захисту інтересів споживачів;
- здійснення громадського нагляду та взаємодії з представниками громадськості для формулювання політики регулювання, уключаючи обговорення законопроектів та вирішення конфліктних ситуацій;
- забезпечення доступу до об'єктивної та вірогідної інформації про діяльність у сфері видавництва та поліграфії, що сприяє прозорості та взаєморозумінню між різними учасниками ринку;
- розроблення та впровадження екологічних стандартів для зменшення негативного впливу видавничо-поліграфічної сфери на довкілля;
- проведення навчальних програм, семінарів та тренінгів для працівників галузі з метою підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення професійних навичок [1].

Отже, методи та інструменти державного регулювання видавничо-поліграфічної сфери відіграють критичну роль у забезпеченні рівномірного розвитку та ефективного функціонування цієї галузі. Насамперед, правові норми та регулятивні акти, які встановлюють правила та обмеження щодо видавничої та поліграфічної діяльності, визначають межі для діяльності суб'єктів цього ринку. Крім того, механізми ліцензування, контролю та моніторингу дозволяють державі ефективно реагувати на виклики та загрози, що виникають у сфері видавничої діяльності.

Застосування сучасних технологій та інформаційних систем є важливим для забезпечення транспарентності та ефективності регулювання. Електронні бази даних, онлайн-сервіси та інші цифрові інструменти сприяють швидкому обміну інформацією між регулювальними органами та суб'єктами галузі, а також дозволяють вчасно виявляти порушення та вживати потрібні заходи. Однак, для досягнення максимальної ефективності державному регулюванню потрібно постійно вдосконалювати інструменти та методи, ураховуючи зміни в галузі, технологічний прогрес та суспільні потреби.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабина О. М. Стан та перспективи розвитку поліграфічної промисловості України в контексті маркетингу. *Економіка та суспільство*.



2022. №. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1820/1756>

2. Horobets O. Alternative Sources of Information to Support a Set of Statistical Indicators of the Book Publishing. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. №. 5 (32). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/1764>

3. Kraus K. et al. Information and digital development of higher education in the conditions of innovatization economy of Ukraine. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2021. Т. 17. №. 64. P. 659–671.

4. Likarchuk N. et al. Impression Marketing as a Tool for Building Emotional Connections in the Public Administration Sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. Vol 10. № 1. P. 9–16.

**Володимир КНИГИНИЦЬКИЙ,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Сьогодні весь світ, а особливо Україна, переживає складний економічний період. Не маючи достатньо часу, щоб розібратися з наслідками пандемії COVID-19, Україна зіткнулася з повномасштабною агресією РФ, що стало ще більшим випробуванням для нашої економічної системи та для податкової системи як однієї із її складників.

Аналізуючи міжнародні рейтинги, стає зрозумілим, що податкова система України вимагає втручання в неї з метою поліпшення її функціонування та стимулювання. Основним інструментом у реформуванні податкової системи постає податкова політика, що повинна виконувати своє завдання у сфері правового регулювання щодо оподаткування в Україні. Оподаткування повинно розкривати зрозумілу, справедливу, стабільну податкову систему країни.

Безпосередньо ситуація, що склалася в Україні на сьогодні, позначається на запланованих змінах податкової системи. Діяльність





органів державної влади, що аналізується в цьому дослідженні, повинна враховувати повсякденні вимоги оподаткування, а також інші національні та міжнародні вимоги. Слід наголосити, що в умовах воєнного часу така «типова» реформа податкової системи є складним завданням. Саме тому досвід з аспектів оподаткування, який маємо, і дії української влади, можуть стати зразком майбутніх реформ податкової системи України.

Як свідчить практика, неможливо побудувати ефективну податкову систему без залучення всіх платників податків. Для цього потрібно проводити всебічну організаційну та просвітницьку роботу з платниками податків, урегулювати й вдосконалювати інформаційні потоки між платниками податків та органами контролю за їх сплатою, а також урахувати соціально-культурні й психологічні особливості громадян країни, усталені традиції при ухваленні рішень у галузі оподаткування.

Сплата податків має носити обов'язковий характер. Система штрафів і санкцій, громадська думка в країні мають бути сформовані таким чином, щоб несплата або несвоєчасна сплата податків були менш вигідні платникові, ніж вчасне і чесне виконання зобов'язань перед бюджетом [3].

Крім того, на нашу думку, важливим аспектом для поліпшення податкової системи України є даліше вдосконалення законодавства у сфері трансфертного ціноутворення та розвиток галузі трансфертного ціноутворення в цілому. Цей напрямок є досить новий для нашої держави, саме тому навіть на найвищих ланках нашої податкової системи виникають проблемні питання, а для бухгалтерів підприємств це є значним випробуванням.

Для того щоб розвивати цю галузь, Україна повинна посилити свою законодавчу базу з питань трансфертного ціноутворення, включаючи запровадження більш чітких норм та правил. Це допоможе уникнути непорозумінь і спростить процес визначення адекватних цін на товари та послуги, що передаються між пов'язаними сторонами.

Крім того, Україна може приєднатися до міжнародних ініціатив і стандартів щодо трансфертного ціноутворення, таких як вказівки ОЕСР. Це сприятиме збільшенню впевненості іноземних інвесторів та підвищенню рівня довіри в міжнародному бізнес-співтоваристві.

Уряд може зосередити увагу на підвищенні ефективності контролю та виконання правил трансфертного ціноутворення. Це включає регулярний аудит та внутрішні перевірки для переконання, що компанії дотримуються встановлених норм. Також важливим є забезпечення наявності



кваліфікованих фахівців у галузі трансфертного ціноутворення, що має передбачати навчання місцевих фахівців та залучення міжнародних експертів для надання консультацій та підтримки. Ці кроки допоможуть Україні розвивати свою систему трансфертного ціноутворення та сприяти більш ефективному функціонуванню міжнародних бізнес-операцій у країні.

Окрім того, вважаємо за потрібне встановлення суворої контрольованості та відповідальності за приховування прибутків і ухилення від сплати податків саме великих підприємств, що в підсумку посприє витісненню тіншового сектора вітчизняної економіки.

На нашу думку, корисним для податкової системи будуть певні зміни в роботі Державної митної служби України, що має вплив на податкову систему країни. ІТ-напрямок є ключовим у реформуванні митниці, зокрема тісна співпраця з Міністерством цифрової трансформації України для переведення адміністративних послуг митниці в портал «Дія». Важливим є розвиток системи «Єдине вікно», як точки входу для фізичних/юридичних осіб у взаємодії з митними органами тощо.

Поступовий перехід до функціонування Держмитслужби у форматі єдиної юридичної особи має забезпечити:

- посилення інституційної спроможності митних органів;
- оптимізацію адміністративних, кадрових й інших ресурсів для посилення безпекової функції держави, а саме: удосконалення системи аналізу ризиків, розроблення нових ІТ-рішень;
- оновлення кадрового потенціалу через упровадження програми оцінки персоналу з кваліфікації та благонадійності;
- створення єдиного підходу до системи добору кадрів, системи стратегічного управління, інформаційної політики, формування ефективної комунікації у сфері запобігання корупції [1].

З метою поліпшення податкової системи, а також з метою пришвидшення євроінтеграційних процесів для нашої держави позитивною практикою може стати залучення європейського досвіду.

На думку багатьох економістів Західної Європи, податкова система оптимальна, якщо дотримується таких принципів:

- а) витрати держави на утримання податкової системи та витрати платника, пов'язані з процедурою сплати, повинні бути максимально низькими;
- б) податковий тягар не можна доводити до такого рівня, коли він починає зменшувати економічну активність платника;



в) оподаткування не повинно бути перешкодою ні для внутрішньої раціональної організації виробництва, ні для його зовнішньої раціональної орієнтації на структуру попиту споживачів;

г) процес отримання податків треба організувати таким чином, щоб він більшою мірою завдяки нагромадженню фінансових ресурсів сприяв реалізації політики кон'юнктури та зайнятості;

г) цей процес повинен впливати на розподіл доходів у напрямку забезпечення більшої справедливості;

д) при визначенні податкової платоспроможності приватних осіб слід вимагати надання лише мінімум даних, що стосуються особистого життя громадян [2].

Отже, для поліпшення стану податкової системи потрібен комплекс дій, до якого, ми вважаємо, за доцільне віднести розроблення та впровадження податкових заходів, спрямованих на підтримку підприємництва, інвестицій та інновацій, що сприятиме економічному зростанню.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даниляк Я. А. Реформування митної служби як крок до успіху нової податкової системи України. Реформування податкової системи: стратегічний поступ чи ручне управління? Науково-практичний семінар. 17 травня 2022 р. м. Львів [матеріали]; за ред. Сич О.А. Львів. ЛНУ, 2022. 76 с.

2. Найдьон Є. М., Сандул В. А. Напрямки удосконалення податкової системи України на основі аналізу досвіду іноземних держав. *Юридична наука*. № 4(106)/2020. Том 1. С. 125–132.

3. Подаков Є. С. Напрями удосконалення податкової політики та її вплив на економічний розвиток України. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 87. С.305–313.



**Дар'я КОВАЛЬОВА,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

Науковий керівник:  
**Олена ЄГОРОВА,**  
доктор філософії,  
викладач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

## **РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Сьогодні розвиток теорії місцевого самоврядування, бачення моделей гармонійного поєднання державних, місцевих і громадських інструментів публічного адміністрування відбуваються під впливом еволюції наукового бачення ролі держави, органів місцевого самоврядування та суспільства у вирішенні суспільно потрібних завдань.

Дослідженням теоретичних аспектів місцевого самоврядування займались О. Д. Лазор, О. Я. Лазор [3], вивченням проблем публічного адміністрування – такі науковці, як: Я. І. Арабчук [1], Г. О. Дзяна, Р.°Б.°Дзяний [2], В. М. Нагаєв [4], та ін. Ефективне функціонування місцевого самоврядування в контексті публічного адміністрування – одна із ключових елементів організації демократичного громадянського суспільства. Важливість ролі місцевого самоврядування підтверджується його здатністю ефективно функціонувати задля досягнення консенсусу та забезпечення високого рівня життя мешканців, що робить місцеві та регіональні органи влади рівноправними учасниками ухвалення рішень. Реальна ефективність роботи органів місцевого самоврядування має залежати від повноти та чіткості визначення їх функцій. Саме тому повноваження місцевого самоврядування визначені Конституцією України і законами та іншими правовими актами, що регулюють відносини публічного адміністрування, за допомогою яких відбувається відповідне функціонування органів центрального рівня держави, що прагне оптимізувати відносини суб'єктів влади [4].



Більше того, однією із основних цілей органів місцевого самоврядування в Україні сьогодні є сприяння розвитку громадянського суспільства як демократичної громади, учасники якої знають про свої громадянські права та обов'язки, уміють їх захистити, володіють навичками участі в управлінні та взаємодії з владними структурами, вміють об'єднуватися в територіальні громади для розв'язання загальних проблем, відповідати не тільки за себе, але й за оточення людей, а крім того, мають здатність до самовизначення, завдяки чому людина зможе розумно існувати в умовах вибору, тобто в умовах свободи та відповідальності, і завдяки чому можливо досягти інформаційного взаєморозуміння в муніципальному утворенні. Зважаючи на це, присутність зворотного зв'язку з населенням є для органів самоуправління найважливішою умовою ефективного функціонування, у поєднанні з системою публічного управління забезпечує процес здійснення демократичного врядування через реалізацію системи представницьких органів урядування на всіх рівнях соціальної структуризації суспільства [1].

Слід зазначити, що публічне адміністрування зорієнтоване передусім на політичну діяльність, демократичне ефективне врядування на управлінській діяльності, а система місцевого самоврядування поєднує обидва види цієї діяльності, за участю територіальних громад, районних, обласних або селищних рад, що представляють їх спільні інтереси [2].

Треба зазначити, що при ефективності роботи місцевого самоврядування у взаємозв'язку з публічним управлінням українське суспільство та держава зіткнулись із загальнонаціональною проблемою: рівень ефективності та якості функціонування органів місцевого самоврядування не лише не забезпечує створення умов інноваційного розвитку територіальних громад, а й у більшості громад він є недостатнім для забезпечення належного життєвого середовища та його підтримки на рівні, потрібному для всебічного розвитку людини, її самореалізації, не дозволяє виконувати зобов'язання щодо безпеки й умов життя людини. Саме тому сьогодні завданням органів місцевого самоврядування в контексті публічного управління є налагодження зворотніх зв'язків з населенням задля підвищення ефективності та розвитку територіальних громад [5].

Отже, місцеве самоврядування є складним та ефективним процесом організації громадянського суспільства, постає одним із найважливіших інститутів демократії. Органи місцевого самоврядування посідають



особливе місце у системі публічного адміністрування, ефективна дія яких є умовою забезпечення реалізації демократичного функціонування та розвитку територіальних громад. Саме тому для України, що перебуває в стані суспільної трансформації, актуальним є завдання досягнення максимальної ефективності механізму функціонування місцевого самоврядування у взаємозв'язку з публічним управлінням задля поліпшення рівня життя мешканців в умовах свободи та відповідальності, і завдяки чому можливо досягти соціальної структуризації, та сприяти розвитку громадянського суспільства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабчук Я. І. Контролінг - складов мистецтва ефективного публічного управління. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. № 2. С. 55–69.
2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Налагодження комунікації між владою і суспільством у період проведення реформ. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 14–20.
3. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Місцеве управління: поняття, терміни, визначення: Словник-довідник. Навчальний посібник. (2-е вид. перероб. та доп.). К.: Дакор, 2006. 352 с.
4. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2018. 278 с.
5. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова. РВВ ЗДІА, 2017. 608 с.

**Олександр КОЗИР,**  
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

### МОДЕЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА

Соціальний розвиток сучасного міста – це об'єкт дослідження в галузі публічного управління, що базується на принципах добробуту, справедливості, захищеності та системності державного контролю. Він



піддається впливу з боку держави з кількох причин: через конфлікт інтересів між суспільством та окремою особою; наявністю встановлених правил і вимог, що є обов'язковими для всіх учасників соціального процесу; ефективність організаційної структури, що здійснює соціальний розвиток; закріплення ключових складників соціального розвитку в юридичних документах (законодавство та підзаконні акти).

У цьому контексті слід наголосити, що головною метою соціального розвитку держави є досягнення мінімального стандарту рівня життя та якості для непрацездатного населення країни й досягнення європейських стандартів рівня життя для працездатного населення.

Слід зазначити, що соціальний розвиток сучасного міста включає в себе структурну перебудову суспільства та зміну його соціального типу. Він передбачає перетворення соціальних відносин, уключаючи власність, соціогрупову структуру, а також характер та спосіб функціонування соціальних організацій та інституційного устрою суспільства. Соціальний розвиток міста являє собою історичний процес еволюції соціальної системи або конкретного суспільства від простіших до більш складних форм організації під впливом соціально-економічних процесів у державі.

В умовах воєнного стану соціальна сфера зазнає істотних змін та спрямовується на пошук нових, більш прогресивних механізмів та інструментів участі держави у вирішенні соціальних проблем суспільства. На нашу думку, цього можна досягти через дослідження наявних ефективних моделей соціального захисту:

- залишкової моделі, що мінімізує роль держави в управлінні соціальної сферою і зосереджується на провідній ролі при здійсненні соціальної політики благодійних та (або) громадських організацій. Допомога направлена лише особам, нездатним самотійно задовольнити свої потреби;

- моделі індустріально-економічного розвитку, що функціонує на основі інституту соціального страхування населення під контролем держави [1];

- індустріально-розподільчої моделі, яка ґрунтується на принципі, що всі групи населення повинні мати гідний рівень життя та всім громадянам гарантується захист прав у разі безробіття, хвороби чи старості;

- моделі державного добробуту, що будується на всеосяжному соціальному страхуванні, до якого входить безкоштовна медична допомога,



загальне пенсійне забезпечення, страхування безробіття і навіть допомоги в разі хвороби [2].

Отже, можна стверджувати, що для сталого соціального розвитку слід застосувати принцип довіри між державою як надавачем соціальних послуг та населенням як отримувачем соціальних пільг, що є основою північної моделі соціального захисту. Розглянемо більш детально запропоновані положення.

Почати слід з того, що в основу північної моделі покладено принцип «колективного індивідуалізму», який передбачає, що найбільш ефективна реалізація потенціалу кожного окремого громадянина можлива лише в межах певної колективістської системи, яка діє у відповідному місцевому співтоваристві. Кожен член суспільства має певним чином робити свій внесок у цю колективістську систему та підтримувати її функціонування, усвідомлюючи те, що першим вигоду з неї може отримати хтось інший, хто її більше потребує. При цьому зберігається розуміння того, що кожен громадянин розуміє те, що він не даремно вкладає свої гроші. У разі потреби ця система обов'язково прийде йому на допомогу, і вже внески інших громадян спрацюють для нього [3].

Такого рівня довіри між державою та суспільством можна досягти лише через наявність демократичних перетворень у нашій країні, що обов'язково будуть здійснені після перемоги над агресором. Для сталого соціального розвитку сучасного міста потрібна відкритість і свобода, що забезпечать високий рівень довіри громадян як відносно один одного, так і до органів публічної влади міста.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаврухін В. В. Реформування чинної моделі соціального захисту в системі пріоритетів державної соціальної політики в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня к. н. з державного управління за спеціальністю 25.00.02. Національна академія державного управління при президентові України. Київ, 2015. 263 с.
2. Латишева О. В., Євтушенко М. О., Пронін С. В., Будова М. Ю. Соціальний захист держави: суть, моделі та особливості забезпечення. *Вісник економічної науки України* 2020. № 2. С.95–104
3. The Relational Nordic Welfare State: Between Utopia and Ideology / ed. by S. Hänninen, K.-M. Lehtelä, P. Saikkonen. Cheltenham, 2019. P. 263.





**Ольга КРАВЧУК,**  
студентка ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:  
**Ірина НІКОЛІНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

## АНАЛІЗ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Основним інструментом прямої демократії завжди вважалися місцеві ініціативи, що дають громадянам можливість впливати на життя та розвиток громади. Місцеві ініціативи – це самостійні, активні дії членів громади, безпосередня участь у керуванні місцевим розвитком мешканців населеного пункту, спонукання ОМС до дій, у тому числі шляхом висунення пропозицій з метою поліпшення стан справ у територіальній громаді [2]. Місцеві ініціативи регулюються Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Закон розглядає місцеві ініціативи як одну із форм безпосередньої участі громади в місцевому самоврядуванні [4].

Задля того щоб краще зрозуміти функції місцевих ініціатив, дослідимо їх реалізацію у Львівській міській територіальній громаді. Львів славиться своїми активними мешканцями, які постійно шукають шляхи поліпшення життя в громаді. Одним із інструментів громадської активності є саме місцеві ініціативи. Місцева влада використовує відому українську платформу електронної демократії «ЕДЕМ» (рис. 1), щоб бути відкритою та консультативною зі своєю громадою [3].



Рис. 1 – Кількісні виміри місцевих ініціатив [3]



Платформа «EDEM» (єдина платформа місцевої електронної демократії) – це надання громадянам легкого і зручного доступу до використання кількох інструментів електронної демократії.

Львівська територіальна громада є активною в написанні петицій, у яких чітко сформульовано мету реалізації їхніх ініціатив. Одним із важливих напрямків поліпшення життя в громаді вважається завдання подолання бар'єрності, щоб люди з інвалідністю та маломобільні групи мали повний доступ до всіх життєвих благ, ресурсів [6].

Зазначимо що безбар'єрність насамперед – це загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу для всіх груп населення за різних сфер життєдіяльності [5].

Як відомо, Львівська територіальна громада є головною реабілітаційною столицею, де розміщено більш ніж 100 реабілітаційних центрів для людей з інвалідністю, зокрема й військовослужбовців. Саме тому місцева влада активно підтримує ініціативність громад щодо безбар'єрності.

Однією з ініціатив є програма розроблення спеціального додатка, у якому люди з інвалідністю можуть легко віднайти зручні маршрути. Також у громаді активно будуються пандуси та кнопки «суперсили» в усіх громадських місцях, що дозволяють безпечно пересуватися [1].

І. Ніколіна зазначає що: «Розбудова безбар'єрності є детермінантом сталого розвитку територіальних громад в Україні, особливо сьогодні, коли в умовах війни стрімко зростає кількість осіб з особливими потребами. Подолання нерівності як одна з цілей сталого розвитку забезпечується вільним доступом до ресурсів та можливостей для кожного індивіда» [6].

Отже, місцеві ініціативи відкривають мешканцям міста можливість впливати на життєдіяльність своєї громади, робити її кращою та безбар'єрною. Вони допомагають громадянам впливати на рішення місцевої влади, пропонуючи свої власні проекти.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Офіційний сайт Львівської міської ради. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/lviv-community>
2. Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових



осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

3. Платформа електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/4610100000>

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

5. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. №366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

6. Nikolina I. I., Nikolina I. I., Hulivata I. O. Public mechanism for developing a barrier-free environment in Ukraine. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 3 (31). С. 60–72.

**Марія КРАСІЙ,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ПРІОРИТЕТИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ

В умовах глобалізації та інтеграції України до світового співтовариства, міжнародно-правові пріоритети відіграють дедалі важливішу роль у формуванні та реалізації національної кримінально-правової політики.

Міжнародно-правові пріоритети в національній кримінально-правовій політиці України включають ратифікацію та виконання міжнародних конвенцій та угод, співпрацю з іншими країнами в боротьбі зі злочинністю, а також уніфікацію законодавства з відповідними міжнародними стандартами. Зокрема, виокремлюється зростанням транскордонної злочинності, міжнародним тероризмом, кіберзлочинністю, воєнними злочинами та іншими загрозами, що потребують спільних зусиль



країн у боротьбі з ними. Відповідно, установлення та виконання міжнародно-правових пріоритетів є важливим складником національної безпеки та правопорядку.

Можна навести чимало прикладів того, як прагнення наблизитися до авторитетних міжнародних центрів політичного та економічного тяжіння спонукає держави до укладення багатосторонніх міжнародних договорів по боротьбі зі злочинністю. Ні для кого не є таємницею, що ці договори становлять невід'ємну частину внутрішньої і зовнішньої політики таких центрів міжнародної інтеграції. Досить показовими в цьому сенсі є договори Ради Європи про правову допомогу та уніфікацію кримінального законодавства. Таким чином, вступаючи в такі договори, держава повинна визнати для себе неминучість уходження в новий правовий простір. При цьому елементи допустимої дискреції в дотриманні єдиних правил загального правопорядку можуть бути зведені до мінімуму. Саме тому, розглядаючи питання про співвідношення або взаємодію кримінально-правової системи України та міжнародних кримінально-правових систем (загальних та регіональних), неминуче виникає методологічне питання про ієрархію цих систем.

Традиційний підхід до оцінки кримінально-правової системи України з позицій монізму, що ґрунтується на концепції абсолютного державного суверенітету, мабуть, уже не є продуктивним і здатний створювати небажані політико-правові ілюзії. Саме тому входження України до міжнародно-правової системи боротьби зі злочинністю є для України не питанням обмеження суверенітету, а питанням її суверенного вибору. І цей вибір, зрештою, диктує ті правила, які *de jure* і *de facto* визначають місце держави в міжнародно-правовій системі [1, с. 465-466]. Уходження України до міжнародно-правової системи боротьби зі злочинністю є не лише питанням практичної потреби, а й питанням принципу. Це свідчить про прихильність України до європейських цінностей та прагнення до створення безпечного та справедливого суспільства.

Суттєвою ознакою міжнародної кримінально-правової політики є специфічний предмет, на який її спрямовано. Ідеться про злочини, що становлять загрозу для всього міжнародного суспільства. Загальною системоутворювальною ознакою діянь, що належать до міжнародної злочинності, є те, що вони визнані такими не лише на національному, а й на міжнародному рівні та є небезпечними як для окремої держави, так і для всієї світової спільноти. Закріплення конкретних складів злочинів у



міжнародному кримінальному праві вимагає загального консенсусу спільноти держав щодо кримінально-правових гарантій відповідних міжнародних правових цінностей. Очевидно, що спірним залишається консенсус щодо таких складів злочинів, кваліфікація яких залежить від їх оцінки в конкретних ситуаціях: злочину агресії, інтервенції або нанесення збитку навколишньому середовищу [2]. Те саме можна сказати і про консенсус за злочини проти людства, які, на противагу порушенням міжнародного гуманітарного права, не мають традиційного договірної закріплення або імплементації в міждержавній практиці [3]. Іншими словами, наповнення Кримінального кодексу України відбувається, у тому числі, під безпосереднім впливом міжнародних договорів України.

Значна кількість складів злочинів сформульовано на основі імплементації міжнародних договорів України. Свобода інтерпретації міжнародно-правових зобов'язань про уніфікацію кримінального законодавства України, як і будь-якою іншою державою, або мінімальна, або взагалі неможлива. Тому в цій сфері виникає можливість говорити про змішане міжнародно-правове і національно-правове регулювання. При цьому, говорячи суто юридично, міжнародно-правові приписи далеко не завжди звернено виключно до Верховної Ради України, як до законодавця, але нерідко й до органу правозастосування [1, с. 466]. Наприклад, відповідно до п. 2 Постанови Пленум Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ «Про застосування судами міжнародних договорів України при здійсненні правосуддя» «суди при застосуванні міжнародних договорів України під час здійснення правосуддя мають ураховувати, що частиною національного законодавства слід розглядати не тільки ратифіковані Верховною Радою України міжнародні договори України, а й ті міжнародні договори, згоду на обов'язковість яких надано в інших формах, погоджених сторонами, наприклад, шляхом «підписання», «прийняття», «затвердження» і «приєднання», за допомогою яких держава виражає в міжнародному плані свою згоду на обов'язковість для неї договору (підпункт б пункту 1 статті 2 Віденської конвенції, стаття 8 Закону «Про міжнародні договори України»).

Міжнародна кримінально-правова політика та міжнародні норми відіграють суттєву роль у формуванні національного кримінального права та правозастосовної практики в Україні. Ефективна боротьба зі злочинністю, особливо транснаціональною, неможлива без співпраці з



іншими державами. Міжнародні договори та інші інструменти міжнародного права створюють основу для такої співпраці.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баулін Ю. В., М. В. Буроменський, В. В. Голіна та ін. Сучасна кримінально-правова система в Україні: реалії та перспективи: монографія. Київ: ВАІТЕ, 2015. 688 с.
2. Muller-Schieke I. K. Defining the Crime of Aggression Under the Statute of the International Criminal Court. *Leiden Journal of International Law*. 2001. Vol. 14. P. 409–430.
3. James C. O'Brien. The International Tribunal for Violations of International Humanitarian Law in the Former Yugoslavia. *American Society of International Law*. 1993. Vol. 84. № 4. P. 639–659.

**Віталій КРУГЛОВ,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри соціології і публічного управління  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний університет»,  
м. Харків, Україна

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Сфера державного управління в Україні зазнає глибоких перетворень, зумовлених прагненням країни до демократичного врядування, прозорості та ефективного надання послуг. Оскільки країна долає виклики, пов'язані з російською військовою агресією, потреба в організаційних змінах в органах державної влади набула першочергового значення.

Воєнна агресія проти України виявила вразливі місця в чинній системі державного управління, що спонукало до переоцінки організаційних структур, процесів та пріоритетів. Порушення, спричинені дією воєнного стану, наголосили на нагальній потребі в адаптації державних інституцій для кращого реагування на критичні виклики та задоволення нагальних потреб громадян. Одним із основних чинників прискорення змін є усвідомлення того, що традиційні ієрархічні та централізовані моделі управління не можуть ефективно вирішувати поточні завдання в складних умовах. Потреба в гнучкості, децентралізованому ухваленні рішень та



локальних рішеннях стає все більш очевидною, що вимагає переходу до більш інноваційних організаційних структур.

Крім того, навантаження на ресурси та потреба визначення пріоритетів у сфері безпеки й оборони виявили важливість оптимізації розподілу ресурсів і підвищення операційної ефективності в державних органах. Оптимізація процесів, використання цифрових технологій і сприяння міжсекторальній співпраці стали важливими імперативами для забезпечення неперервності надання основних державних послуг.

Децентралізація стала ключовою стратегією трансформації державного управління в Україні останніми роками. Передаючи повноваження та відповідальність за ухвалення рішень місцевим органам влади, підхід мав на меті підвищити оперативність реагування, підзвітність та індивідуалізоване надання послуг. Місцеві органи влади краще розуміють і задовольняють локальні потреби своїх громад, що дає змогу віднаходити більш контекстуалізовані рішення. Процес децентралізації передбачає передачу адміністративних та фіскальних повноважень від центральних органів влади на регіональний та місцевий рівні. Зазначені процеси дають можливість зацікавленим сторонам брати активну участь у процесах ухвалення рішень, зміцнюючи відповідальність та підвищуючи легітимність державної політики.

Однак, для успішного впровадження децентралізації потрібна надійна правова база, ініціативи з розбудови спроможності та виділення достатніх ресурсів місцевим органам влади. Наразі докладаються зусилля для зміцнення інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, забезпечення їх потрібними інструментами та досвідом для ефективного виконання своїх розширених функцій, ураховуючи складну безпекову ситуацію.

Використання цифрових технологій та онлайн-платформ може сприяти інклюзивній та доступній участі, долаючи географічні бар'єри та даючи змогу ширшому колу зацікавлених сторін долучатися до формування процесів державного управління. Інтеграція цифрових технологій та рішень електронного урядування є ключовим аспектом організаційних змін в сучасному державному управлінні [1]. Цифрова трансформація відкриває можливості для оптимізації діяльності, підвищення якості надання послуг, а також сприяння прозорості та підзвітності.

Упровадження платформ електронного урядування та онлайн-порталів дозволяє громадянам безперешкодно отримувати доступ до



широкого спектру державних послуг, зменшуючи організаційні перепони та підвищуючи ефективність. Крім того, оцифрування адміністративних процесів та впровадження систем електронного документообігу може поліпшити управління даними, зменшити дублювання та сприяти міжвідомчій співпраці. Заходи з кібербезпеки та захисту даних є важливими аспектами цього цифрового переходу, оскільки вони забезпечують конфіденційність і цілісність інформації, а також сприяють підвищенню довіри до цифрових послуг.

Масштабність організаційних змін, потрібних у державному управлінні, вимагає мобілізації ресурсів та міжнародної співпраці. Використовуючи зовнішню підтримку, державні органи можуть отримати доступ до додаткових ресурсів, сприяти обміну знаннями та прискорити темпи перетворень. Співпраця з міжнародними організаціями, агенціями розвитку та партнерами-донорами дозволить забезпечити фінансову допомогу, технічну експертизу та підтримку в розбудові спроможності. Означена співпраця може сприяти реалізації пілотних проєктів, упровадженню перевірених найкращих практик та обміну досвідом, отриманим в інших контекстах.

Оскільки Україна рухається шляхом до посилення обороноздатності та реалізації функцій безпеки та стабільності, організаційні зміни в державному управлінні мають бути тісно пов'язані із зусиллями з постконфліктного відновлення та стратегіями розбудови стійкості [2]. Відновлення важливої інфраструктури, поживлення економічної діяльності та відновлення соціальних послуг є критично важливими компонентами відповідних зусиль, що закладають основу для сталого розвитку та тривалого миру.

Державні органи відіграють ключову роль у координації та реалізації ініціатив з відновлення, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів та інтеграцію принципів стійкості в зусилля з реконструкції, що включає розроблення надійних протоколів реагування на надзвичайні ситуації, створення резервних систем для критично важливих операцій і зміцнення потенціалу управління кризовими ризиками.

Крім того, посилення міжвідомчої координації та міжсекторальної співпраці може підвищити узгодженість та ефективність зусиль з відновлення, використовуючи синергію та уникаючи дублювання. Постійний моніторинг, оцінка та адаптація мають вирішальне значення для забезпечення відповідності стратегій відновлення потребам і обставинам.





Організаційні зміни, що відбуваються в системі державного управління в Україні, являють собою трансформаційний шлях до більш ефективних і стійких управлінських структур. Завдяки децентралізації, використанню цифрових технологій, підвищенню прозорості та підзвітності державні інституції зможуть краще задовольняти потреби громадян та орієнтуватися в складних умовах сьогодення.

Однак, подолання інерції, ресурсних обмежень та розбудова інституційної спроможності – це найважливіші питання, що слід вирішувати за допомогою постійних зусиль, стратегічних партнерств та прагнення до постійного вдосконалення. Посилюючи механізми адаптації, інновацій та стійкості в органах державної влади, Україна може сформувати систему, що характеризуватиметься ефективним наданням послуг, інклюзивними процесами ухвалення рішень та зміцненням суспільного договору між громадянами та державою.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гончарова І. Є., Круглов В. В. Роль електронного урядування у забезпеченні прозорості та відкритості публічної адміністрації. Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі : матеріали 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 15 грудня 2023 р. / ред. кол.: В. М. Мороз [та ін.] ; Харків : НТУ «ХП», 2023. С. 219-223.

2. Круглов В. В. Роль державно-приватного партнерства у сфері безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 107–110.

**Наталія КУДЛИК,**

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ**

Ідеальною моделлю взаємодії органів публічного управління та бізнес-асоціацій є система «governance», що являє собою певну полісуб'єктну модель ухвалення взаємоузгоджених рішень у різних сферах



суспільного розвитку, у тому числі й у сфері розвитку підприємництва та економіки в цілому. Політико-правовий аспект системи «governance» полягає в тому, що процес взаємодії за її принципами вважається потрібним елементом демократичного політичного режиму. Цілісна демократична політико-правова система має забезпечити демократичні правила функціонування конкурентних ринків. Організаційний аспект удосконалення взаємодії органів публічного управління та бізнес-асоціацій системи за принципами системи «governance» пов'язаний зі змінами інституціонального дизайну, організаційних структур, що сприяють реалізації бізнес-активності.

Система «governance» як полісуб'єктне управління є типом government. Органи влади (government) можуть використовувати «governance», коли стають одним із суб'єктів, залучених до процесу ухвалення рішень. Важливість такого управлінського інструментарію для органів влади є достатньо високою. У разі його використання публічні органи влади різного рівня розглядають приватних та громадських акторів суспільства як ресурси та інструменти для спільного формування й здійснення політики на противагу їх перетворенню на пасивні цілі та об'єкти суто державного регулювання.

Формування системи «governance» є досить складним процесом. На цьому шляху змінюється модель ухвалення публічно-владних рішень, переглядаються система цінностей та інституції, змінюється інституціональна природа, масштаб та засоби здійснення повноважень органів публічної влади та громадських інституцій. За висновком фахівців ОЕСР, на ці значні зміни вплинули чотири групи історичних подій. Перша – це прямиий вплив боротьби за впровадження більшої демократії та конкурентних ринків. Друга – стосується шляхів, якими зростання економічної продуктивності й матеріального добробуту змінили цілі і методи governance в домогосподарствах, підприємствах та у владі. Третя група містить правила й переконання, що є неявними та/чи явними провідниками ухвалення рішень та їх імплементації в усіх частинах суспільства. Четверта група загальних чинників, що змінює систему «governance», належить до інновацій та/або трансформацій в інституціональному дизайні, організаційній структурі та адміністративній діяльності [4].

У системі «governance», органи публічного управління зобов'язані створювати сприятливі умови для підприємництва, реалізації самостійної,



систематичної бізнес-активності із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, здійснюваної фізичними та юридичними особами на власний ризик з метою отримання прибутку. За рахунок бізнес-активності органи публічної влади намагаються досягти більш динамічного зростання та підвищити ефективність господарської системи на основі її модернізації. На цьому шляху виникає багато запитань щодо інституціональної взаємодії «держава – підприємництво», відповіді на які залежать від коректного розуміння інституціонального призначення торгово-промислової палати.

Досить часто в українському науковому дискурсі систему «governance» позначають терміном «урядування» і використовують його переважно для характеристики механізму взаємодії органів влади різного рівня (національного, регіонального, місцевого) між собою та / чи з іншими зацікавленими особами – бізнесовими структурами, громадськими організаціями, різноманітними соціальними групами – щодо формування державної політики та зміцнення взаємної довіри [3]. Проте ми вважаємо, що потрібно дотримуватися ширшої інтерпретації, з позицій якої governance слід віднести до моделі координації суспільних відносин із складними взаємозалежностями між суб'єктами державно-громадської взаємодії. Для цієї координації характерними є «структуровані шляхи і заходи, у яких дивергентні переваги незалежних акторів транслюються у вибір політики «локалізованих цінностей» так, що плюралізм інтересів трансформується у скоординовану дію і досягається згода акторів». Згідно з концепцією «governance» держава править суспільством згори-донизу через закони, правила і децентралізоване полісуб'єктне управління, що базується на взаємозалежності, переговорах та довірі [1].

Система «governance» базується на принципах, якими керується всі добровільні об'єднання. Їх, на наш погляд, адекватно подано в статті 3 Закону України «Про громадські об'єднання» [2]. Модернізація в Україні інституціонального дизайну на основі зазначених вище принципів створила базові умови для вдосконалення взаємодії органів публічного управління та бізнес-асоціацій на основі принципів «governance». Інституціональні перетворення, проведені в Україні з початку отримання незалежності, сприяли поступовій трансформації традиційного «закритого суспільства» на «відкрите», підвищенню громадянської активності різних соціальних верств, створенню мережі різноманітних добровільних об'єднань у різних сферах суспільного життя. Ця мережа поступово заповнювала простір між



державою та суспільством і сьогодні стала своєрідним посередником між ними.

У сфері економічного розвитку чільне місце серед цих «єднальних ланок» посіли різноманітні представницькі організації підприємців (торгово-промислові палати, біржові товариства, профспілки, асоціації роботодавців та інші), що виступають інституціональними структурами громадянського суспільства у сфері економічних відносин. Проте сама наявність великої кількості бізнес-об'єднань ще дає достатніх підстав, щоб стверджувати, що їх взаємодія з органами публічного управління відповідає всім характеристикам системи «governance» з погляду її оцінки як способу координації в ухваленні колективно обов'язкових рішень різними незалежними один від одного суб'єктів влади та суспільства.

Якісно новий рівень суспільно-владної взаємодії має бути забезпечений також підвищенням ролі в цьому процесі стратегічної комунікації, елементом якої є зв'язки з громадськістю та системні, скоординовані заходи, спрямовані на просування стратегічних цілей держави. Це завдання пов'язане з індоктринацією у свідомість національних і зарубіжних суб'єктів українських національних цінностей, стратегічних інтересів, стратегічних цілей на всіх рівнях стратегічного управління через цілеспрямовану, узгоджену синхронізацію діяльності всіх суб'єктів державно-громадської взаємодії із відповідним системним супроводженням та реалізацією завдань у межах національної стратегії. З боку добровільних бізнес-об'єднань як суб'єктів суспільно-владної взаємодії основними цілями, що досягаються за допомогою стратегічної комунікації, буде залучення членів добровільного об'єднання, публічне просування інтересів та адвокація ініціатив, спрямованих на захист членів організації. Слід пройти складний шлях, щоб виконати вимоги викладених вище позицій, на яких базується полісуб'єктна модель публічного управління.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лібанова Е., Романюк С. Концептуалізація полісуб'єктного управління в соціальних відносинах. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 3 (53). С. 33–53.

2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. №4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>



3. Шаульська Г. М. Сучасні західні управлінські моделі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. № 3. С. 111–116.

4. OECD. Governance in the 21st Century. OECD Publishing, Paris, 2001. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264189362-en>

**Ростислав КУРУС**,  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, України

Науковий керівник:  
**Лариса МОСОРА**,  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, України

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Особливості реалізації державної молодіжної політики в сучасних умовах децентралізації влади обґрунтовано декількома чинниками:

1. зміною політичного контексту: децентралізація влади в Україні призвела до перерозподілу функцій та повноважень між центральною та місцевою владою. Це створило нові можливості та, водночас, виклики для державної молодіжної політики на місцевому рівні;

2. потребами молоді: молодь є активним учасником суспільного життя і її потреби та пріоритети можуть постійно змінюватися. Ураховуючи це, важливо забезпечити належну увагу та її підтримку з боку органів публічної влади;

3. рівнем залучення молоді до процесів ухвалення рішень. Децентралізація влади розширює можливості залучення молоді до процесів управління та розроблення молодіжних стратегій, однак часто молодь мало обізнана щодо них;



4. можливостями для впровадження інновацій та посилення партнерства. Децентралізація влади відкриває нові можливості для співпраці між місцевими органами влади, громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами в реалізації молодіжних ініціатив та проєктів.

Отже, дослідження формування та реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації є актуальним для розвитку сучасного суспільства, сприяє ефективному використанню ресурсів та задоволенню потреб молодого покоління. При цьому думка молоді щодо того, якими мають бути напрямки реалізації державної молодіжної політики, є важливою.

Саме тому в березні 2024 р. нами було проведено анонімне опитування серед молодих людей, що дало можливість дійти певних висновків щодо бачення молоддю дальших перспективних шляхів реалізації державної молодіжної політики та залученості молоді до державотворчих процесів. В опитуванні взяло участь 100 осіб у віці 14-35 р. (14-17 р. – 11 осіб; 18-21 р. – 44 особи; 22-29 р. – 29 осіб; 30-35 р. – 16 осіб). Анкета включала 16 запитань, серед яких виокремимо такі: «Які джерела інформації Ви використовуєте для отримання інформації про реалізацію державної молодіжної політики?», «Чи брали Ви участь у громадських заходах або обговореннях, пов'язаних із реалізацією молодіжної політики?», «Чи відчуваєте Ви, що Ваша думка важлива для ухвалення рішень у Вашій громаді щодо реалізації молодіжної політики?», «Які Ви бачите пріоритетні напрямки в оновленні молодіжної політики в Україні?». На окремі запитання можна було обрати декілька варіантів відповідей. Крім того, були запитання у відкритому форматі, де молодь могла написати свої пропозиції щодо поліпшення молодіжної політики. Ознайомитися з анкетною формою можна за посиланням: <http://surl.li/tmyfz>

Розглянемо результати відповідей на окремі питання. На рис. 1 подано відповіді на запитання «Які джерела інформації Ви використовуєте для отримання інформації про реалізацію державної молодіжної політики?».

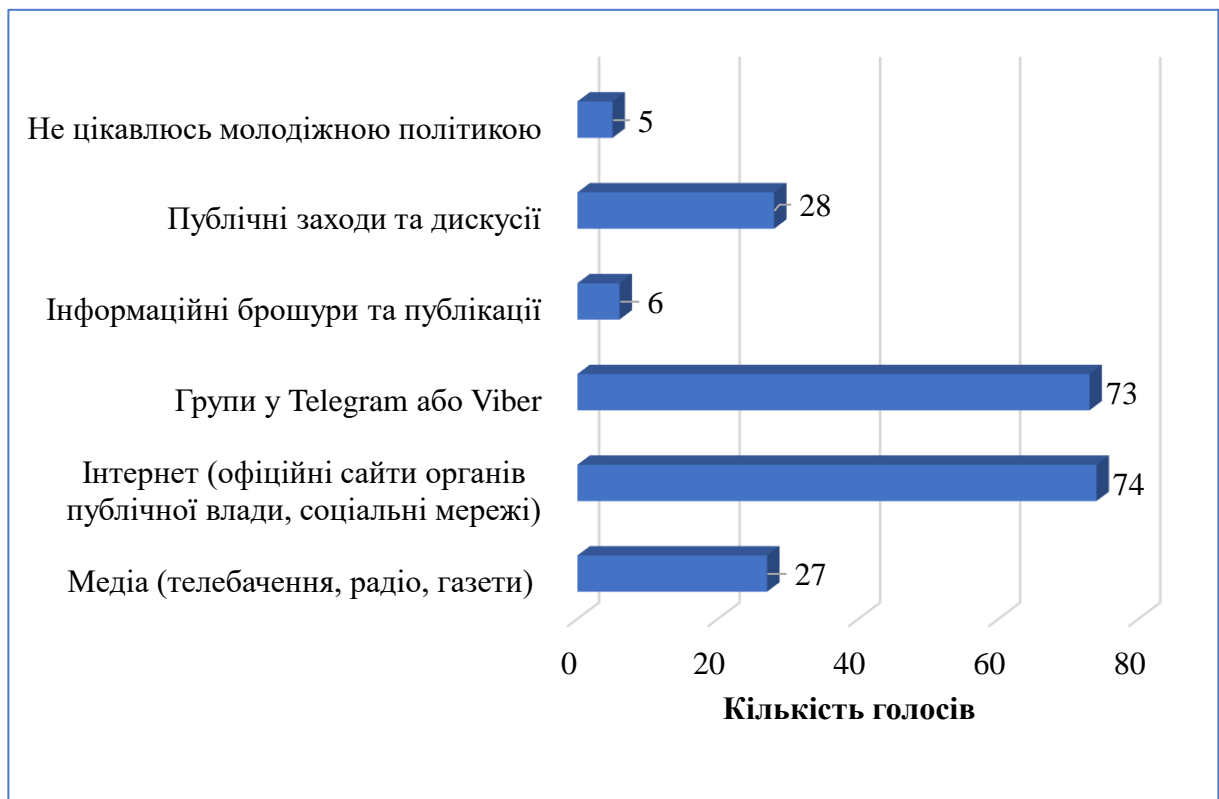


Рис. 1 – Результати відповіді на питання «Які джерела інформації Ви використовуєте для отримання інформації про реалізацію державної молодіжної політики?»

Результати свідчать про те, що основним джерелом інформації для отримання даних про реалізацію державної молодіжної політики для молоді є інтернет-ресурси офіційних веб-сайтів органів публічної влади, якими користуються 74 користувачі. Це свідчить про значну довіру до офіційних джерел інформації та бажання отримати об'єктивну та авторитетну інформацію щодо реалізації молодіжної політики.

Високу популярність мають групи в месенджерах, таких як Telegram або Viber, до яких звертаються 73 опитаних. Це свідчить про значення месенджерів, що зростає, як джерела інформації та комунікації, особливо серед молоді, яка активно використовує ці платформи для отримання новин та обговорення актуальних питань. Публічні виступи та дискусії також є важливим джерелом інформації для 28 користувачів. Це може включати офлайн події, такі як конференції, форуми, зустрічі та інші громадські заходи, а також онлайн-трансляції та відеозаписи публічних виступів.

Однак, п'ятеро опитаних зазначили, що не цікавляться державною молодіжною політикою. Це може свідчити про різноманітність інтересів та



пріоритетів серед користувачів, але, водночас, про потребу у створенні зручних та доступних джерел інформації для молодіжної аудиторії.

На рис. 2 зображено відповіді на запитання «Чи брали Ви участь у громадських заходах або обговореннях, пов'язаних із реалізацією молодіжної політики?».

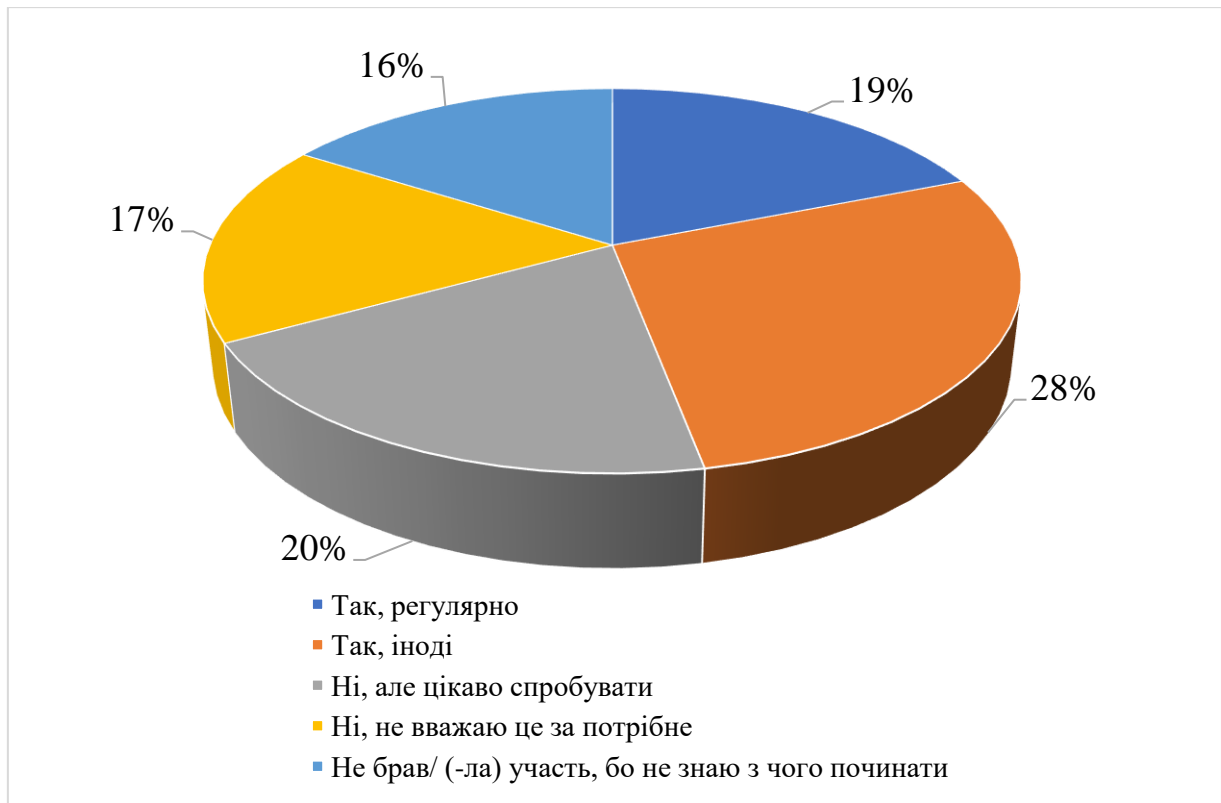


Рис. 2 – Результати відповіді на питання «Чи брали Ви участь у громадських заходах або обговореннях, пов'язаних із реалізацією молодіжної політики?»

Як бачимо, молодь є досить активною в питаннях, пов'язаних з молодіжною політикою. Однак частина молоді не вважає за потрібне брати участь у громадських заходах або обговореннях щодо реалізації молодіжної політики (17%), а частина не знає з чого почати, як долучитися до такого процесу (16%). Це завдання слід вирішувати, а для цього потрібно організовувати певні просвітницькі заходи для молоді, де розповідати про способи залученості до громадських заходів.

Для забезпечення більшої участі молоді в громадських заходах та обговореннях, пов'язаних з молодіжною політикою, може бути запроваджено різноманітні ініціативи. Ось кілька можливих шляхів:





1. Інформаційні кампанії: створення інформаційних матеріалів, що розповсюджуються серед молоді через соціальні медіа, школи, університети та інші канали, що допоможе зрозуміти, як молоді люди можуть брати участь у громадських заходах та обговореннях.

2. Тренінги та семінари: організація навчальних заходів для молоді про навички участі в громадських обговореннях, ведення діалогу та впливу на політику може збільшити її впевненість та мотивацію.

3. Створення молодіжних платформ: формування мережі молодіжних організацій і форумів, де молодь може обговорювати та впливати на політику, може забезпечити платформу для обміну ідеями та спільних дій.

4. Підтримка молодіжних ініціатив: фінансова та організаційна підтримка молодіжних проєктів та ініціатив може стимулювати активність молоді в громадських справах та політичних процесах [1].

Ураховуючи різноманіття інтересів і можливостей молоді, важливо розробляти програми та ініціативи, що будуть доступними та привабливими для різних груп молоді. Такий підхід дозволить підвищити рівень участі молоді в громадських заходах, сприятиме більш активній реалізації молодіжної політики.

Як зауважує в анкеті сама молодь, важливим є посилення інформування її про можливості впливу на державотворчі процеси, про молодіжні ради, молодіжні громадські організації; слід зацікавити молодь, а не примусово змушувати щось робити; забезпечення умов для участі молоді шляхом створення молодіжних консультативно-дорадчих органів; проведення заходів і реалізація програм та проєктів розроблених молоддю; систематична підтримка роботи з молоддю з боку влади.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Молодіжна політика, заснована на підходах участі: навчальний посібник для проведення навчання за типовою загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації для державних службовців та службовиць і посадових осіб місцевого самоврядування. 2023. 192 с.



**Петро КУХАРЧУК,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна

## **РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки здійснюється з урахуванням європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (далі – Програма SIGMA) та викладених у документі «Принципи державного управління». Зазначений документ містить систему принципів і критерії оцінки державного управління, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав – членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – Європейські принципи). Цю Стратегію розроблено з урахуванням Європейських принципів та результатів проведеної 2018 року експертами Програми SIGMA оцінки стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління [4].

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- ✓ забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян та бізнесу;
- ✓ формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- ✓ розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, що формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [4].

Створення та впровадження роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) – є одним із завдань стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки.

Відповідно до положення про Центр, основними завданнями його є:

- 1) організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;
- 2) спрощення процедури отримання адміністративних послуг;



3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг у центрі;

4) проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг відповідно до частини четвертої статті 7 Закону України «Про адміністративні послуги», визначення та вжиття заходів для підвищення рівня якості їх надання, оприлюднення інформації про результати моніторингу та вжиті заходи;

5) забезпечення процесу автоматизації прийому документів та надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних систем та систем електронного документообігу [2].

Статтею 1 Закону України «Про адміністративні послуги» надано визначення термінів у такому значенні:

✓ адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону;

✓ суб'єкт звернення – фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг;

✓ суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [3].

У межах проекту «Полегшення доступу до адміністративних послуг та підвищення їх якості в умовах війни в Україні», що здійснюється за фінансової підтримки DT Institute, Центр політико-правових реформ (ЦППР) разом з регіональними партнерами з Громадської мережі публічного права та адміністрації UPLAN (Центр досліджень місцевого самоврядування, Дніпровський центр соціальних досліджень, «Смарт медіа») провели опитування відвідувачів управлінь соціального захисту населення (далі – УСЗН) у чотирьох містах. Зокрема, це прифронтовий Харків і близьке до лінії фронту Дніпро, а також два міста, що приймали значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – Київ та Львів. У Києві для проведення опитування було відібрано два УСЗН – один на правому та один лівому берегах міста (Шевченківський та Дарницький райони). В інших містах було відібрано один такий орган. Усього в



дослідженні взяло участь 500 респондентів – 200 осіб у Києві та 100 осіб у кожному з інших трьох міст. З них 64,2 % становили ВПО (321 особа) [1].

Опитування здійснювали експерти проєкту в період з 1 жовтня до 30 листопада 2022 року за анкетною, розробленою ЦППР в співпраці з регіональними партнерами Громадської мережі публічного права та адміністрації UPLAN.

Метою дослідження є оцінка рівня задоволеності громадян доступністю та якістю адміністративних послуг соціального характеру (АПСХ), зокрема, послуг для ВПО, що надаються УСЗН. Саме тому було проведено опитування користувачів цих послуг, виявлено позитивні та проблемні аспекти сервісу в обраних для дослідження органах та сформовано рекомендації з метою поліпшення якості та доступності процесу надання АПСХ.

Слід зазначити, що в цілому роботу УСЗН у чотирьох містах оцінили таким чином: 33% – дуже добре; 48,4% – добре; 13,2% – задовільно; 3,2% – погано; 2,2% – дуже погано. Однак, у кожному з міст ситуація дещо різниться. Так, у Львові (за п'ятибальною шкалою) загальна середня оцінка роботи УСЗН становить 4,5; у Дніпрі – так само 4,5; у Харкові – 4,1; у Києві: УСЗН Шевченківської РДА – 3,8; УСЗН Дарницької РДА – 3,5 [1].

Найгірше громадяни оцінили такі критерії, як облаштованість місць для очікування (зовсім не задоволені і переважно не задоволені якістю – 17% усіх респондентів) та загальний стан приміщення (зовсім не задоволені і переважно не задоволені якістю – 19% усіх респондентів). Найкращі показники має рівень задоволеності відвідувачів доступністю бланків та формулярів у приміщенні УСЗН – 51 % респондентів повністю задоволені цим критерієм. Також 81% опитаних відповіли, що інформація про УСЗН, яку вони шукали була достатньою, що є досить високим показником [1].

Дальші дослідження в цьому напрямку можуть стосуватися дослідження механізмів підвищення ефективності роботи ЦНАПів на регіональному рівні з урахуванням перебування внутрішньопереміщених осіб в різних регіонах України і вдосконалення механізму адміністрування в співпраці із зовнішньопереміщеними громадяни України.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Експерти дослідили якість сервісу в управліннях соцзахисту. Результати опитування. 31.01.2023: Центр політико-правових реформ. URL: <http://surl.li/txhcx> (Дата звернення 24.05.2024)



2. Примірне положення про центр надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text> (Дата звернення 24.05.2024)

3. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Дата звернення 24.05.2024)

4. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021<sup>о</sup>р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення 24.05.2024)

**Василь КУШЕРЕЦЬ,**  
доктор філософських наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
Голова правління Товариства «Знання» України,  
член-кореспондент НАПН України,  
м. Київ, Україна

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК САМООРГАНІЗУЮЧА СИСТЕМА: ЕКЗИСТЕНЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ

Уже десять років, як ми живемо в умовах екзистенційної війни, що спричинив північний агресор.

Дещо подібне було 160 років тому в Сполучених Штатах Америки, коли набули чинності маніфести А. Лінкольна про звільнення рабів. У них проголошувалася свобода для рабів на всіх територіях, проти чого боролися супротивники – конфедерати, які спричинили громадянську війну. 19 листопада 1863 року на місці поховання тих, хто пожертвував своїм життям, А. Лінкольн у своїй промові охарактеризував війну як випробування на здатність до виживання нації, заснованої на свободі й вірної тому принципу, що всі люди створені рівними. Тепер же боротьба точилася за «нове народження свободи», за даліше існування «уряду з народу, створеного народом і для народу». А. Лінкольн віддав шану загиблим, проте водночас виразно продемонстрував, що війна продовжується тепер не просто за збереження союзу, а й за права людини, що неминуче означало звільнення рабів.



Він загинув від рук прихильників конфедератів 1865 року. Водночас його промова стала безсмертною як вичерпна характеристика тих американців, які принесли на вівтар свободи народу своє життя, а також спричинила основи створення відкритого уряду і відкритого урядування. Головне в них – це принцип: громадськість має право знати про діяльність уряду і брати в ній участь.

Ця доктрина визначається практично в усіх демократичних країнах світу. Вона активно забезпечується і сягає принаймні в просвітництві. Ще І. Кант, 300 років від дня народженого якого ми нині відзначаємо, довів, що просвітництво скорочує відстані між владою і громадами, формує традиційні обговорення для вирішення проблем, що вони собі створили та впливають на пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної громадської політики. Саме завдяки інститутам просвітництва зросла участь у публічних управліннях громадян й організацій, поліпшилися комунікації та взаємодії між різними гілками і рівнями влади. Така внутрішня відкритість здатна до збільшення ефективності й відповідальності громадян.

Ці та інші демократичні заходи значно посилюють відкрите, публічне урядування, прозорість, дієву участь громадян та їхню колективну роботу. На цій основі створюється самоорганізуюча система, що не лише визначається попередньою історією, а й сучасною поведінкою суб'єктів, які знають і виражають відчуття майбутнього і, відповідно, енергійно впливають на зміни в сучасному.

Це означає, що деякі формати, структури, системи тощо ввійшли в режим атрактора (центру тяжіння і змін), що посилює вплив майбутнього. Відповідно, когнітивна система сильніше впливає на нелінійне мислення, де свобода поширюється можливостями вибору та почуттям відповідальності і яка завжди жадана бажаному буттю. Важливо не лише створити нові знання та іншу парадигму, з новим досвідом. А й важливо, згідно з І. Кантом, ще й мати мужність керування власним розумом, яким є гаслом просвітництва і виходом людини з незрілості, у якій вона часто-густо опиняється з власної провини через чужий провід.

Нині Україна знаходиться в умовах екзистенційного виклику. Війну, що розв'язала росія проти України, потрібно повернути проти неї самої. Маємо непоборну силу нашого духу, моральну та матеріальну підтримку цивілізованого світу, виховану століттями волю до свободи і непоборну жагу до утвердження національної держави з рідною мовою й дальшим



духовним відродженням України. Нині ми прагнемо до оновленої України, що очищає світ від рашистської ментальності, визволяє від окупантів наші території та їх піднесення на височінь наших цінностей і святостей.

Перед просвітницькими організаціями і, зокрема, Товариством «Знання» України в нинішніх умовах фізичної та інформаційної війни стоїть завдання посилити нашу ментальну, духовну, вольову, емоційну парадигму, що формує наше світоглядне бачення, розуміння напрямків нашої остаточної Перемоги та світлого творення цінностей майбутнього. Нині Україна в полум'ї війни, що спричинив північний агресор. Проте, як зазначив Альберт Ейнштейн, - «серед безладу віднайдіть простоту; серед розбрату віднайдіть гармонію; у труднощах віднайдіть можливості...».

У труднощах війни, як свідчить практика, активно діє задля Перемоги активний діалогічний потенціал з потоком різних думок, позицій, здогадів тощо, які здатні провести до свідомого бачення остаточної Перемоги.

Нині він розширився до інтерсуб'єктності, що концептуалізується такими поняттями, як «дискурс», «консенсус», «аргументація» тощо, що передбачає і забезпечує рівноправні відносини людей в суспільстві. На основі цього відкривається вільне обговорення громадськістю свідомих, важливих і актуальних суспільних проблем. Це суттєво посилює наш потенціал різними, проте глибокими думками, позиціями тощо, завдяки яким формується загальна громадська думка, підноситься її когнітивність, підвищуються наші якості, сила волі, стійкість, певність у нашій остаточної Перемозі. Суспільству вкрай важливо відчувати силу людей з різними міркуваннями, відповідально сприймати інші погляди, наполегливо шукати спільні цінності, досягати порозуміння, згоди у своїй діяльності.

Саме в умовах війни надзвичайно важливе налагодження свідомого суспільного життя, не боячись обговорення найгостріших проблем задля їх вирішення, створюючи при цьому атмосферу взаємопорозуміння і злагоди, підтримуючи нашу цілісність і згуртованість перед загрозами. Наші діалогічні суб'єктності – це важливі також формати людських відносин. Їх спрямовано й на спільне з'ясування суті проблеми, і на обмін думками та пошук порозуміння.

Кінцева мета діалогу – формувати притомне, рівнодостатнє партнерство, у якому кожен є мислячим суб'єктом, актуалізованим на свої здатності розуміння суджень та готовим до конструктивного обговорення гострих проблем і принципів, а також віднаходження різних підходів у своїй діяльності.



Як відомо, практичні думки діалогів та дискурсів поширюються через людських суб'єктів та трансформуються за межі їх формування, що сприяє не лише об'ємному розв'язанню нагальних соціальних проблем, а й загальному піднесенню людської духовності і культури, які є непоборною силою. Саме завдяки їм діалоги через дебати і дискусії взаємозбагачують громадян як законних суб'єктів держави. Наша практична і справедлива дія поширюється на весь світ, наші принципи та діяння посилюють стратегічне партнерство з цивілізованими державами світу, перетворюючи його на потужну систему надінтерсуб'єктивних сил, енергії, свідомості, завдання яких не лише формувати сучасну людяність, а й парадигму цивілізаційних відносин, комунікації й очищення всього світу від зла і темноти.

Формат «Актуальні діалоги» – один із напрямків нашої просвітницької діяльності, що має достатньо солідну історію. Наші діалоги, диспути завжди відкриті для обговорення громадськістю важливих й актуальних сучасних суспільних проблем.

Ці проблеми постають одними із головних у діяльності Товариства «Знання» України. В умовах війни наші діалоги, диспути, дискусії, консенсуси, аргументації тощо сфокусувалися на вирішенні не лише проблем сьогодення, а й безлічі майбутніх подій, що будуть випереджати час у політиці, бізнесі, науці тощо. Це формати, де стикаються взаємні погляди, між якими формується аргументований вибір для сприяння практичної цілі.

Діалог, разом з дискусією, призначений поширюватися за межі єдиного поля розуміння, і вони стають предметом роздумів різних суб'єктів, які розглядають проблеми під різними поглядами. Вони й формують істину: оскільки в дискусіях виражається думка кожного, що в дискусіях змінюється на спільне, групове бачення проблеми, розуміння реальності, проблем тощо. І це спільне, групове бачення і є для них істиною, оскільки змінює погане під дією доброго та очищає від усього брудного.

Всеукраїнське Товариство «Знання» України береже й культивує свій діалогічний потенціал на основі поваги до людей з різними думками, сприйняттям інших поглядів, умінням аргументовано відстоювати власні позиції, наполегливо шукати спільні цінності, досягнення порозуміння й згоди. Неважко пересвідчитися, що попит на діалог у нашій державі значно перевищує наявні можливості цей попит задовольнити, оскільки діалог походить від грецького «діа» що означає рух через перешкоду. Близьким до





нього є поняття «дискусія» як обговорення гострих проблем і принципових підходів нашого буття.

За нашими вимогами результати діалогів важливо поширити і донести до людей, перетворити їх на дію та в практичні результати. Важливо, щоб ідеї, які обговорюються, забезпечувалися певними правилами на диспуті:

- не розмовляти про що завгодно і не обговорювати що завгодно,
- не обговорювати те, без чого не буде нічого,
- не розглядати що завгодно, особливо в період війни.
- в умовах війни ми повинні посилити орієнтацію на нашу Перемогу.

Діалог – це і є одним із важливих форматів людських відносин. Він є основою розуміння їх цінностей, значущих для кожного з учасників діалогів. Спільна ж діалогічна думка як енергетична свідомість трансформується в просторі людського розуміння і переходить в практичне діяння. Діалоги повинні бути не лише для самопіднесення особи, а й для сприяння розв’язання нагальних соціальних проблем та загального піднесення людської духовності і культури.

Визначаючи велику цінність діалогів, лише з початку 2023 року нами було проведено десять актуальних діалогів «Будуємо майбутнє України», сім актуальних діалогів «Рух людяності» та п’ять діалогічних міжнародних конференцій: «Війна, мир, Перемога: глобальна інтеграція та духовна мобілізація українців задля майбутнього України, Європи і світу».

Тож, нехай наша раціональна, гуманістична та духовна діалогічна думка швидко перетвориться на реальність і позитивно вплине на наші екзистенційні проблеми.

**Назарій ЛАПИЧАК,**  
кандидат технічних наук,  
докторант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ Й СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ**

Оцінювання державного регулювання стандартизації та сертифікації продукції включає різні важливі характеристики, що сукупно забезпечують ефективність, дієвість та актуальність нормативної бази. Ця комплексна



оцінка має вирішальне значення для підтримки високих стандартів якості, безпеки та дотримання вимог під час виробництва та розповсюдження товарів. Розуміння цих особливостей має важливе значення для зацікавлених сторін, що беруть участь у регулюванні, промисловості та захисті прав споживачів.

Ефективне регулювання має всебічно охоплювати всі важливі галузі та продукти, стандартизація яких має вирішальне значення для безпеки, здоров'я та захисту навколишнього середовища. Це гарантує, що жодна критично важлива галузь не залишиться нерегульованою, потенційно створюючи ризики для споживачів та довкілля. Найважливішою особливістю є адаптивність регулювання до технологічних досягнень та змін ринку. У міру розвитку галузей та появи нових технологій нормативна база має бути достатньо гнучкою, щоб пристосуватися до цих змін без шкоди для безпеки та якості. У процесі оцінювання потрібно вивчити, наскільки швидко та ефективно нормативні акти оновлюються у відповідь на інновації, гарантуючи, що вони залишаються актуальними та не стримують технологічного прогресу чи розвитку ринку [1-3].

Слід зазначити, що участь зацікавлених сторін у процесі регулювання є ключовим аспектом оцінки. Це включає залучення представників галузі, груп споживачів та інших відповідних сторін у розроблення, аналіз та перегляд стандартів та вимог сертифікації. Активна участь заінтересованих сторін забезпечує збалансованість нормативних актів, що віддзеркалюють інтереси та побоювання всіх сторін, що беруть участь, а також імовірність того, що вони будуть прийняті та дотримані галуззю.

Життєво важливими особливостями є прозорість та доступність інформації, пов'язаної з процесами стандартизації та сертифікації. Це тягне за собою доступність нормативних документів, стандартів, процедур та інформації про відповідність громадськості та зацікавленим сторонам галузі. Прозорість сприяє довірі до системи регулювання, дозволяє зацікавленим сторонам ухвалювати обґрунтовані рішення та полегшує дотримання вимог, надаючи чіткі рекомендації та очікування.

Таким чином, важливою характеристикою, що слід оцінити, є ефективність процесу сертифікації. Сюди входять час та ресурси, потрібні підприємствам для отримання сертифікації, а також регулювальним органам оброблення заявок. Ефективний процес сертифікації знижує навантаження на підприємства, особливо малі та середні, і дозволяє



продуктам швидше надходити на ринок без шкоди для стандартів безпеки та якості.

В умовах глобалізації економіки здатність нормативно-правової бази відповідати міжнародним стандартам полегшує торгівлю та гарантує, що імпортовані та вітчизняні товари відповідають послідовним критеріям безпеки та якості. У ході оцінки слід ураховувати, якою мірою національні правила гармонізовані з міжнародними нормами та чи визнаються іноземні сертифікати, що має вирішальне значення для міжнародної торгівлі.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Болотніков А. О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2005. 144 с.
2. Стойко І. І. Шерстюк Р. П. Стандартизація, сертифікація, метрологія (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести, нормативні документи). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. 2021. 224 с.
3. Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю. К.: ЦУЛ, 2006. 624 с.

**Микола ЛАХИЖА,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права  
Національного університету «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна

### **ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ ІСТОРІОГРАФІЇ**

Розуміючи публічне управління як симбіоз державного управління, місцевого самоврядування та громадських інституцій, слід констатувати його розвиток від бюрократизованих державних структур до «нового публічного менеджменту», «належного (якісного) врядування» та інших сучасних форм. Модернізація (осучаснення) передбачає насамперед активну участь громадськості в управлінських процесах.

Серед чинників впливу на публічне управління виокремлюють ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні: глобалізацію, «колективний



захід», європейську інтеграцію). Проблема детермінантів розвитку публічного управління може розглядатися як ключова, оскільки має пояснити причини та напрямки його модернізації. Проте не завжди серед детермінантів розвитку публічного управління називають європейську інтеграцію [4], що, на нашу думку, можна вважати визначальним чинником змін публічного управління в країнах Європи.

Європейська інтеграція – це процес налагодження тісного співробітництва країн Європи в соціально-економічній, політичній, культурній та інших сферах життя на спільній цивілізаційній основі. Багатоаспектність інтеграційних процесів вимагає адекватного публічного управління, що здатне не лише реагувати на виклики сучасності, а й працювати на перспективу.

Європейську інтеграцію слід розглядати в рідчій глобалізаційних процесів – посилення міграції населення, створення цифрової економіки, інформатизації суспільного життя тощо, що вимагає модернізації державного управління та місцевого самоврядування. Водночас відзначається «вестернізація» та «європеїзація» управлінських процесів, що особливо помітно в посткомуністичних країнах. Цікавою є дискусія щодо значення впливу на «просування демократій» усталених демократій – колективного Заходу», США, ЄС чи міжнародних організацій (агентів впливу).

Як детермінант розвитку публічного управління європейську інтеграцію можна розглядати в кількох аспектах: з погляду впливу на формування глобального управління; щодо формування європейського мережевого управління (ЄС, країни-члени, країни-кандидати); з огляду на трансформацію посткомуністичних країн (перехід до ринкової економіки, демократизація).

Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління розглядався українськими вченими, починаючи з 1990-х років, насамперед зважаючи на гармонізацію національного законодавства у сфері публічного управління з *acquis communautaire* (І. Грицяк [3], Я. Журавель [5], Р. Масик [9], Н. Рудік [11] та інші). Слід відзначити й розгляд євроінтеграції як детермінанти розвитку публічного управління з позиції дотримання певної моделі суспільного розвитку (Р. Войтович [2] та інші), установлення та регулювання європейських стандартів (В. Петренко [10] та інші). Суттєву увагу звертають українські вчені на значення європеїзації для процесу посткомуністичної трансформації в країнах Європи (В. Бурдяк [1], Г.



Зеленько [6], М. Лахижа [7], М.Лендшел [8] та інші). Для посткомуністичних країн, що стали членами Європейського Союзу, виокремлюють три етапи: передвступний – до 2004 р; адаптації – до 2014 р.; період кризи ЄС – від 2014 р. До цієї ж групи слід віднести значну кількість досліджень, присвячених розвитку публічного управління в Україні. Стверджується, що «в результаті використання в Україні окремих стандартів європейської моделі розвитку створилася ситуація одночасного утвердження двох культур: традиційної, що оголошується архаїчною, та нової, яка визнається прогресивно-модернізованою» [2].

Слід відзначити також доцільність зауваження, що «ключовим зовнішнім чинником європеїзації посткомуністичних країн стала зумовленість ЄС, в основі якої лежать критерії вступу та інші вимоги, що висуваються до країн-кандидатів» [12].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурдяк В. І. Республіка Болгарія на зламі епох: політична трансформація суспільства : Монографія. Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича; Наук. ред. Ю. І. Макар. Чернівці : Рута, 2004. 520 с.
2. Войтович Р. Європейська модель суспільного розвитку: сутність реалізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11. 2010. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=212>
3. Грицяк І. А. Право та інституції Європейського Союзу: Навчальний посібник. К.: "К.І.С", 2006. 300 с.
4. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : монографія / Ю. Л. Мохова, О. В. Козирєва, С. Ю. Лукін та ін. ; за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків : Право, 2020. 264 с.
5. Журавель Я. В. Вплив євроінтеграційних процесів на покращення ефективності організації діяльності органів виконавчої влади. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 2. С. 34–36.
6. Зеленько Г. «Навздогінна модернізація»: досвід Польщі та України. К. 2003. 270 с.
7. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.
8. Лендшел М. О. Місцева демократія у країнах Центральної і Східної Європи : монографія За ред. : М. М. Вегеша. Ужгород : Мистецька лінія, 2011. 688 с.



9. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73). № 2. 2023.*

10. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., & Мельникова К. В. Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №10.* <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-02-03>

11. Рудік Н. Вплив процесу європейської інтеграції на європеїзацію державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління. 2022. 1(1).* С. 34–40.

12. Рудік М. Європеїзація публічного управління в Україні в контексті обумовленості ЄС. *Аспекти публічного управління. № 1-2 (3-4) січень - лютий 2014.* С. 32–40.

**Дмитро ЛЕВИЦЬКИЙ,**  
аспірант кафедри публічного управління і проєктного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
Державного закладу вищої освіти  
«Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна

### **ПОКИНУТЕ ЖИТЛО ЯК АКТУАЛЬНИЙ ВИКЛИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Повномасштабна агресія російської федерації проти України, наклавшись на об'єктивні демографічні та міграційні процеси, що тривали й до неї, спричинила до двох протилежних, але взаємопов'язаних явищ: підвищеного попиту на житло в одних територіальних громадах та значної кількості покинутого житла в інших (і йдеться не лише про території, де точаться активні бойові дії).

Це вимагає від органів публічного управління та адміністрування вирішувати не лише завдання забезпечення громадян житлом, але й проблему покинутого житла, якій раніше надавалося мало уваги, оскільки покинуте житло має не лише очевидний наслідок у вигляді неефективного використання наявного житлового фонду, але й низку менш очевидних наслідків, як-от: неефективне навантаження на міську інфраструктуру,



зниження якості та зростання собівартості житлово-комунальних послуг, зниження якості житла в громаді.

Зауважимо, що з огляду на відсутність законодавчого визначення покинутого житла, ми сформулювали його самостійно: під покинутим житлом ми розуміємо житловий будинок, квартиру, інше жиле приміщення, що призначені та придатні для постійного проживання в них та мають свого власника, який, з одного боку, не відмовляється від свого права власності, а з іншого – не здійснює їх утримання належним чином та не користується ними сам і не передав їх у користування іншим особам.

Ураховуючи, що досі проблематика покинутого житла в Україні практично лишалася поза фокусом уваги органів публічного управління та адміністрування, розпочати її вирішення маємо з базових питань: якими мають бути напрямки розв'язання проблеми покинутого житла, яким має бути реагування на появу покинутого житла, як має бути розподілена відповідальність за розв'язання проблеми покинутого житла між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

У межах цієї короткої доповіді ми не можемо і не ставимо за мету дати відповіді на всі озвучені питання. Натомість вважаємо за потрібне дати загальний огляд можливих відповідей і підходів, сформованих теорією та практикою інших країн, оскільки в країнах з розвиненою ринковою економікою дослідники надають уваги вирішенню проблеми покинутого житла вже тривалий час.

Для дослідження ми обрали розвинені країни Західної Європи та Північної Америки. Цікаво відзначити порівняно багатий досвід у розв'язанні проблеми покинутого житла, який мають Сполучені Штати Америки, що може бути до певної міри пояснено значно більшими повноваженнями (і більшою свободою дій), якими наділені не лише окремі штати, але й окремі громади (муніципалітети).

Оглядаючи зарубіжний досвід розв'язання проблеми покинутого житла, мусимо звернути увагу на дві істотні особливості, які слід урахувати, оцінюючи такий досвід з погляду його застосування в Україні:

1. Переважно проблематика покинутого житла розглядається в ширшому контексті «проблемної власності», що також включає відмерлу спадщину, безхазяйне майно, вільне (незайняте) житло, неналежно утримуване житло тощо (див., наприклад, [3]).



2. Під покинутим житлом зазвичай розуміють будинок у цілому, а не окреме приміщення (квартира) в ньому (що пояснюється іншою, ніж в Україні, структурою власності на житло).

Ці особливості мають урахуватися при перенесенні зарубіжного досвіду на вітчизняний ґрунт.

У практиці розвинених країн можемо виокремити два найзагальніші напрямки вирішення проблеми покинутого житла:

1. Запобігання появі покинутого житла, що включає низку організаційних, інформаційних, просвітницьких, моніторингових та інших заходів [1, с. 1–3].

2. Реагування на вже наявне покинуте житло, на чому ми детальніше зупинимося нижче.

У різних країнах і громадах проблема може вирішуватися як за обома напрямками, так і лише за напрямком реагування на вже наявне покинуте житло. Конкретні заходи також різняться між країнами й громадами та значною мірою залежать від операційного поняття покинутого житла.

Узагальнюючи різноманітний зарубіжний досвід, можна виокремити такі умовні етапи реагування на наявне покинуте житло, які є спільними для всіх досліджених нами прикладів:

1. Виявлення покинутого житла (зазвичай у межах ширшої роботи з виявлення «проблемної власності»). Передбачає створення спеціалізованих структурних підрозділів або робочих груп у складі муніципалітетів та активну співпрацю з мешканцями громади.

2. Ужиття організаційних та юридичних заходів щодо покинутого житла, крайнім з яких є вилучення житла в публічну власність. Має на меті, з одного боку, виявити власника житла та спонукати його дбати про своє житло, а з іншого – установити належне управління житлом, а в разі потреби й вилучити його в публічну власність. Економіко-правовим підґрунтям для вилучення житла зазвичай слугує заборгованість зі сплати податку на нерухомість [4, с. 789–791].

3. Розпорядження покинутим житлом, вилученим у публічну (держави, штату / землі, муніципалітету) власність. Вилучення житла в публічну власність є не самоцілью, а інструментом вирішення інших завдань, як-от забезпечення житлом мешканців громади. Слід звернути увагу, що не завжди є достатній попит на покинуте житло, і перед громадою (муніципалітетом) може постати питання його альтернативне використання або й знесення.





На практиці реагування щодо кожного окремого об'єкта може пройти всі три етапи, а може й зупинитися на другому чи навіть першому.

Ключовим «гравцем» у розв'язанні проблеми покинутого житла переважно є місцеві громади (муніципалітети), часто – у співпраці з місцевими мешканцями, громадськими організаціями, органами самоорганізації, церковними та шкільними комітетами й іншими організаціями громадянського суспільства [4; 5]. Роль держави переважно зводиться до встановлення законодавчої рамки роботи з «проблемною власністю» загалом і покинутим житлом зокрема; у США цю роль виконують законодавчі органи окремих штатів. Крім того, на потреби розв'язання проблеми покинутого житла можуть спрямовуватися кошти державних бюджетів.

Утім, не завжди роль держави (штату) обмежується встановленням законодавчих меж. Наприклад, генеральним прокурором штату Массачусетс свого часу було започатковано «Ініціативу щодо покинутого житла», яка передбачає активну роль офісу генерального прокурора та використання його повноважень для розшуку власників покинутого житла й звернення до суду [2].

У результаті вивчення іноземного досвіду можемо зробити такі висновки щодо розв'язання проблеми покинутого житла:

1. Проблему слід розв'язувати як за напрямком реагування на наявне покинуте житло, так і за напрямком запобігання його появи.

2. Ключову роль у розв'язанні проблеми покинутого житла мають відігравати органи місцевого самоврядування, спираючись на допомогу активних громадян та організацій громадянського суспільства у виявленні покинутого житла та вжитті першочергових заходів щодо нього. Іноземний досвід свідчить, що потрібним є створення спеціалізованого підрозділу (або щонайменше – робочої групи) в складі органу місцевого самоврядування.

3. Завданням органів державної влади є насамперед нормативно-правове регулювання відносин, пов'язаних з покинутим житлом, а також організаційне та фінансове сприяння органам місцевого самоврядування. Однак у разі потреби органи державної влади можуть брати на себе провідну роль і безпосередньо організовувати роботу з покинутим житлом.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Addressing foreclosed and abandoned properties. *Office of Justice Programs*. 2010. URL: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/addressing-foreclosed-and-abandoned-properties-0>.
2. Attorney General's neighborhood Renewal Division. *Commonwealth of Massachusetts*. URL: <https://www.mass.gov/attorney-generals-neighborhood-renewal-division>.
3. Problem properties in Boston. *Boston.gov*. URL: <https://www.boston.gov/government/cabinets/operations-cabinet/problem-properties-boston>.
4. Reiss David. Housing Abandonment and New York City's Response. *N.Y.U. Rev. L. & Soc. Change*. 1996. Vol. XXII, No. 22. P. 783–838.
5. The Resident's Workbook. *Center for Community Progress*. 2024. URL: <https://communityprogress.org/publications/residents-workbook/>

**Юрій ЛЕВКОРОВИЧ,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА СИСТЕМУ ПРОБАЦІЇ В УКРАЇНІ

Створення сприятливих умов для забезпечення правопорушникам адаптуватися до життя в суспільстві та виправитися, є одним із першочергових завдань усіх інституцій державного управління. Сьогодні ключовими питаннями в діяльності системи органів пробації в Україні є врегулювання засад послідовної державної політики та ефективність використання сучасних організаційних форм державного управління щодо запобігання кримінальним правопорушень суб'єктами пробації. Крім того, потребує вирішення низка суттєвих проблем у функціонуванні зазначеного інституту та поетапну європеїзацію і гуманізацію процесів у відповідній сфері. Також слід урахувати умови воєнного стану, що значно впливають на роботу уповноваженого органу з питань пробації в Україні [2, с. 297].

Як відомо, війна в Україні значно вплинула на роботу системи пробації. Багато викликів, з якими стикаються органи пробації в умовах воєнного стану, потребують невідкладного вирішення, а саме: зміна місця



проживання суб'єктів пробації, перешкоди в роботі органів пробації, збільшення ризику рецидивної злочинності, нестача ресурсів.

Пробація – система наглядових та соціально-виховних заходів, що застосовуються за рішенням суду та відповідно до закону до засуджених, виконання певних видів кримінальних покарань, не пов'язаних з позбавленням волі, та забезпечення суду інформацією, що характеризує обвинуваченого [4].

Розуміння ключових особливостей правових змін має важливе значення для оцінки ефективності та потенційного вдосконалення системи пробації в Україні. Індивідуальний та реабілітаційний характер пробації в поєднанні із залученням громади та принципами кримінального правосуддя позиціонує пробацію як прогресивний та гуманний підхід до подолання злочинної поведінки та сприяння соціальній реінтеграції. Таким чином, пробація є прогресивною та корисною альтернативою традиційним формам покарання. Зосередженість на реабілітації, економічна ефективність, безпека суспільства та індивідуальний підхід роблять пробацію цінним інструментом у сучасних системах кримінального правосуддя, що сприяє виправленню та соціальній реінтеграції, зберігаючи при цьому громадську безпеку [1, с. 105].

*Зміна місця проживання суб'єктів пробації.* Через активні бойові дії та евакуацію населення значна кількість осіб, які перебувають на пробації, змушені були змінити місце проживання.

У разі неможливості надіслання особової справи до уповноваженого органу з питань пробації за новим місцем проживання (роботи), вона передається з використанням Єдиного реєстру засуджених та осіб, узятих під варту. Особова справа залишається в уповноваженому органі з питань пробації до виникнення можливості її надіслання за новим місцем проживання (роботи).

Про зміну місця проживання засуджені особи повідомляють уповноважений орган з питань пробації до їх зміни або впродовж трьох днів після зміни в письмовій формі.

Під час дії правового режиму воєнного стану або загрози поширення епідемії, пандемії, надзвичайної ситуації засуджена особа може повідомити уповноважений орган з питань пробації про зміну місця проживання (роботи) з використанням технічних засобів електронних комунікацій (телефоном, електронною поштою, текстовим повідомленням з використанням мобільного зв'язку) [3]. Чи завжди суб'єкти пробації



матимуть можливість повідомити про зміну місця проживання в особливий період?

*Перешкоди в роботі центрів пробації.* Деякі центри пробації були пошкоджені чи зруйновані внаслідок обстрілів. Це призвело до перебоїв у роботі та ускладнило доступ суб'єктів пробації до органів пробації.

Названі вище події стали передумовою розроблення мобільного застосунку «Моя пробація», що дозволить автоматизувати низку наглядових функцій, виконуваних органами пробації та сприятиме реалізації дистанційної роботи із засудженими. Мобільний додаток розробляється спільно з канадсько-українським проектом міжнародної технічної допомоги «Супровід урядових реформ України» (SURGe, Support to Ukraine's Reforms for Governance), що покликаний спростити співпрацю співробітника пробації та засудженого, а також надасть можливість суб'єкту пробації виконати покладені судом та законом обов'язки, не відвідуючи підрозділ Центру пробації [5]. Однак, відкритим залишається питання захисту персональних даних суб'єкта пробації.

*Збільшення ризику рецидивної злочинності.* В умовах війни та соціальної нестабільності зростає ризик того, що особи, які перебувають на пробації, можуть знову скоїти злочини.

*Нестача ресурсів.* Через обмежені бюджетні ресурси органи пробації не завжди мають можливість надати суб'єктам пробації потрібну допомогу та підтримку.

Важливо, щоб система пробації продовжувала функціонувати ефективно і в умовах правового режиму воєнного стану, оскільки вона відіграє важливу роль у ресоціалізації та соціальній адаптації осіб, які скоїли злочини, а також у запобіганні рецидивної злочинності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільїна О. В. Пробація як інструмент альтернативного покарання в Україні: особливості та можливості впровадження. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2023. Випуск 4 (51). С. 103–107.
2. Левченко Ю. О. Актуальні проблеми діяльності системи органів пробації в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/05/53.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).
3. Про затвердження Порядку здійснення нагляду та проведення соціально-виховної роботи із засудженими до покарань, не пов'язаних з



позбавленням волі: Наказ Міністерства юстиції України від 29 січня 2019 року № 272/5. URL: <http://surl.li/treci> (дата звернення: 21.04.2024).

4. Про пробацію: Закон України від 05.02.2015 року № 160-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19#Text> (дата звернення: 21.04.2024).

5. Пробація у смартфоні. *Пробація України* [сайт]. URL: <http://surl.li/treco> (дата звернення: 21.04.2024).

**Ярослав ЛИТВИНЮК,**  
аспірант Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ В ПОДОЛАННІ КОРУПЦІЇ**

Корупція є однією із найбільш актуальних та загрозливих проблем сучасного суспільства, що перешкоджає стабільному розвитку та підриває довіру до владних структур та інститутів. У багатьох країнах корупція стала не лише системною проблемою, але й складною переплетеною мережею, що пронизує всі сфери життя – від політики до економіки та соціальної сфери.

Сучасна глобалізація та швидкий розвиток технологій роблять проблему корупції більш складною та виразною. Водночас, існує потужний інструмент у боротьбі з цим недугом – інформаційна відкритість. Інформаційна відкритість відіграє важливу роль у подоланні корупції, роблячи процеси ухвалення рішень та діяльність владних структур більш прозорими та доступними для контролю громадськості.

У цьому контексті розгляд проблеми корупції та ролі інформаційної відкритості стає надзвичайно актуальним завданням. Від належного вивчення та розуміння цих аспектів залежить не лише успішність запобігання корупції, але й здоров'я та стійкість суспільства у цілому.

До кола основних принципів інформаційних відносин входить відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією [3]. «...інформаційна відкритість органів публічного управління є ключовим інструментом для боротьби з корупцією, а також формування практичних засад забезпечення національної безпеки, оскільки надання об'єктивної інформації щодо ухвалення або реалізації важливих державноуправлінських



рішень знімає соціальну напругу населення, зменшує супротив реформам, збільшує довіру населення до органів публічної влади.

Крім того, маніпулювання інформацією органами публічної влади призводить до викривленого сприйняття державноуправлінських рішень та прогресивних реформ, водночас замовчування такої інформації призводить до спротиву реформам та важливим рішенням. Стратегічними засадами національної безпеки є не тільки забезпечення воєнної безпеки населення країни, її кордонів, територій, а й забезпечення інформаційної безпеки.

Інформаційна безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства та держави від інформаційних війн, негативних інформаційних впливів, несанкціонованого створення, поширення, використання свідомо спрямованої із визначеною метою неповної, невчасної, невірогідної та упередженої інформації. Саме тому від інформаційної відкритості органів публічної влади залежить і формування заходів із забезпечення інформаційної безпеки, що є основою національної безпеки України» [2, с. 197] Тим самим, при належно організованій системі забезпечення інформаційної безпеки держава може виконувати свої функції в цьому напрямку, оскільки наявність корумпованих посадових осіб у цій системі може суттєво підірвати здатність держави організувати належне забезпечення інформаційної безпеки.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, використання сучасних інформаційних технологій у боротьбі з корупцією надає можливість створення прозорої і відкритої системи ухвалення управлінських рішень з високою антикорупційною стійкістю, а також сприяє спрощенню правил та процедур. Використання ІКТ усуває посередників, знеособлює та стандартизує процес надання послуг, зменшує можливості зловживання повноваженнями та інші можливості для корупційних діянь. Комп'ютеризовані процедури дають можливість стежити за ухваленням рішень та дій, і тим самим є додатковим стримувальним чинником для корупції. Використання ІКТ забезпечує збільшення доступу до інформації і розширення прав та можливостей громадян. Опублікування урядової інформації створює підзвітність шляхом надання доступу до неї громадянам. Крім того, ефективне впровадження ІКТ у процес державного управління збільшить рівень якості надання послуг та сприятиме розвитку телекомунікаційної інфраструктури, комп'ютерної грамотності та культури управління суспільством, що багато в чому усуває корупцію [4, с. 950].



Проте, незважаючи на велику кількість переваг, що пропонують нам технології в інформаційній сфері, слід зазначити, що тим самим вони мають деякі слабкості, тобто можуть піддаватися різним стороннім технологічним втручанням, запобігти яким, у певних випадках, неможливо. Саме тому рішення щодо найважливіших питань повинні ухвалюватися людиною, тобто потрібно більш серйозно відноситися до підбору посадових осіб, які потенційно можуть посісти це місце.

Розгалуженість законодавства, що регулює інформаційну прозорість діяльності органів публічної адміністрації, нині має такі проблеми, як суперечливість термінологічного апарату, існування правових невизначеностей щодо порядку доступу до окремих категорій інформації органів публічної адміністрації, відсутність чітких підстав притягнення до відповідальності представників органів публічної адміністрації за порушення інформаційного законодавства та неефективність адміністративно-правової охорони інформаційних відносин в Україні [1].

Можна зробити такі висновки щодо ролі інформаційної відкритості в боротьбі з корупцією:

1. Інформаційна відкритість органів публічного управління є важливим інструментом для боротьби з корупцією та формування практичних засад забезпечення національної безпеки. Вона сприяє зняттю соціальної напруги, збільшує довіру громадян до владних структур та зменшує можливість маніпуляції інформацією.

2. Застосування сучасних інформаційних технологій у боротьбі з корупцією дозволяє створити прозору та відкриту систему ухвалення управлінських рішень з високою антикорупційною стійкістю. Інформаційні технології спрощують правила та процедури, зменшують можливості зловживання повноваженнями та створюють додатковий стримувальний чинник для корупції.

3. Опублікування урядової інформації сприяє підзвітності шляхом надання доступу до неї громадянам. Це збільшує рівень якості надання послуг та сприятиме розвитку телекомунікаційної інфраструктури, комп'ютерної грамотності та культури управління суспільством, що багато в чому виключає корупцію.

Отже, інформаційна відкритість та використання інформаційних технологій відіграють важливу роль у підвищенні прозорості, ефективності та відповідальності владних структур, що сприяє подоланню корупції та зміцненню національної безпеки.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінова Г. О. Правові засади забезпечення інформаційної прозорості у сфері запобігання корупції в Україні: історія та сучасність. *Право і суспільство*. 2019. № 5. С. 3–9.
2. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інформаційна відкритість системи публічного управління як основа забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. Т. 3. № 5. С. 195–203.
3. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
4. Черніков Д. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як ефективний інструмент протидії корупції. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (2). С. 948–950.

**Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,**

доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Олександр МОСКВІН,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

Як відомо, одним із стратегічних напрямків розвитку держави є ефективне регулювання у сфері транспорту, транспортною системою та її інфраструктурою, тобто діяльністю всіх видів транспорту, що постають основними чинниками створення сприятливих умов для повноцінного функціонування економіки.





Водночас нині рівень ефективності державного регулювання та діяльності транспортного сектору не повною мірою відповідає вимогам ринкової економіки та тенденціями економічного розвитку. Поєднуючи державне регулювання із функціональною діяльністю транспорту, виникає низка проблем, що стають стримувальними чинниками на шляху до вдосконалення ринкових відносин, і перешкоджає формуванню сучасного ринкового середовища. Гостро в умовах сьогодення стоїть питання взаємодії держави та приватного сектору транспортного комплексу [3].

Відповідно до Закону України від 05 квітня 2001 року № 2344-III «Про автомобільний транспорт» [5] основним завданням державного регулювання та контролю у сфері автомобільного транспорту є створення умов безпечного, якісного й ефективного перевезення пасажирів та вантажів, надання додаткових транспортних послуг.

Державне регулювання та контроль у сфері автомобільного транспорту спрямовані на: забезпечення балансу інтересів держави, органів місцевого самоврядування, користувачів транспортних послуг та підприємств, установ, організацій, інших юридичних та фізичних осіб – суб'єктів господарювання на автомобільному транспорті незалежно від форм власності; забезпечення якісного та безпечного функціонування автомобільного транспорту; розвиток та вдосконалення нормативно-правової бази діяльності автомобільного транспорту; визначення загальних засад стратегічного розвитку, системи управління, реформування та регулювання автомобільного транспорту; визначення пріоритетних напрямків розвитку та шляхів оптимізації діяльності автомобільного транспорту; захист прав споживачів під час їх транспортного обслуговування; захист національного ринку транспортних послуг та суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність у сфері автомобільного транспорту; створення рівних умов для роботи всіх суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність у сфері автомобільного транспорту, обмеження монополізму та розвиток конкуренції; забезпечення зайнятості населення, підготовки спеціалістів і робочих кадрів, охорони праці; раціональне використання енергетичних та матеріальних ресурсів; охорону довкілля від шкідливого впливу автомобільного транспорту, проведення науково-технічної роботи, досліджень та розвиток системи статистики [5].

Державне регулювання та контроль у сфері автомобільного транспорту реалізується шляхом проведення центральними та місцевими



органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування економічної, тарифної, науково-технічної та соціальної політики, ліцензування та сертифікації на автомобільному транспорті, задоволення потреб автомобільного транспорту в паливно-енергетичних і матеріально-технічних ресурсах і транспортних засобах [5].

Однією із найбільш значущих проблем державного регулювання є незбалансованість розвитку єдиної транспортної системи України. Вона включає три найбільш важливих складники. Перший – це диспропорції в темпах і масштабах розвитку різних видів транспорту. Найбільш яскравий приклад – значне відставання розвитку внутрішнього водного транспорту і високі темпи зростання автомобілізації. Другий – це недостатній розвиток наявної транспортної інфраструктури, що найгостріше виявляється в невідповідності рівня розвитку автомобільних доріг рівню автомобілізації і попиту на автомобільні перевезення, у різкому скороченні числа обласних аеропортів, а також в наявності «вузьких місць» на стиках окремих видів транспорту. Третій – це територіальна нерівномірність розвитку транспортної інфраструктури [2].

Отже, транспорт є однією із найважливіших галузей суспільного виробництва, що покликана задовольняти потреби населення і суспільного виробництва в перевезеннях. Розвиток і вдосконалення транспортної галузі здійснюється відповідно до загальнодержавного плану, на основі досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечується державою, у поєднанні із загальнодержавними пріоритетами [1]. У сучасних умовах забезпечення більшості бізнес-процесів неможливе без транспортної галузі, оскільки саме вона здійснює переміщення матеріальних потоків та людських ресурсів. Ключова роль в забезпеченні доставки вантажів і пасажирів належить автомобільному транспорту, що в останнім часом демонструє значний приріст обсягів перевезень. У той же час при здійсненні господарської діяльності в сфері перевезень існують певні особливості та низка невирішених питань [4]. Саме на вирішення цих завдань і має бути спрямовано діяльність органів державної влади, що сприятиме налагодженню в Україні автомобільних перевезень відповідно до європейських стандартів та надання, відповідно, якісних управлінських послуг.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисий В. М., Стебляк Д. М. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 43. 2022. С. 92-96. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/18.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/18.pdf) (дата звернення - 09.05.2024).
2. Матійко С. А. Особливості державного регулювання розвитку транспортного комплексу України. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал Дніпровського державного аграрно-економічного університету*, 2010. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=150> (дата звернення – 09.05.2024).
3. Пантась О. В., Писаренко В. П. Державне регулювання у сфері транспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17/2021. С. 106–113.
4. Погрібняк О. М., Дорош А. С., Демченко Є. Б. Сучасні умови та особливості правового регулювання перевезень вантажів автомобільним транспортом України. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2018. №16. URL: <http://tsst.diit.edu.ua/article/view/164070> (дата звернення – 09.05.2024).
5. Про автомобільний транспорт: Закон України від 5 квітня 2001 року № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text> (дата звернення – 09.05.2024).

**Василь МАРТИНЕНКО,**

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук,  
професор, завідувач кафедри публічного управління та державної  
служби ННІ «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

Проблема формування та розвитку системи публічного управління та його кадрового забезпечення завжди була й залишається однією із ключових споконвічних проблем. І не тому, що проблема ця немає вирішення, а тому, що відношення громадян до неї не є адекватним. Ще в V столітті до н. е. про це писав давньогрецький філософ Сократ: «Жодна людина не займається



ремеслом, якому вона хоч би трохи не навчалася, проте кожен вважає себе достатньо кваліфікованим для зайняття найтяжчим із ремесл – управління державою». Уже тоді було зрозуміло, що в умовах суспільного розподілу праці кожна людина має займатися своєю справою або ремеслом і не лізти в чужі справи, на яких вона не розуміється. Пройшло більше двох з половиною тисячоліть, а проблема не тільки не втратила своєї актуальності, а набула ще більшого розмаху.

Отже, перед сучасною наукою, як і перед давньогрецькою, досі стоїть проблема теоретичного осмислення та наукового обґрунтування складності внутрішньої природи системи публічного управління як об'єктивного утворення, у якому присутній суб'єктивізм. Суть проблеми полягає в тому, що сучасна наука спирається на багатотисячолітній досвід державотворення і публічного управління, суб'єктом яких ніколи не був весь народ. Це завжди була меншість вільних, заможних і знатних громадян, які займалися і державотворенням, і публічним управлінням. Завжди. І така держава, насамперед, діяла в інтересах захисту прав і свобод саме такої меншості громадян – вільних, заможних і знатних.

Очевидно, що скільки б ми не повторювали, що всі люди є вільними та рівноправними, а єдиним джерелом і носієм влади є весь народ – цього не станеться, допоки буде існувати держава як політико-правовий інститут організації суспільної життєдіяльності громадян. І скільки б ми не повторювали, що держава має захищати права та інтереси всіх громадян, – вона цього робити не буде. Ми часто вимагаємо: «держава повинна..., держава повинна..., держава повинна...», а вона цього «не робить..., не робить..., не робить...». Чому? Та тому, що це не є властивим державі як історично сформованому політико-правовому інституту захисту прав і свобод вільних, заможних і знатних громадян, тобто значної їх меншості. І, як не парадоксально, але саме держава, як інститут організації суспільної життєдіяльності громадян, є носієм нерівноправності їх у суспільстві. Скасування де-юре рабства зовсім не означає, що воно зникло де-факто. При збереженні держави як політико-правового інституту захисту прав і свобод вільних, заможних і знатних громадян зберігається і нерівноправність у суспільстві. Чому так відбувається і як цього уникнути – ось основне питання, на яке саме наука має дати відповідь. Проте, наука продовжує творити і розвивати догматичну теорію, згідно з якою держава захищає права та інтереси всіх громадян, які, як народ, є носієм суверенітету і єдиним



джерелом влади. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування і т. ін.

Безпосереднє здійснення народом – громадянським суспільством, влади через референдуми, опитування, народні збори, мітинги, демонстрації тощо відбувається винятково через інститути громадянського суспільства, як самоорганізовані соціальні організації, що не мають жодного відношення ні до органів державного управління, ні до органів місцевого самоврядування. І органи державного управління, і органи місцевого самоврядування, більшою чи меншою мірою, є представницькими органами влади громадянського суспільства. Тобто система влади – це доволі суперечлива конструкція, що складається з двох складників: 1) самоорганізовані інститути громадянського суспільства; 2) представницькі органи влади. Проте, не менш суперечливою, є і внутрішня природа кожного із складників. Зокрема, система публічної влади складається з двох підсистем представницької влади: 1) система державних органів влади, побудована згори донизу; 2) система органів місцевого самоврядування, побудована знизу догори. А чи коректно розглядати ці дві системи, що формуються, діють і розвиваються за прямо протилежними алгоритмами і фактично вступають у системну протидію одна з іншою, складниками однієї системи.

Так, у теорії – це дві підсистеми (органи державного управління та органи місцевого самоврядування) єдиної системи публічного управління, а по факту – це дві різні і протидіючі системи – одна формується, діє і розвивається згори донизу, інша, навпаки, знизу догори. Ці дві системи публічного управління зустрічаються на регіональному рівні, вступають в системну протидію одна іншій і прагнуть остаточно витіснити одна іншу із публічної сфери. Витіснить система державного управління систему місцевого самоврядування з публічної сфери – утвердиться авторитарна система влади й управління. Витіснить система місцевого самоврядування систему державного управління з публічної сфери – утвердиться демократична система врядування.

Історично склалося так, що ці дві безпосередньо протидіючі системи, для того, щоб не вступати в конфронтацію одна з іншою і не діяти «на знищення», постійно ведуть пошук компромісних рішень і шляхів вирішення суперечливих питань між ними, ідуть на взаємні поступки, забезпечуючи, тим самим, не розвиток системи державного управління і системи місцевого самоврядування як окремих систем, а розвиток системи,



яка формується через взаємне проникнення цих протидіючих систем одна в одну, як цілісної системи публічного управління. Таким чином, ідеться не про еkleктичне (механічне) поєднання двох різних за своєю сутністю систем, а про систему, що формується в результаті взаємодії цих протидіючих систем. Ця «протидія-взаємодія» двох різних систем створює умови для трансформації їх у нову цілісну систему – систему публічного управління, що стає універсальною для всього суспільства і формує нову якість владних відносин і суспільних відносин в цілому – демократію.

Для кращого розуміння цієї непростої і суперечливої конструкції системи публічної влади, яка в єдності забезпечує трансформацію системи державного управління і системи місцевого самоврядування в цілісну демократичну систему публічного управління, скористаємося аналогією формування ринкової системи, яку не випадково називають «демократією в економіці».

Продавець і покупець – це два вільні і рівноправні у своїх діях економічні суб'єкти, які, з одного боку, мають прямо протилежні інтереси і потреби: продавець має товар, покупець має гроші; продавець хоче продати товар, покупець хоче його купити; продавець хоче продати товар якомога дорожче, покупець хоче купити його якомога дешевше; продавець хоче отримати гроші, покупець хоче отримати товар і т. п. З іншого боку, продавець і покупець не можуть жити і розвиватися один без одного: не буде продавця – не буде і покупця; не буде покупця – не буде і продавця. Тож вони можуть існувати лише у взаємодії один з одним і забезпечувати такі умови, за яких буде існувати і продавець, і покупець. Торгуючись, продавці і покупці як суб'єкти ринкових відносин ідуть один одному на уступки і, тим самим, формують ринкову ціну товару, яка знімає всі протиріччя щодо його купівлі-продажу. Багаторазове повторення акту купівлі-продажу товару приводить до того, що продавець і покупець із суб'єктів купівлі-продажу перетворюються на об'єкти, а суб'єктом стає ринкова ціна товару – ринок («невидима рука» за А. Сміттом), що диктує свої умови і суттєво впливає на поведінку і продавця, і покупця. І ця «невидима» ринкова система і є проявом «демократії в економіці», коли вільні і рівноправні суб'єкти відносин купівлі-продажу, не усвідомлюючи того, створили таку систему управління, що діє незалежно від її творців – покупців і продавців.

Аналогічним чином формується і система публічного управління як результат взаємодії двох протидіючих систем – системи державного управління, що діє згори донизу, і системи місцевого самоврядування, яка



діє знизу догори. Ця взаємодія на основі поступок і пошуку компромісів породжує нову якість владних і суспільних відносин у цілому, що далі встановлюють відповідні правила поведінки у взаємовідносинах органів державного управління та органів місцевого самоврядування, яких вони змушені дотримуватися заради збереження себе як інститутів.

Таким чином, ми доходимо висновку, що система публічного управління – це не механічне поєднання системи державного управління і системи місцевого самоврядування – це результат взаємопроникнення цих систем однієї в іншу та формування на цій основі якісно нової, цілісної і єдиної системи публічного (суспільного) управління.

**В'ячеслав МАТІЄНКО,**  
аспірант кафедри публічно-правових дисциплін  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

## **АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

Одним із ключових аспектів формування суверенітету України та її конкурентоспроможності у світі є відповідний розвиток вищої освіти, що тісно пов'язаний з процесами євроінтеграції та збереженням української національної ідентичності. Євроінтеграція України вимагає певних змін у змісті вищої освіти та забезпеченні її якості, що сприяє соціально-економічному розвитку країни. Якість освіти є ключовим критерієм ефективності державного управління вищою освітою.

Сутність та зміст якості вищої освіти в контексті державної освітньої політики, як зазначає Н. Ногас «... визначаються системно об'єднаним комплексом політико-правових, соціокультурних і філософсько-світоглядних аспектів, функція яких полягає у створенні умов для формування професійно-конкурентної, високоосвіченої особистості, що досягається через ефективність державної регуляторної політики у сфері вищої освіти...» [4, с. 169].

Приєднавшись до Болонського процесу 2005 року, Україна взяла на себе зобов'язання «внести відповідні зміни в систему національну освіти та долучитися до визначення пріоритетів у створенні єдиного європейського



простору вищої освіти» [2]. Норми, що розвивають Болонський процес, висвітлено в Законі України «Про вищу освіту» [5], згідно з яким було створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти за моделлю європейських незалежних агентств забезпечення якості. В.°Антонюк висловлює думку про те, що «... зміни до зазначеного Закону, ухвалені 2020 р., зміцнюють європейську спрямованість системи вищої освіти, оскільки впроваджують обов'язкову акредитацію освітніх програм, зменшують ліцензування освітньої діяльності, посилюють відповідальність за порушення академічної доброчесності, передбачають застосування технологій ЗНО для вимірювання результатів навчання на бакалаврському рівні та сприяють впровадженню дуальної освіти ...» [1, с. 588].

Слід зазначити, що на національному рівні якість вищої освіти забезпечується діяльністю багатьох інституційних органів та установ, серед яких:

- Міністерство освіти і науки України (центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки);
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти;
- Державна служба якості освіти (на основі ДІНЗ);
- Незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, незалежна акредитація;
- Кваліфікаційні центри, присвоєння та визнання професійних кваліфікацій;
- Національне агентство кваліфікацій;
- Освітній омбудсмен.

У процесі впровадження основних механізмів державного управління забезпечення якістю освіти важливим стає нормативно-правове, інформаційне та фінансово-економічне забезпечення цього процесу [3]. Слід зазначити, що сучасний етап модернізації законодавчого забезпечення адміністративно-правового регулювання якості вищої освіти зазначений у основному нормативно-правовому акті, що вносить зміни до цього процесу, а саме: «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки» [6]. У Документі визначено стратегічні та операційні цілі й завдання щодо поліпшення якості вищої освіти в Україні до 2031 року. Основною стратегічною метою забезпечення якості та доступності вищої освіти для різних верств населення, що включає відповідні операційні цілі системи вищої освіти (СВО), є головною метою. Серед цих цілей, Н. Ногас виокремлює такі: «розбудова ефективної системи внутрішнього та





зовнішнього забезпечення і моніторингу якості СВО; створення системи державних стандартів СВО на основі кваліфікаційних вимог і забезпечення відповідності змісту вищої освіти поточним і стратегічним цілям країни; удосконалення системи професійної орієнтації та конкурсного відбору вступників; матеріально-технічне забезпечення та модернізація лабораторної бази закладів вищої освіти (ЗВО) на світовому рівні; забезпечення доступності та інклюзивності вищої освіти; упровадження інноваційних технологій і дистанційного навчання у вищій освіті; забезпечення гендерної рівності у сфері вищої освіти» [4].

Уже наявні адміністративно-правові основи забезпечення якості вищої освіти України сприяють як впровадженню інновацій у навчальний та виховний процес закладів вищої освіти, а також і підвищенню якості навчання. Крім того, вони дають можливість інтеграції системи вітчизняної вищої освіти до європейського освітнього простору, імплементації в суспільство європейських цінностей та формуванню відкритого освітнього простору.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. Інтеграція вищої освіти України в європейський освітній простір для розвитку людського капіталу. *Журнал європейської економіки*. 2021. Том 20. № 3 (78). С. 587–588.
2. Клименко О. В. Формування та розвиток європейського освітнього простору. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2012. С. 53–60.
3. Матієнко В. Л. Проблеми підвищення ефективності державного управління якістю освіти: європейський та вітчизняний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2248/2277>
4. Ногас Н. І. Адміністративно-правові засади забезпечення якості вищої освіти: дис.... на здобуття ступ. докт. філософії. Спец. 081 «Право». Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 2022. 203 с.
5. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 22.10.2021).



**Вікторія МАЦУКА,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ, Україна

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна держава – це складна організаційна структура, ефективність якої значною мірою залежить від дієвості системи її управління. Оптимальне функціонування державних інституцій держави безпосередньо залежить від модернізації системи державного управління відповідно до світових трендів розвитку.

Нові виклики, з якими стикається система державного управління, визначаються зовнішніми та внутрішніми чинниками та умовами. Державне управління в сучасному світі вимагає більшої уваги до ризиків та умов нестабільності та невизначеності, породжених новими економічними, соціальними та політичними реаліями. Сучасна система державного управління має не лише реагувати на нові виклики, а й сприяти та заохочувати інновації для стабільного та конкурентоспроможного розвитку.

Криза, що виникла в сучасному економічному суспільстві під впливом адміністративної реформи, вимагає зміни концептуальної парадигми державного управління. Потрібно переосмислити інституціоналізацію сучасних адміністративних змін, виходячи із трендів розвитку сучасного державного управління [1].

Публічне управління відреагувало на нові потреби, насамперед змінивши перспективу розгляду відносин між політикою та управлінням. До них належать такі сучасні тренди.

*Від агентифікації до консолідованого управління.* Нове публічне управління характеризується створенням автономних департаментів (агентств) для виконання певних окремих державних функцій. Нова реформа демонструє інший тренд: консолідоване управління, об'єднання установ та включення до міністерств [2, с. 60].

Кількість відомств зменшилася, а роль міністерств та уряду в цілому зросла, що знайшло віддзеркалення в консолідації на державному рівні: централізовано керовані ініціативи з реорганізації широкого кола відомств у всіх регіонах. Відомча інтеграція сфери політики або певного типу урядової функції. Зростає роль координації та інформації в розробленні



політики так званих центрів державного управління (допоміжних органів адміністративної влади).

*Від сьогоденного прагматизму до стратегічного менеджменту.* Мета тут полягає в тому, щоб поліпшити здатність уряду пом'якшувати майбутні загрози та реагувати на нові виклики в масштабах і швидко, зосереджуючись на впровадженні методів програмного управління та формуванні структур програмного управління, а також на широкому використанні великих даних для вирішення нових проблем.

Через стратегічне управління, а не політичне втручання, державна політика представлена як раціональна відповідь на економічні потреби, а також тривожні та загрозливі майбутні події.

Широке використання великих даних залежить від нових методів цифрового збору та оброблення для інформування політиків. Крім того, щоб ефективно використовувати дані для управління політикою, потрібно створити організаційні, управлінські та інформаційні системи. Розвиток спроможності державних службовців пов'язувати свою діяльність зі стратегічними завданнями влади є одним із головних завдань державної служби [3]. Системні підходи відходять від обговорення організаційних процесів і меж, щоб знайти спільну мову для досягнення політичних результатів.

*Формування гнучкої моделі управління (agile governance).* У контексті дедалі коротших економічних циклів, керованих інноваціями, уряди повинні бути в змозі реагувати на нові виклики та вимоги громадян, бізнесу та громадянського суспільства швидше, ніж будь-коли. Якість управлінської стійкості можна визначити як можливість вільного та прискореного ухвалення рішень, незалежно від того, призведе це до когнітивних чи поведінкових змін [2, с. 61].

Вимірювання стратегічної гнучкості: стратегічна чутливість, мобільність ресурсів та єдність лідерства. Стратегічні інструменти мобільності: бюджет, людські ресурси, ІКТ, механізми адаптації.

*Від стрімкого (стрессо) до стійкого управління (resilience governance).* У загальному розумінні це поняття належить до здатності людей і соціальних груп швидко і легко реагувати на невдачі або протистояти їм.

Підтримка державного управління перед лицем зовнішніх і внутрішніх збоїв і викликів можлива, якщо уряди працюють масштабно, швидко та гнучко, а також підтримують позитивні відносини з державними



установами, щоб реагувати на швидкі зміни суспільних потреб і проблем, що виникають.

*Поствеберівська бюрократія.* Бюрократія – це політичний інструмент для реалізації державної політики, а не просто технічний інструмент. У цьому сенсі пропонується завдання підготовки професійних, стратегічних та інноваційних державних послуг.

Цей принцип працює, оскільки коли очікування зрозумілі, вони зміцнюють усталені бюрократичні цінності і зменшують потребу бюрократії використовувати інформаційну асиметрію.

Сучасне державне управління як у теорії, так і на практиці шукає адекватні концептуальні парадигми, здатні описати нові виклики та рішення. Новий державний менеджмент продемонстрував силу у своєму завданні подолання кризи, але виявився нечутливим до політичних питань.

Безперечно, що в реаліях сучасної України запровадження нової моделі державного менеджменту цілком можливе за умов конструктивної взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлов В., Андрієнко М., Гаман П. Світові тенденції модернізації державного управління: досвід для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №1 (61). С. 95–101.
2. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. №3. С. 59–63.
3. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Світові тенденції публічного управління розвитком територій у контексті децентралізації влади. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 96–103.



**Денис МОРОЗОВ,**  
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
Державного закладу вищої освіти  
«Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна

Науковий керівник:  
**Яніна КАЗІЮК,**  
доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
Державного закладу вищої освіти  
«Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНІ ВИКЛИКИ**

Поширення сфери використання цифрових технологій та їх вплив на публічне управління фінансами створює нові можливості та виклики для бюджетування. У світовій практиці спостерігається широке використання цифрових механізмів у бюджетуванні, таких як електронне управління фінансами, використання аналітики даних для прогнозування та ухвалення рішень, платформи для участі громадськості у формуванні бюджету та інше. Однак, у національному контексті існують специфічні виклики, що ускладнюють упровадження цифрових механізмів у бюджетний процес, зокрема наслідки повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації в Україну, потреба забезпечення безпеки, специфічні умови розвитку процесів децентралізації влади, у тому числі фінансової, уведення в країні воєнного стану та зростання обсягів витрат на потреб Збройних сил, потреба пошуку механізмів відновлення житлової нерухомості та критичної інфраструктури, а також потреба адаптації законодавства до нових цифрових реалій.

Таким чином, дослідження цифрових механізмів бюджетування в контексті світового досвіду та національних викликів є актуальним завданням, спрямованим на визначення ефективних шляхів інтеграції цифрових інструментів у публічне управління фінансами для досягнення



більшої ефективності, безпеки, прозорості та підвищення довіри громадян до бюджетного процесу.

Дослідженням світового досвіду використання цифрових механізмів у бюджетуванні та їх впливу на ефективність публічного управління фінансами з дальшим розробленням практичних рекомендацій щодо подолання виявлених викликів та підвищення ефективності використання цифрових механізмів у бюджетному процесі займалися багато науковців, зокрема: Carobianco, J.P. [1], Liberato, M.I., Choban de Sousa Paiva, I. and Serrasqueiro, R. [2], О. Федірко, Н. Федірко [3], Jindal, P. and Chavan, L. [4]. Проте, розвиток цифрових технологій вимагають пошуку інноваційних підходів до процесів бюджетування в системі публічного управління фінансами, а виклики національній безпеці як України, так і всього європейського континенту роблять тематику дослідження актуальною.

Отже, метою дослідження є аналіз світового досвіду використання цифрових механізмів у бюджетуванні та визначення національних викликів, що ускладнюють їх ефективне впровадження в системі публічного управління фінансами в Україні, розроблення рекомендацій та стратегій для оптимізації цифрового бюджетування в національному контексті, що сприятиме підвищенню ефективності управління фінансами.

Доцільно визначити кращі практики застосування цифрових механізмів у системі публічного управління фінансами шляхом акумулювання результатів наукових досліджень:

1. Електронне управління фінансами полягає у використанні спеціалізованих програмних рішень та платформ для автоматизації бюджетного процесу, ведення обліку та звітності з фінансових операцій, що дозволяє значно зменшити ручні операції, уникнути помилок та швидше отримувати звіти [1].

2. Застосування алгоритмів та інструментів аналізу даних для прогнозування фінансових потоків, виявлення тенденцій та визначення ефективних стратегій управління бюджетом, що дозволяє управлінцям ухвалювати більш обґрунтовані рішення та оптимізувати розподіл фінансових ресурсів [2].

3. Розроблення вебпорталів та інтерактивних інструментів, що дозволяють громадськості брати участь у формуванні бюджету, висловлювати свої побажання та вносити пропозиції щодо використання фінансових ресурсів, що сприяє збільшенню прозорості та відкритості в бюджетному процесі, підвищенню легітимності ухвалених рішень [3].



4. Захист інформації та кібербезпека цифрових систем, захист від несанкціонованого доступу та кібератак, що особливо важливо з огляду на конфіденційність фінансових даних та важливість їх надійності для ухвалення рішень, у тому числі в умовах загрози з боку країни-агресора щодо атак та зламу фінансових даних [4].

Аналіз світового досвіду публічного управління фінансами та процесами бюджетування дозволив визначити такі елементи цифрових трансформацій, що використовувалися на рівнях національних чи загальноєвропейських систем публічного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз світового досвіду публічного управління фінансами  
та процесами бюджетування [1-4]

Країна	Практика застосування цифрових технологій	Результати застосування цифрових технологій	Рекомендації щодо практичного впровадження цифрових механізмів
1	2	3	4
США	Використання електронних систем бюджетування та програмного забезпечення для управління фінансами.	Зменшення адміністративних витрат, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, підвищення рівня прозорості	Розвиток цифрових навичок у персоналу, посилення кібербезпеки, підтримка стандартизації систем
Японія	Упровадження цифрових систем для автоматизації бюджетного процесу та забезпечення прозорості в управлінні фінансами	Підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, зменшення бюрократії, підвищення рівня доступності інформації	Інвестиції в розвиток інфраструктури цифрових технологій, навчання персоналу, створення сприятливого правового середовища
Німеччина	Використання цифрових інструментів для управління бюджетом та забезпечення взаємодії з громадськістю	Поліпшення відкритості та прозорості управління фінансами, зменшення корупції, підвищення довіри громадськості до держави	Підтримка цифрової грамотності серед населення, розвиток механізмів участі громадськості в бюджетному процесі
Франція	Застосування електронних систем управління фінансами та аналізу даних для оптимізації бюджетного процесу	Зменшення часу на підготовку та аналіз бюджетних документів, підвищення точності прогнозування фінансових показників	Інвестування в розвиток цифрової інфраструктури, навчання персоналу, створення механізмів забезпечення кібербезпеки



Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Канада	Використання цифрових платформ для залучення громадськості до процесу бюджетування.	Збільшення участі громадськості у формуванні бюджету, поліпшення сприйняття громадською бюджетного процесу	Розвиток інтерактивних інструментів для залучення громадськості, забезпечення доступності інформації
Польща	Упровадження цифрових систем для автоматизації бюджетного процесу та поліпшення моніторингу використання бюджетних коштів	Зменшення адміністративних витрат, поліпшення контролю за використанням фінансових ресурсів, зменшення ризиків корупції	Інвестування у розвиток інфраструктури цифрових технологій, навчання персоналу, підтримка створення відкритих даних
Сингапур	Використання цифрових платформ для електронного управління бюджетом та забезпечення взаємодії з громадськістю	Поліпшення ефективності управління фінансами, збільшення прозорості бюджетного процесу, залучення громадськості до управління	Розвиток інфраструктури електронного управління, навчання персоналу, створення механізмів забезпечення кібербезпеки

У цілому застосування цифрових механізмів у системі публічного управління фінансами допомагає підвищити ефективність управління фінансами, забезпечити більшу прозорість та відкритість бюджетного процесу, а також залучити громадськість до участі у формуванні бюджету. Однак, для успішного впровадження цифрових інструментів потрібно враховувати національні особливості та виклики, такі як розвиток інфраструктури, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки.

Національні виклики, що можуть стати перешкодою для успішного впровадження цифрових механізмів у системі публічного управління фінансами, включають несанкціоновані атаки на цифрові системи України, що супроводжуються повномасштабним воєнним вторгненням, руйнуванням інфраструктури, у тому числі фінансових установ на територіях активних бойових дій, ускладнення процесів бюджетування та надання фінансових послуг на цих територіях та територіях «сірих зон», територіях ураження ракетними атаками, нестачу фінансових ресурсів на розвиток цифрової інфраструктури, потребу підвищення кваліфікації персоналу з питань цифрових технологій, а також потребу в удосконаленні законодавства для адаптації до нових цифрових реалій. Для подолання цих





викликів потрібно розробляти комплексні стратегії, що враховують особливості національної системи управління фінансами.

Дослідження світового досвіду використання цифрових механізмів у системі публічного управління фінансами свідчить про значний потенціал цифрових технологій в оптимізації бюджетного процесу, підвищенні прозорості та ефективності управління фінансами. Країни, що успішно впроваджують цифрові механізми, спостерігають значні позитивні результати, такі як зменшення адміністративних витрат, підвищення точності прогнозування та поліпшення взаємодії з громадськістю. Однак, для України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення та викликів для реформи фінансової системи, орієнтації на стандарти ЄС, процесів децентралізації, упровадження цифрових механізмів у систему публічного управління фінансами виявляється складним завданням. Національні виклики, такі як нестабільна політична ситуація, воєнні загрози, а також нестабільність економічної ситуації, ускладнюють процес упровадження та розвитку цифрових технологій. Для подолання цих викликів Україні потрібно активно розвивати свою цифрову інфраструктуру, забезпечувати навчання персоналу у сфері цифрових технологій та кібербезпеки, а також підтримувати створення сприятливого законодавчого середовища для розвитку цифрового бюджетування. Україна повинна також активно впроваджувати практики залучення громадськості до бюджетного процесу через цифрові платформи та інтерактивні інструменти, щоб забезпечити більшу прозорість та легітимність управління фінансами, незважаючи на зовнішні виклики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Capobianco, J. P. (2023). *The Keys to Successful Ventures in the Future. The New Era of Global Services: A Framework for Successful Enterprises in Business Services and IT*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 33–148.
2. Liberato, M. I., Choban de Sousa Paiva, I. and Serrasqueiro, R. (2023). Constraints and stimuli in the implementation of public accounting reform: systematic literature review and future research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
3. Fedirko, O. and Fedirko, N. (2023). Digital Economy Taxation Reform in Ukraine Under Conditions of Military Threats. *Contemporary Studies of Risks in Emerging Technology, Part B (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 257–274.



4. Jindal, P. and Chavan, L. (2023). Multimedia Sustained Benefits for Financial Services. Grima, S., Thalassinos, E., Cristea, M., Kadłubek, M., Maditinos, D. and Peiseniece, L. (Ed.) Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 111A), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 243–262.

**Юрій МОСОРА,**  
інструктор, експерт IWCF,  
старший викладач кафедри нафтогазових машин і обладнання  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Назар ГАТИЧ,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 185 «Нафтогазова інженерія та технології»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЩОДО ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

Зазначимо, що за функціонування та розвиток будь-якої галузі в Україні відповідають певні органи публічної влади. Нафтогазова галузь не є винятком, її питання також регулюються на державному рівні. Так, на сьогодні головним органом державної влади, що відповідає за нафтогазову галузь, постає Міністерство енергетики України, утворене 2019 р. шляхом реорганізації Міністерства охорони навколишнього природного середовища України та приєднання до нього Міністерства енергетики та вугільної промисловості України (свого часу також сформоване шляхом реорганізації Міністерства палива та енергетики України та Міністерства вугільної промисловості України).

Це Міністерство відповідно до покладених на нього функцій відповідає за електроенергетику, ядерну енергетику, нафтогазову та вугільну промисловість, енергоефективність і зелену енергетику. Особливо гостро у сфері нафтогазової промисловості за останні два роки воєнного



стану стоїть питання видобутку та зберігання вугілля про проходження опалювального сезону. Виклики, перед якими постала Україна через воєнну агресію з боку росії, посилили активізацію роботи публічних органів влади для їх вирішення.

Міністерство енергетики України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики в електроенергетичному, ядерно-промисловому, вугільно-промисловому, торфодобувному, нафтогазовому та нафтогазопереробному комплексі; а також у формуванні та реалізації державної політики у сфері відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів газового палива, у сфері нагляду в галузях електроенергетики й теплопостачання, на ринку природного газу.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство енергетики України» основними його завданнями є: забезпечення формування та реалізація державної політики в паливно-енергетичному комплексі; забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів газового палива; забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері нагляду (контролю) в галузях електроенергетики та теплопостачання, а також на ринку природного газу; здійснення державного управління у сфері використання ядерної енергії та радіаційної безпеки; забезпечення збільшення частки відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів газового палива в енергетичному балансі України [1].

Окрім того, в державі функціонує Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження, діяльність якого спрямовується та координується через Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури, і Державна інспекція енергетичного нагляду – через Міністерство енергетики України. При Верховній Раді України функціонує Комітет з питань енергетики та житлово-комунальних послуг, що займається питаннями: розвитку паливно-енергетичного комплексу, вугільної, газової, нафтової, нафтопереробної промисловості та електроенергетики; розвитку ядерної енергетики та ядерної безпеки; функціонування ринків енергії та енергоносіїв; транспортування енергії та енергоносіїв; енергозбереження та енергоефективності; нетрадиційних та поновлювальних джерел енергії; поводження з побутовими відходами; комунального господарства; житлово-комунальними послугами [2].



Незважаючи на досить розгалужену систему органів державної влади, усе ж виникає багато проблем у регулюванні нафтогазової промисловості, які або не вирішуються на належному рівні, або їх просто ігнорують, не вважаючи за такі проблеми, що мають глобальний вплив. Слід зазначити, що розвиток галузей залежить не тільки від їх кадрового забезпечення, але й від кадрів, які працюють в органах державної влади, а отже мають безпосередній вплив на формування, розроблення державних стандартів та впровадження відповідної державної політики, ухвалення законодавчих актів. Дуже часто проблема полягає в тому, що до органів державної влади відбираються особи, які не мають спеціальної вищої освіти в нафтогазовій галузі, а отже не повністю розуміють процеси, які в ній відбуваються. Це, своєю чергою, впливає на ухвалення рішень при розробленні та реалізації державної політики.

Причиною проблеми є недостатня кількість закладів вищої освіти, де б готували спеціалістів такого профілю. Ідеться не про професійні кадри, які потім працюватимуть на підприємствах чи в установах нафтогазового профілю, а саме про державних службовців. Та й взагалі, університетів нафтогазового профілю в Україні дуже мало. Наслідком окресленої проблеми стає, як уже зазначалося, недосконалість і неточність у формуванні та реалізації державної політики. Часто управлінські рішення розходяться з реаліями сучасності, а отже не враховують процесів, що відбуваються та їх вплив на соціально-економічний розвиток держави. Саме тому першочерговим завданням у поліпшенні якості державної політики у сфері нафтогазової галузі є підготовка висококваліфікованих кадрів та їх ефективний конкурсний відбір саме в ті органи державної влади чи органи місцевого самоврядування, що компетентні в нафтогазовій промисловості.

### **СПИСОК НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про затвердження Положення про Міністерство енергетики України : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2020 р. №507. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-2020-%D0%BF#n9>
2. Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання: Постанова Верховної Ради України від 29 серпня 2019 р. № 19-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/19-IX#Text>



**Аліна НАДЕЖДЕНКО,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ, Україна

## **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ УТВЕРДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ**

На сьогодні в умовах героїчного протистояння Українського народу проти збройної агресії російської федерації особливого сенсу набуло питання не тільки усвідомлення українцями своєї національної та громадянської ідентичності, що багато років подавлялася та «розмивалася», а й її утвердження. Формування української національної та громадянської ідентичності є першочерговим завданням нашої держави.

Сьогодні правову основу державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності становлять Конституція України, закони України «Про національну безпеку України», «Про освіту», «Про закордонних українців», «Про волонтерську діяльність», «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у ХХ столітті», «Про основи національного спротиву», інші нормативно-правові акти України, міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Своєю чергою, мету, завдання, принципи, напрямки, особливості формування та реалізації державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності як складника забезпечення національної безпеки України, гарантії участі громадян України, закордонних українців, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства в її реалізації, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у цій сфері визначає Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», що був ухвалений 13 грудня 2022 року № 2834-ІХ (далі Закон) [4].

Серед основних положень Закону, зокрема [1]:

– визначення понять, таких як «українська національна ідентичність», «громадянська ідентичність», «військово-патріотичне



виховання», «громадянсько-патріотичне виховання», «громадянська освіта» та «громадянські компетентності»;

– установа державної політики щодо утвердження української національної та громадянської ідентичності, її стандартів, цілей, завдань, пріоритетів та принципів;

– визначення складників цієї державної політики, таких як національно-патріотичне виховання, військово-патріотичне виховання та громадянська освіта;

– окреслення повноважень суб'єктів відносин у сфері утвердження ідентичності, уключаючи органи державної влади, органи місцевого самоврядування, сил безпеки та оборони, заклади освіти, культури, спорту, фахівців та волонтерів, інститути громадянського суспільства;

– визначення статусу центрального органу виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію цієї державної політики, яким є Національна комісія з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності, та встановлення його засад, діяльності та повноважень;

– підтвердження активної ролі громадян, громадських об'єднань, благодійних організацій, професійних і творчих спілок, органів самоорганізації населення та засобів масової інформації в реалізації державної політики;

– регулювання фінансового та науково-методичного забезпечення для реалізації цієї політики.

З метою реалізації Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української громадянської ідентичності» постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2023 року схвалено Стратегію утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації впродовж 2023 – 2025 роках [8] (далі Стратегія), яку розроблено відповідно до таких нормативно-правових актів:

- законів України: «Про національну безпеку України», «Про освіту», «Про основи національного спротиву», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про закордонних українців», «Про волонтерську діяльність», «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у ХХ столітті» «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки», «Про



засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії», «Про увічнення перемоги над нацизмом у Другій світовій війні 1939 – 1945 років»;

- Постанови Верховної Ради України від 12 травня 2015 року № 373-VIII «Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» [2],

- Указів Президента України: від 27 вересня 2021 року № 487 «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки» [3], від 28 грудня 2021 року № 685 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» [5];

- Розпоряджень Кабінету Міністрів України: від 3 жовтня 2018 року № 710 «Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні» [6], від 17 липня 2019 року № 596 «Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» та інших нормативно-правових актів [7].

Зауважимо, що Стратегія визначає пріоритетні напрямки роботи у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності, а також стратегічні цілі та завдання для їх досягнення. Вона спрямована на комплексне вирішення питань, пов'язаних з організацією та координацією інформаційно-просвітницької діяльності, а також формуванням системи кадрового забезпечення в цій сфері. Крім того, Стратегія передбачає розвиток інфраструктури та співпрацю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства для утвердження української національної та громадянської ідентичності.

Отже, ухвалення Закону [4] та Стратегії [8] «сприятиме консолідації Українського народу, утвердженню національних цінностей, ідей демократії, верховенства права, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, зміцненню громадянського суспільства, укріпленню національної безпеки та оборони держави, реалізації захисту прав та свобод людини та громадянина, відповідальному відношенню громадян до своїх громадянських обов'язків, їх активній участі у суспільному житті, а також усвідомленню того, що носієм суверенітету та єдиним джерелом влади в Україні є Український народ, який разом та в особі кожного громадянина відповідальний за майбутнє України».



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Парламент ухвалив Закон про утвердження української національної ідентичності. URL:[https://lb.ua/news/2022/12/13/539002\\_parlament\\_uhvaliv\\_zakon\\_pro.html](https://lb.ua/news/2022/12/13/539002_parlament_uhvaliv_zakon_pro.html) (дата звернення 20.05.2024).
2. Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді: Постанова Верховної Ради України від 12 травня 2015 року № 373-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-19#Text> (дата звернення 21.05.2024).
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення 21.05.2024).
4. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення 22.05.2024).
6. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 року № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 22.05.2024).
7. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» та інших нормативно-правових актів: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2019 року № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>. (дата звернення 22.05.2024).
8. Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023 – 2025 роках: постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2023 року № 1322. URL: <http://surl.li/uivhhd> (дата звернення 20.05.2024).





**Анастасія НЕКРЯЧ,**  
доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри гуманітарних і соціальних дисциплін  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

## **РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ КРАЇН ЄС ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО ВІТЧИЗНЯНИХ РЕАЛІЙ**

Україна, визначивши стратегічною метою побудову демократичної, правової, соціальної держави, ставши на шлях набуття повноправного членства в ЄС, разом із міжнародною спільнотою, стримуючи російську навалу, відстоюючи свободу і демократію для всього цивілізованого світу, долаючи всі виклики і загрози, захищаючи свою незалежність і цілісність, продовжує розбудовувати систему управління на всіх рівнях, уключаючи і місцеве самоврядування. В основу цього перезавантаження було покладено принципи світової і європейської практики, що значно посилило субнаціональні рівні управління, і які, водночас, виявилися успішними з погляду забезпечення потреб населення, залучення останніх до розбудови місцевих спільнот.

Якщо детальніше говорити про чинники, що зумовили сутнісний бік перезавантаження, то до них можна віднести внутрішні і зовнішні чинники, неефективність політичної системи, поляризацію інтересів центру і регіонів. Таким чином, саме життя вимагало прискорення реформи територіальної організації, що, власне, розпочалася 2014 року і стала найбільш знаковою подією за всі роки незалежності.

Водночас, не слід забувати, що залишилося багато не з'ясованих питань, які пов'язані з самостійністю регіонів і місцевого самоврядування, меж, форм, процедури і реалізації влади в цілому. На нашу думку, передусім вони стосуються законодавчого врегулювання питань статусу територіальних громад. Ідеться про визнання їх об'єктивної природи, визначенні функцій; правової бази; відповідальності та гарантій діяльності. На нашу думку, це наслідок відсутності консенсусу впродовж тривалого часу між центром і регіонами. Владна еліта не лише не змогла сформулювати доленосні запитання: «між ким ділити?» (суб'єкти влади), «що ділити?» (об'єкти влади) і «як ділити?» (обсяг влади і процедура розмежування), але й віднайти відповіді на них. Усе це вимагало



об'єктивного розуміння ситуації, щодо того, на яких рівнях розподіляються владні функції та її носії. Не менш важливим залишалися питання щодо з'ясування сутності таких понять, як «децентралізація», «деконцентрація» та похідних від них «компетенція» і «повноваження».

Справедливості ради зазначимо, що, значну частина цих проблем було розв'язано в ході реформи децентралізації влади. Сама ж оптимізація територіального поділу держави по суті означала трансформацію неспроможних органів управління виконувати нові складні завдання. Постало питання про доцільність їх укрупнення, розширення повноважень та посилення фінансової спроможності. У цілому проведена реформа децентралізації на засадах субсидіарності поліпшила інституційну управлінську структуру; надала громадам більшої самостійності, повноважень, фінансово-матеріального забезпечення; збалансувала інтереси громад у межах району, області; заклала підґрунтя формування спроможних місцевих спільнот; активного життя мешканців. Громади отримали можливість розвивати міжгромадівське партнерство, а регіони – розширювати його на міжрегіональному рівні, активізувати міжбюджетні відносини і вести конструктивний діалог з представниками бізнесу, підприємцями, усіма зацікавленими суб'єктами, що здійснюють свою діяльність у межах територіальних громад.

Зазначимо, що в процесі реформування було використано досвід організації місцевого управління країн ЄС, оскільки свого часу в них також на регіональному і місцевому рівні відбувалися подібні політичні, економічні, правові трансформації, що були спрямовані на посилення ролі інституту місцевого самоврядування. Водночас, останній характеризується такими ознаками: власною компетентністю, самостійністю дій і відповідальності; власною матеріально-фінансовою базою, основу якої складає комунальна власність і комунальний бюджет; наявністю представницького органу із виконавчим комітетом; відсутністю вертикальної підпорядкованості.

По суті, становлення місцевого самоврядування в країнах ЄС стало одним із проявів загального конституційного принципу розподілу влади, що включав як політичний, так й організаційний аспекти. Політичний – позбавляв будь-який орган можливості узурпувати владу, а організаційний – забезпечував раціональний поділ функцій між різними органами управління.



Якщо говорити про окремі особливості європейських реформ, то характеризуються вони багатоманітністю, різновекторністю. Сам процес реформування здійснювався під впливом низки чинників. Окреслимо їх.

*Перший.* Становлення муніципальних систем у країнах здійснювалося на тлі загальносвітових тенденцій у цій сфері. Пріоритетними із них є підвищення ролі територіальних органів, зближення двох основних типів муніципальних систем (англосаксонської і французької), укрупнення муніципальних одиниць і зміцнення їх апарату, регіоналізації.

*Другий.* В окремих країнах ЄС, а це стосується насамперед країн Східної Європи, самоврядування відроджувалося на руїнах колишнього суспільного устрою, а тому було нагальне бажання якнайшвидше його позбутися і провести оновлення місцевої влади.

*Третій.* Становлення інституту місцевого самоврядування відбувалося на тлі докорінної трансформації всього суспільного ладу, кризи економічної і політичних систем, відсутності традицій і навичок демократичного управління державою; (ця позиція також стосується країн Східної Європи).

*Четвертий.* На процес реформування впливали національні, історичні, державно-правові традиції держав.

У більшості сучасних демократичних країн ЄС місцеве самоврядування узгоджується з державним управлінням на місцях.

Для цього є вагомі підстави.

*Перша.* Децентралізація, що пов'язана з місцевим самоврядуванням, протистоїть централізації, що формує механізм узгодження місцевих інтересів із загальнодержавними.

*Друга.* Можливості формування місцевих бюджетів за рахунок місцевих зборів і податків є недостатніми і зазвичай їх не вистачає для задоволення потреб повним обсягом.

*Третя.* Місцеві органи влади обмежені в самостійності в тих галузях і сферах, що мають загальнодержавне значення.

*Четверта.* Законодавче регулювання місцевого самоуправління мотивує потребу здійснення адміністративного контролю за законністю актів місцевого самоврядування.

Не слід забувати, що серед науковців й досі тривають дискусії щодо того, наскільки місцеве самоврядування і його органи є складником державного механізму та чи мають взагалі державно-правову природу. Позиції з приводу цього відмінні. Щодо недержавного підходу, то



аргументи такі: у них відсутня чітка ієрархія і підпорядкованість, вони діють не від імені держави, а від територіальної спільноти; матеріально- фінансова база місцевого самоврядування складається із муніципальної власності і муніципального бюджету, а вони не є державними.

Є й інша позиція. Місцеве самоврядування не слід виводити повністю із системи державної влади з тієї причини, що підпорядкованість згори донизу характерна для відносин державних органів влади тільки одного виду – які належать до виконавчої гілки влади. Щодо представницьких органів, то вони є досить автономними. А отже, органи місцевого самоврядування не можуть повністю бути виключеними із системи державного механізму, а тому мають державно-правову природу. Діючи в межах територіального підрозділу цієї держави, органи місцевого самоврядування вирішують проблеми, що мають місцеве і загальнодержавне значення, володіють відповідним комплексом повноважень державно-владного характеру, без чого неможливе управління в цілому. Саме тому органи місцевого самоврядування визнаються частиною державного механізму – партнерами або агентами центрального уряду. Інколи їх називають адміністративними органами.

Організація та діяльність місцевого самоврядування в країнах ЄС базується на низці *принципів*. Найважливіші із них закріплено в конституціях. До них можна віднести: демократизм, народовладдя, визнання, дотримання і захист прав і свобод людини і громадянина, суверенітет і цілісність території держави, національне рівноправність і право на національну самобутність, поділ влади і законність. Окрім цього, конституції країн ЄС фіксують низку специфічних принципів, що належать до функціонування місцевого самоврядування та його органів.

Система органів місцевого самоврядування й управління базується відповідно до системи адміністративно-територіального поділу країн. У більшості країн ЄС адміністративно-територіальний поділ є дворівневий. Зокрема, вищі рівні, у Болгарії– це області, Польщі– воєводства. Нижчі – муніципалітет у Болгарії, Румунії– комуни, Польщі– гміна, Угорщині– села. Міста залежно від розмірів і значення приєднуються до одного із рівнів. Особливим статусом наділено столиці.

До особливостей місцевого самоврядування в країнах ЄС можна віднести й те, що узгоджується воно з представниками центральної влади та державним управлінням на місцях. Формат такого узгодження неоднаковий в країнах. Основні відмінності полягають в тому, що урядові чиновники



діють на різних щаблях адміністративно-територіального устрою і по-різному називаються як представники центральної влади на місцях. Так, у Польщі, це – воєвода, Болгарії – губернатор, Румунії – префекти. Функції чиновників, що здійснюють державне управління на місцях, закріплено конституціями як представників уряду. Відповідно, призначаються і звільняються вони з посад урядовою владою.

Щодо представницьких органів місцевого самоврядування, то в більшості країн ЄС, вони формуються шляхом безпосереднього обрання населенням відповідної території.

Якщо вести мову про форми взаємодії центру і місцевого самоврядування, то характеризується вони такими підходами.

Перший. Вищі представницькі органи здійснюють законодавче врегулювання місцевого самоврядування.

Другий. Конституції держав передбачають можливість делегування державних повноважень органам місцевого самоврядування. Для їх виконання вони забезпечуються відповідними фінансовими ресурсами.

Третій. Фінансова база місцевого самоврядування складається не тільки із власних доходів, але й надходжень центральної влади (дотацій, субвенцій).

Четвертий. Важливим аспектом взаємовідносин центру з територіальними органами є адміністративний нагляд за місцевим самоврядуванням, що розглядається як один із ключових напрямків діяльності представників центральної адміністрації на місцях.

Щодо об'єктів адміністративного нагляду, то це юридично значущі акти місцевого самоврядування, а його предмет складає насамперед їх законність. Органи контролю несуть відповідальність за дотримання на своїй території законів, рішень уряду і вищих органів. Основною формою впливу представників центру на органи місцевого самоврядування в межах нагляду є їх право оскаржити в судовому порядку акти останніх у разі, якщо ті не відповідають закону. Визнання акта незаконним веде до того, що він автоматично втрачає юридичну силу.

У ході контролю особлива увага звертається на делеговані повноваження вищими державними органами територіальним колективам. У цьому разі контроль є більш жорстким – практично трансформується в своєрідну адміністративну опіку. По-перше, він здійснюється не тільки з погляду законності, а й доцільності та ефективності. По-друге, більш



конкретними є форми реагування, як вже вище зазначалося, – уключаючи скасування акта.

З метою ефективного функціонування органів місцевого самоврядування конституції країн ЄС передбачають низку гарантій. Найбільш значущі з них стосуються законодавчої, організаційної, матеріально-фінансової, судової сфер. Законодавче регулювання запобігає свавілля чиновників, бюрократії та обмеженню можливостей місцевого самоврядування. Економічні гарантії складають підґрунтя матеріально-фінансової бази. Конституції країн ЄС визнають інститут комунальної власності як різновид публічної власності і який повинен використовувати в інтересах всіх мешканців громад.

Можна говорити і про окремі тенденції, якими характеризуються муніципальні системи в країнах ЄС:

а) відродження самої концепції самоврядування, під якою розуміється здатність територіальних колективів самостійно без втручання центру вирішувати питання місцевого значення, звісно, у межах правового поля;

б) на практиці сформувалися різні варіанти влади на місцях з елементами французької моделі і наявності центристських підходів;

в) зберігся інститут адміністративного нагляду;

г) простежуються посилені юридичні, насамперед судові, гарантії захисту місцевого самоврядування;

г) країни прагнуть, щоб інститут місцевого самоврядування відповідав принципам Всесвітньої декларації місцевого самоврядування та Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Справедливості ради зазначимо, що процес реформування місцевого управління в країнах ЄС не можна вважати остаточно завершеним. Нові реалії ХХІ століття внесли свої корективи в загальну концепцію місцевої влади європейських країн, щодо потреби продовження пошуку оптимальних систем як на центральному, так і місцевому рівнях управління. Проте, у цілому проведені свого часу конституційні реформи в країнах ЄС сприяли вдосконаленню роботи центральних і місцевих органів, стабілізації політичних систем, підвищенню ефективності державного управління на всіх рівнях.

І найголовніше. Країнам ЄС вдалося вибудувати таку модель місцевої влади, що виявилася здатною розвивати самоврядне середовище з найбільшою користю для людей. І попри досить довгу і насичену подіями історію, центр спільно із місцевими інституціями спромігся вирішити



багато місцевих проблем, максимально враховуючи інтереси всіх груп населення, постійно звертаючись до компромісів і консенсусу.

Українська держава, яка на початку своєї незалежності визначила європейський вибір стратегічним, ратифікувавши Європейську Хартію місцевого самоврядування, прагне привести свою модель місцевого управління відповідно до європейських стандартів, поширивши її успішні практики на вітчизняних теренах.

Підтвердити це можна низкою прикладів з діяльності територіальних громад Полтавської області, що використовують різноманітні підходи до залучення мешканців в управління своїх громад. Серед таких форм є громадські ініціативи, дорадчі опитування, громадські опитування, збори громадян за місцем проживання, консультації, органи самоорганізації населення, участь в консультаційно-дорадчих органах, робота в наглядових радах, місцеві ініціативи, е-петиції тощо.

Громади проводять громадські слухання, метою яких є обговорення важливих місцевих питань, вивчення й узагальнення думок жителів відповідних старостинських округів. Порядок денний слухань включає багато актуальних питань життя громади, що більшою мірою стосуються роботи житлово-комунальних служб, місцевого транспорту, облаштування прибудинкових територій, санітарного стану, довкілля, екології тощо. Порядок їх підготовки та проведення затверджується відповідними положеннями. Заздалегідь на офіційних сайтах оприлюднюється інформація щодо слухань.

До обговорення традиційно залучаються посадові особи органів місцевого самоврядування, місцеві депутати, мешканці громади, освітяни, представники юридичних структур, керівники партійних осередків, громадських організацій. Пропозиції, зауваження та рекомендації, що надходять у ході обговорення заявлених питань, вивчаються керівниками виконавчих служб, старостами. Долучаючись до управління, громадяни можуть реально аналізувати позитивні зміни, що відбуваються безпосередньо за їхньою участю, оцінювати результати спільної діяльності, аналізувати найбільші прогалини в роботі органів самоврядування та спільно шукати засоби поліпшення спроможності громад. Усе це сприяє побудові відкритих громад, у яких відносини вибудовуються не за принципом підпорядкованості, а рівноправного партнерства. Слухання стають своєрідними індикаторами результативності раніше ухвалених рішень місцевою радою, майданчиком, на якому мешканці можуть набувати



самоврядних компетентностей, засвоювати порядок ініціювання звернень до владних структур, захищати свої права на участь у справах місцевого самоврядування.

Ефективним інструментом співпраці місцевих депутатів із мешканцями є участь останніх у роботі депутатських комісій та засідань сесій ради. Це дає змогу вести зацікавлений діалог з усіма суб'єктами, детально вивчати актуальні проблеми громади, старостинських округів, ураховувати думки, пропозиції, аргументи, долучатися до підготовки рішень, визначити їх пріоритетність, доцільність, своєчасність, значущість, з'ясувати, наскільки реально їх можна виконати з наявними ресурсами.

Як свідчить практика, досить затребуваною та дієвою формою стали програми громадського бюджету т. зв. бюджети участі. Перевага їх в тому, що жителі можуть відчувати результати своєї спільної роботи, контролювати розподіл бюджетів громад, визначати пріоритети розвитку територій, урізноманітнювати способи вирішення місцевих проблем, змінювати відносини між органами публічної влади та мешканцями. Усе це створює атмосферу довіри до владних інститутів, сприяє запобіганню або мінімізації конфліктних ситуацій.

Одним із напрямків діяльності територіальних громад є налагодження партнерства та співпраці з представниками соціально орієнтованого бізнесу. Налагодження взаємовигідного соціального діалогу між різними суб'єктами, що здійснюють діяльність у межах громад, закладає підвалини взаємопорозуміння, згуртованості, узгодженості, скоординованості дій на місцевому рівні. Заслугує на увагу платформа Smart Region Полтавської області, що висвітлює найбільш значущі події, проєкти, програми, які відбуваються в області за участю громадян.

Як свідчить європейський досвід, зміни, що відбуваються на місцевому рівні, повинні супроводжуватися більшою публічністю, відкритістю, залученням громадян безпосередньо до самоврядного процесу. Для нашої вітчизняної практики важливо це й тому, щоб за кількісними показниками укрупнених громад, районів, новостворених старостинських округів не втрачено головне – рівень життя людей.

Авторка з розумінням ставиться до того, що механічне копіювання зарубіжного досвіду організації місцевого управління не є доцільним. Запозичена практика має природно адаптуватися на вітчизняних теренах, з урахуванням власних традицій, без завищених очікувань, орієнтуючись на реальний потенціал.





І головне. Послуги, що надаються самоврядними структурами населенню, не повинні надаватися взагалі, а з урахуванням потреб кожного мешканця територіальної громади. Авторка вважає, що метою захисту прав громадян на участь у місцевому самоврядуванні доцільно було б ввести інститут місцевого омбудсмена, який позитивно себе зарекомендував в європейських країнах.

У підсумку. Наша держава перебуває на складному і відповідальному етапі трансформації системи управління, уключаючи інститут місцевого самоврядування. Нині, на 33 році Незалежності, органи місцевого самоврядування проходять важливий етап свого становлення. Безперечно, ключовою перешкодою на цьому шляху є російсько-українська війна, що змінила світопорядок, нашу країну, кожного з нас, українців. Проте навіть в таких неймовірно складних умовах органи місцевого самоврядування демонструють свої найкращі самоврядні якості, допомагаючи населенню долати всі виклики і загрози, наближаючи нашу спільну перемогу разом зі всією світовою і європейською спільнотою в ім'я свободи і демократії. Реалізувати на належному рівні поставлені завдання можна буде, ураховуючи напрацьований досвід окремих країн-членів ЄС, що свого часу пройшли через складні випробовування, та їх успішні практики організації місцевого управління можуть бути для нас надзвичайно корисними як в нинішніх умовах державотворення, так і повоєнній відбудові тимчасово окупованих територій.

**Олексій НЕПША,**  
здобувач освітнього ступеня доктора філософії  
Навчально-наукового інституту  
публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету  
імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна,

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК НОВІТНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СУДОВІЙ ВЛАДІ: ОКРЕМІ ПЕРЕВАГИ**

Складно заперечувати, що одним із символів XXI століття для всього людства став стрімкий розвиток інформаційних технологій. Цифровізація,



або диджиталізація, хмарні технології, віртуальна реальність уже настільки міцно ввійшли в наше життя, що уявити собі повсякденне існування без них вже неможливо.

Власне, поняття інформаційних технологій (інколи як аналог вживають інформаційно-комунікаційні технології, або скорочено ІТ) є достатньо простим: під ними розуміють сукупність методів, засобів і прийомів, що використовуються з метою збирання, зберігання, опрацювання, поширення, відображення й використання різноманітних даних задля інтересів і потреб користувачів [3].

Більш розвиненою формою інформаційних технологій, безперечно, є штучний інтелект (надалі – ШІ). Досить часто в українськомовній літературі також зустрічається і аббревіатура АІ (від англійської – artificial intelligence), що є застосовною в англomовному світі.

Простою мовою, ШІ – це здатність машин виконувати завдання, що зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як візуальне сприйняття, розпізнавання мови, ухвалення рішень і мовний переклад [5].

Окремі джерела розглядають ШІ як широкомасштабну галузь, що займається створенням розумних машин, здатних виконувати завдання, виконання яких зазвичай потребує інтелекту людини [6].

Ми сфокусуємо увагу саме на першому визначення, де йдеться про здатність машини (ШІ) виконувати певні завдання. Якщо ШІ в змозі ухвалити рішення (а зазвичай ця дія є актом прояву волі чи влади), отже слід припустити й можливість використання ШІ в публічно-правовій, владній площині. Зрозуміло, що однією із цілей саме такого використання алгоритму і є зменшення або навіть усунення корупційних ризиків під час підготовки, вироблення чи ухвалення рішення на будь-якій стадії.

De facto ми стикаємося з потребою крос-дисциплінарного наукового дослідження на перетині знань у галузі комп'ютерних наук, публічного управління та права.

Коротко нагадаємо, що відповідно до частини першої статті 3 Закону України від 14 жовтня 2014 року «Про запобігання корупції» корупція – це використання особою, яка уповноважена на виконання функцій держави, місцевого самоврядування та прирівняної до неї, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди вказаній особі [4].



Судова влада, поряд із законодавчою і виконавчою, є однією з гілок влади державної. І, водночас, її представників як осіб, наділених владними повноваженнями та правом ухвалювати рішення, не оминають корупційні «негаразди», до аналізу найгучнішого з яких автор долучився в статті «Цінність інституційної пам'яті, або чому реформи в Україні не викорінюють корупцію (на прикладі судової реформи 2016-2019 років)» [2].

Отже, природно постає питання: чи здатний ШІ, якщо не звести нанівець, то хоча б мінімізувати корупційні прояви в судовій владі під час ухвалення суддями як носіями цієї влади відповідних рішень? Адже вибір алгоритмів, що працюють на базі ШІ, на сьогодні наявний (можна лише згадати такі, як ChatGPT-4 від компанії OpenAI, Copilot (Bing) від Microsoft, LaMDA від Google), і було б непродуктивним не використати такий інструмент у запобіганні корупції.

Про те, які переваги ШІ може надати в запобіганні корупції під час здійснення правосуддя, автор вирішив спитати власне у ШІ. Під час підготовки тез було проведено мікродослідження, більше схоже на дружню співбесіду із чат-ботом Copilot від Microsoft, з приводу того, як ним скористатися в боротьбі з таким негативним соціальним феноменом.

Нижче наводиться діалог з деякими скороченнями:

«Питання до боту: Чи зможе ШІ здолати корупцію?»

Відповідь: ШІ має потенціал стати потужним інструментом у боротьбі з корупцією, завдяки своїй здатності аналізувати великі обсяги даних та виявляти шаблони, які можуть бути ознаками корупційних дій. Однак, ШІ сам по собі не може «здолати» корупцію. Він може лише підтримувати людські зусилля, надаючи інструменти для аналізу та моніторингу. Ефективна боротьба з корупцією вимагає комплексного підходу, що включає правові межі, прозорість, громадський контроль та відповідальність урядових інституцій. ШІ може бути однією із частин цієї системи, але без активної участі суспільства та політичної волі, технології самі по собі не можуть вирішити проблему корупції.

Питання до боту: Чи можна довірити ШІ відправлення правосуддя?

Відповідь: Використання ШІ в правосудді може принести певні переваги, такі як прискорення процесів судочинства, поліпшення доступу до правосуддя та зменшення впливу людського чинника на судові рішення (...)» [1].

Отже, сам ШІ називає принаймні три переваги свого використання в судовій владі:



по-перше, дві організаційні, що можуть бути втілені саме в поліпшенні доступу до правосуддя та прискоренні процесів судочинства, а, по-друге, суто процедурну (процесуальну), пов'язану з діяльністю людини (судді), що полягає, власне, у можливості зменшити вплив людського чинника на рішення, що ухвалюється.

Водночас, як повідомило агентство новин «Associated Press» в матеріалі від 08 січня 2024 року, судді Англії та Уельсу отримали «обережне схвалення» використовувати ШІ під час написання юридичних висновків. У той же час зроблено застереження, що ШІ не слід використовувати для досліджень або правового аналізу, оскільки технологія може сфабрикувати інформацію або надати оманливу, неточну й упереджену інформацію [7].

На наш погляд, суть дозволу та застереження є одночасно дещо взаємовиключними, натомість крок уже зроблено, і крок очевидний – англосаксонські країни з тисячолітньою історією правосуддя, що сповідували принцип прийнятності прецедентного (тобто неписаного) права, почали рух у напрямку використання інформаційних технологій під час реалізації головної функції судової влади – відправлення правосуддя.

Імовірно, прийшов час замислитися над цим і в Україні...

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діалог з чат-ботом Copilot на базі штучного інтелекту (повна текстова версія). URL: <https://mega.nz/file/ykhyjSzT#jyYBn6GRkrSXQpsqa94uSa1d5WUHZFi-eTOldcvnjro> (дата звернення: 20.05.2024).
2. Ємельянов В. Непша О. Цінність інституційної пам'яті, або чому реформи в Україні не викорінюють корупцію (на прикладі судової реформи 2016-2019 років). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 523–546.
3. Отримання знань. Дистанційна підтримка освіти школярів. URL: <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/474> (дата звернення: 20.05.2024).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII (із наступними змінами та доповненнями). База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 20.05.2024).
5. Штучний інтелект (ШІ) – що це таке, як працює і навіщо потрібен. URL: <https://termin.in.ua/shtuchnyu-intelekt/> (дата звернення: 20.05.2024).



6. Цікаві факти про штучний інтелект. URL: <https://www.superprof.com.ua/blog/shtuchnuy-intelekt/> (дата звернення: 20.05.2024).

7. Judges in England and Wales are given cautious approval to use AI in writing legal opinions. URL: <https://apnews.com/article/artificial-intelligence-ai-guidance-england-wales-judges-c2ab374237a563d3e4b4bb56876955f7> (дата звернення: 20.05.2024).

**Даяна НИДЗІЮК,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

## **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Проблема мотивації персоналу відчувається гостро в нинішніх реаліях, коли багато організацій стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, породженими економічними, політичними, соціальними чи іншими чинниками. Криза впливає на всі сфери діяльності організації, уключаючи мотивацію персоналу. В умовах невизначеності, фінансових труднощів та реструктуризації традиційні методи мотивації можуть втратити свою ефективність, що може спричинити зниження продуктивності праці та лояльності співробітників.

Під час кризи організації часто змушені вдаватися до непопулярних заходів, таких як скорочення персоналу, зменшення заробітної плати чи соціальних пакетів, що може серйозно підірвати мотивацію працівників та їхню віру в керівництво компанії. Кризові ситуації вимагають від співробітників додаткових зусиль, гнучкості та готовності працювати в стресових умовах, тож відсутність належної мотивації може призвести до апатії, зниження продуктивності та навіть виходу цінних кадрів із організації. Успішне подолання кризи багато в чому залежить від злагодженої роботи всього колективу, а вмотивований та згуртований персонал є одним з ключових чинників, що дозволяє організації ефективно впоратися з викликами кризи та вийти з неї оновленою й зміцненою [1].



У такій ситуації надзвичайно важливо встановити відкритий діалог з працівниками, не приховувати інформацію про стан справ і майбутні плани виходу з кризи. Залучення персоналу до процесу ухвалення рішень дозволить їм відчувати причетність і співвідповідальність, зміцнити командний дух і довіру. Водночас відвертість керівництва має супроводжуватися розумінням труднощів, з якими стикаються працівники, і підтримкою з боку компанії – як фінансовою, так і психологічною.

Там, де неможливо уникнути скорочення заробітних плат і бонусів, доцільно впроваджувати гнучкі та креативні системи компенсації. Це можуть бути додаткові відпустки, участь у майбутніх прибутках після відновлення діяльності, опціони на акції чи інші форми нетрадиційної винагороди. Воєнний стан, у якому сьогодні перебуває Україна, став серйозним випробуванням для вітчизняних підприємств та організацій. Окрім безпосередніх загроз безпеці, руйнівного впливу на економіку та інфраструктуру, війна також спричинила низку викликів у сфері управління персоналом, зокрема в питанні мотивації працівників.

Однією із основних проблем є психологічний стрес, що виникає через постійну загрозу життю та невизначеність майбутнього. Щоденні повітряні тривоги, обстріли, евакуації відволікають працівників від виконання професійних обов'язків та негативно позначаються на їхній продуктивності. Важливо створити атмосферу підтримки в колективі, надавати психологічну допомогу, можливість тимчасового відпочинку та реабілітації.

Воєнні дії призводять до руйнування виробничої інфраструктури, переміщення підприємств, зміни логістичних шляхів. Це вимагає від працівників додаткових зусиль, готовності працювати в нових, інколи екстремальних умовах. Важливо посилити нематеріальну мотивацію – визнання результатів, залучення до цікавих проєктів, надання перспектив кар'єрного зростання [2].

Значний виклик для роботодавців – збереження ключових талантів і висококваліфікованих фахівців. Потрібно розробляти персоналізовані мотиваційні програми, надавати цінним кадрам пріоритет у розвитку та навчанні, залучати їх до процесу трансформації підприємства.

Водночас, війна відкриває й певні можливості для мотивації – зміцнення командного духу, формування почуття причетності до великої мети, патріотизму та відданості справі. Важливо задіяти ці потужні мотиватори, долучаючи персонал до місії компанії з підтримки економіки та допомоги Збройним силам України.



Загалом, ефективна мотивація персоналу під час кризи вимагає комплексного підходу – поєднання фінансових і нематеріальних стимулів, відкритої комунікації, створення культури змін і підтримки працівників у складних життєвих обставинах. Збереження людського капіталу і його високої продуктивності в кризових умовах є запорукою успішного відновлення діяльності компанії у майбутньому.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А. О. Немонетарна мотивація персоналу в кризових умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. Харків. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23577/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
2. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливосте й воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Том 1. Випуск 1. С. 122–130.

**Наталія ОПАР,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності  
Івано-Франківського національного технічного  
університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Юрій ФЕДОРИШИН,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ЕЛЕКТРОННІ АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ПОНЯТТЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Становлення цифрової сервісної держави та формування інформаційного суспільства здійснюють вагомий вплив на розвиток та трансформацію сфери публічного управління. Результатом цього є розвиток



електронного врядування, запровадження систем електронного документообігу, цифровізація адміністративних послуг тощо.

Законом України «Про адміністративні послуги» визначено, що адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

У пункті першому статті 17 цього ж Закону зазначено, що: «надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні» [3].

Таким чином, можна вважати, що електронна адміністративна послуга – це адміністративна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

У вересні 2019 р. Президентом України було запропоновано низку шляхів удосконалення систем надання адміністративних послуг, у результаті чого було видано Указ «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» [4]. Так, на виконання заходів, спрямованих насамперед на диджиталізацію послуг, було розроблено Концепцію «Держава у смартфоні», що надалі трансформувалась у Концепцію «Цифрова держава» [6, с. 95]. Одним із результатів виконаних заходів було створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (портал Дія), що функціонує за офіційною адресою у мережі Інтернет [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua). Зазначене свідчить про те, що наша країна тримає курс на розвиток сервісної держави, основною умовою формування та підтримки якої є здатність забезпечити кожного громадянина, фізичну чи юридичну особу, якісними адміністративними послугами.

Важливим аспектом запровадження електронних адміністративних послуг є оцінювання якості їх надання. На сьогодні в Україні функціонує широкий спектр електронних адміністративних послуг, що надаються на різних рівнях управління: національному, відомчому й регіональному та для різних груп споживачів. Водночас успіх надання електронних послуг залежить від того, чи будуть вони корисними споживачам та чи будуть ними користуватися [2]. Саме тому процес надання адміністративних послуг в електронному вигляді повинен відбуватися з урахуванням потреб різних





цільових груп споживачів цього виду послуг. Та все ж, як стверджують вітчизняні науковці, потрібно діяти, виходячи з принципів рівності, тобто якість послуг не повинна залежати від особи, яку обслуговують, від місця її знаходження; рівень відмови від обслуговування повинен бути низьким, а рівень доступності до послуг високим [1, с. 89]

Законодавчо вимоги до якості надання адміністративних послуг закріплено в Законі України «Про адміністративні послуги». Статтею 4 цього Закону визначено такі основні принципи, як: відкритість і прозорість; оперативність та своєчасність; доступність інформації щодо надання адміністративних послуг; раціональна мінімізація кількості документів і процедурних дій, що є потрібними для отримання адміністративних послуг; доступність та зручність для суб'єктів звернень [3].

Більш розгорнутий перелік критеріїв оцінки якості надання електронних адміністративних послуг в Україні наведено в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами влади. Так, до критеріїв оцінки якості адмінпослуг віднесено такі:

- результативність (задоволення потреби фізичної або юридичної особи в адміністративній послугі);
- своєчасність (надання адміністративної послуги в установленій законом строк);
- доступність (фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою);
- зручність (урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг);
- відкритість (безперешкодне отримання потрібної для отримання адміністративної послуги інформації, що розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їх вебсайтах, друкується в офіційних виданнях та буклетах);
- повага до особи (ввічливе (шанобливе) ставлення до отримувача адміністративної послуги);
- професійність (належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу) [5].

Усі вищезазначені критерії допомагають оцінити якість надання, рівень доступності, ефективності й відповідності запитам громадян електронних адміністративних послуг, кількість та різноманітність яких безперервно зростає.



У підсумку можна сказати, що запровадження електронних адміністративних послуг та створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг свідчить про сервісно-орієнтований підхід розвитку нашої держави. Постійний же моніторинг та оцінювання якості надання адмінпослуг дозволяє перейти на новий рівень надання такого роду послуг та сприяє поліпшенню якості життя населення й зростанню довіри до органів державної влади.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венедіктова І. В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*. 2009. № 1 (5). С. 89–91.
2. Опар Н. В. Теоретичні основи надання електронних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2106>.
3. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
4. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>
5. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. №90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>.
6. Тернуцак М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 93–100.



**Микола ПАЛАНИЦЯ,**  
аспірант кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування  
Херсонського національного  
технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

## **ЧИННИКИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ**

Дослідження чинників взаємодії влади і бізнесу на місцевому рівні є надзвичайно важливим під час воєнних дій та в повоєнну відбудову нашої держави, оскільки налагоджені комунікації та конструктивний діалог ведуть до порозуміння, досягнення спільних цілей, взаємного успіху та є запорукою розвитку бізнес-проектів на місцевому рівні. У сьогоденних реаліях відбуваються відповідні зміни, що потребують переосмислення й усвідомлення внесення кардинальних змін щодо чинників взаємодії влади і бізнесу на місцевому рівні.

Фактично панівний вплив на відносини влади і бізнесу має політичний режим, що, своєю чергою, складається із системи форм, методів і способів політичної влади. Незбалансованість гілок влади на центральному рівні, лобіювання інтересів окремих бізнес-груп у законодавчій площині, ухвалення важливих економічних рішень згубно впливає, у тому числі й на взаємодію влади і бізнесу на місцевому рівні. Місцевій владі слід обрати іншу стратегію взаємодії державних інституцій та бізнесу, ураховавши при цьому соціальні, політичні та економічні чинники взаємодії, тобто, з одного боку – зробити рівні правила гри для бізнесу, а з іншого – спрямувати свої дії в потрібне річище [2].

Для успішного розвитку бізнесу на місцевому рівні слід розробити загальну стратегію розвитку, що включає соціальні, суспільні, політичні та соціальні чинники взаємодії влади і бізнесу. Партнерство між органами влади та бізнесу є ознакою демократичного суспільства, що є основою державної політики [2]. Вітчизняні та світові експерти наголошують, що владі в короткостроковій перспективі потрібно створити умови для економічного відновлення.

Саме з цією метою уряд, підприємці та міжнародні партнери презентували стратегічне бачення відбудови України на конференції Ukraine Recovery Conference 2023, що відбулася в Лондоні 22 червня 2023 р. Держава зосереджена на 4 джерелах фінансування відновлення України:



кошти міжнародних фінансових організацій, заморожені активи росії, кошти державного бюджету та приватні фонди [4].

Для отримання зворотного зв'язку від бізнесу та оцінювання можливостей окремо взятого регіону місцевої владі (як, наприклад, у Вінницькій області) потрібно провести цілий комплекс заходів, серед яких: вивчення задоволення умов ведення бізнесу в регіоні, вивчення можливостей кооперації та партнерства, якість підготовки персоналу, вплив трудової міграції, наявний інноваційний потенціал регіону, після чого сформулювати чіткі рекомендації та порядок дій щодо поліпшення умов ведення бізнесу в регіоні [2].

Для поліпшення умов ведення бізнесу у Вінницькій області місцева влада планує до 2027 року запровадити такі зміни:

- створити стабільні умови для розвитку бізнесу шляхом надання доступних фінансових ресурсів за рахунок програм із місцевого бюджету;
- змінити політику медіа щодо популяризації взаємодії влади і бізнесу, висвітлення спільних проєктів і відносин;
- створення спільних площадок із векторами розвитку та публічного діалогу: бізнес – влада;
- проведення галузевого аналізу стану промисловості в регіоні, визначення напрямків зростання;
- розбудова транспортної інфраструктури та розвиток технопарків [2].

У юридичній площині відносини між владою та бізнесом регулюються Законом України від 01.07.2010 року «Про державно-приватне партнерство» [3]. Зауважимо, що для успішного розвитку державно-приватного партнерства потрібні: політична воля місцевих лідерів влади, сталий розвиток економіки регіону, державна підтримка від центральних органів влади, чесна ринкова конкуренція, залучення до проєктів відомих вітчизняних та міжнародних консультантів, глибинне вивчення міжнародного досвіду та його адаптація в Україні.

Відомо, що в межах державно-приватного партнерства укладаються різні форми правочинів, серед яких договір концесії, спільний договір управління майном, договір про спільну діяльність та інші договори. Створення стратегічного альянсу між владою та бізнесом відкриває двері до нових можливостей для розвитку суспільства, місцевості, регіону [5].

Як відомо, рівень благополуччя на місцевому рівні залежить від корпоративної соціальної відповідальності. Державі слід узгоджувати



інтереси всіх спільнот – бізнесу та громадянського суспільства, тримати паритет, з одного боку обмежувати, а з іншого – регламентувати певні дії. При цьому слід зазначити, що надмірне втручання владних структур у підприємництво негативно відбивається на бізнесі – він відходить у тінь, відбувається відтік капіталу. Діяльність у соціальній сфері – це вкрай важлива і відповідальна місія бізнесу регіонального чи національного рівня. Переважна більшість вітчизняних компаній головними стимулами запровадження соціальної відповідальності вбачає: надання пільгового оподаткування, нульовий адміністративний тиск з боку влади та інші преференції. Удалими економічними моделями взаємодії влади та бізнесу постають: благодійність, соціальне партнерство, корпоративна соціальна відповідальність, лобізм та інші [1].

Отже, органи публічної влади та приватний бізнес повинні працювати синхронно заради загальнонаціональних інтересів країни. Потрібно повернути довіру бізнесу до влади, а владі – створити комфортні та рівні умови для розвитку підприємництва в Україні. Владі потрібно сформулювати чи визначитися із дальшою моделлю економічного розвитку, детальніше вивчити взаємодію приватних компаній та державного сектору, щоб зробити правильний вибір та задати єдиного вектору розвитку національної економіки. Потрібно змінити рух «знизу – догори», саме так краще проявляється взаємодія влади та бізнесу, ураховуються всі стримувальні чинники для досягнення спільних інтересів суспільства і це збільшує довіру до держави.

Таким чином, ефективна співпраця між бізнесом і владою базується на визначенні спільної мети і конкретних завдань, способів, що спрямовані на розвиток ринкової економіки та паралельно – забезпечення гідних стандартів життя місцевого населення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. №3. 2013. С.18–21.
2. Орехова Т. В., Марценюк О. В., Якімова Н. С. Експертне дослідження умов та потенційних загроз для ведення бізнесу у Вінницькій області. *Економіка та організацій управління*. №4 (36). 2019.
3. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 06.05.2024)



4. Сайт U-LEAD з Європою. Громада, дружня до бізнесу: як і для чого громадам працювати над проєктами з підтримки та розвитку підприємництва? URL: <https://u-lead.org.ua/news/314>

5. Узунов В. Ф. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №8. 2023. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=611> (дата звернення: 06.05.2024)

**Ірина ПАСТУЩЕНКО,**  
аспірантка кафедри управління охороною  
здоров'я та публічного адміністрування  
Національного університету охорони  
здоров'я України імені П. Л. Щупика,  
м. Київ, Україна

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В Україні за роки державної незалежності проведено низку реформ у багатьох сферах суспільного життя. Утім, вітчизняна система охорони здоров'я, невід'ємним складником якої є сфера медичного обслуговування населення, залишається і дотепер однією із найменш реформованих галузей. Як свідчить практика, у підходах до управління цією сферою, її організації та фінансування властиві «пережитки» радянської моделі охорони здоров'я Семашко, успадкованої Україною в історичний період входження України до складу колишнього СРСР, а саме: надмірно централізована, адміністративно-командна модель державного управління; державна монополізація закладів охорони здоров'я; фінансування таких закладів виключно з державного бюджету, розроблення кошторису їх фінансування на основі застарілих нормативів та їх затвердження органами державної влади [0].

Започаткована 2017 року Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [0] медична реформа спрямована на: створення Національної служби здоров'я України – єдиного національного замовника медичних послуг; розширення автономії закладів охорони здоров'я шляхом перетворення комунальних бюджетних установ на комунальні некомерційні підприємства, зміни принципів їх управління та



фінансування; гарантування громадянам України можливості рівного доступу до ефективного медичного обслуговування, якісних медичних послуг, зорієнтованих на пацієнта.

Незважаючи на проведені у вітчизняній галузі охорони здоров'я трансформації, рівні доступності, якості, ефективності та безпеки медичних послуг, що отримують громадяни в Україні, є критично низькими. Переконаливим свідченням цього є результати соціологічних опитувань, проведених глобальною компанією GfK Ukraine, згідно з якими медичні послуги в Україні надаються переважно в мережі застарілих закладів охорони здоров'я, без їх гарантії, зі зневажним ставленням до людської гідності, прав пацієнта та за високу сплату з його власної кишені:

- приблизно 18 млн українців щороку звертаються до вітчизняної мережі медичних закладів, 93% з яких вимушені платити за отриману в цих закладах медичну допомогу з власної кишені;

- 50% пацієнтів відкладають або відмовляються від лікування, а понад 70% пацієнтів вдаються до самолікування через нестачу коштів.

Нинішній формат суспільних відносин у сфері медичного обслуговування різко дисонує з конституційно гарантованим в Україні правом людини на безоплатну, доступну медичну допомогу в мережі закладів охорони здоров'я, підриває підвалини парадигми здоров'я людини як найвищої соціальної цінності, призводить до погіршення показників стану здоров'я, тривалості життя українців. Статистичним аналізом можна виявити, що в 2023 р. порівняно з 2020 р. в Україні середня тривалість життя скоротилася з 66,4 до 57,3 року для чоловіків та з 76,2 до 70,9 року для жінок, народжуваність знизилася на 45%. За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, населення України може скоротитися до 25 млн осіб у найближчі 25 років [0].

Темпи скорочення в Україні чисельності населення (депопуляція) свідчать про серйозну «повзучу» демографічну кризу. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ), упродовж останніх років показники середньої тривалості життя українців, що корелюються зі станом розвитку національної системи охорони здоров'я, є одними з найнижчих в Європі. Україна посідає одне з перших місць у світі за темпами скорочення населення, що спричинено високими рівнями міграції і смертності [0, с. 33].

А отже, це вказує на потребу в дальшому проведенні модернізації публічного управління у сфері медичного обслуговування, яке де-факто є



його «ахіллесовою п'ятою». Як переконливо свідчить вітчизняна юридична практика, однією із причин такого стану є серйозні недоліки в чинних механізмах публічного управління в цій сфері. Зокрема, у її організаційно-правовому забезпеченні, що характеризується невідповідністю сучасним вимогам, неузгодженістю, незв'язністю положень нормативно-правових норм та недостатньою їх систематизацією. Таке забезпечення містить у собі низку правових колізій, інші недоліки, що потребують невідкладного та адекватного правового врегулювання. Це спонукає органи державного управління до пошуку шляхів його вдосконалення, що обґрунтовується передусім кризь призму правового чинника розвитку українського суспільства, а саме:

- право людини на охорону здоров'я та медичну допомогу, що закріплено та гарантовано статтею 49 Основного Закону України [0];
- визнання здоров'я людини однією із найвищих соціальних цінностей в країні (стаття 3 цього Закону).

Держава взяла на себе зобов'язання щодо створення умов для ефективного та доступного для всіх громадян медичного обслуговування, а також безоплатно надавати медичну допомогу в державних і комунальних закладах охорони здоров'я.

А відтак, у контексті викладеного вище актуалізується потреба проведення наукових досліджень організаційно-правового механізму публічного управління в цій сфері та розроблення на основі отриманих результатів відповідної науково-методологічної бази.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254 к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Міфи та правда про освітню та медичну реформи : практ. посіб. для журналістів. В. Таран / [Заг. ред.]. К., Центр політ. студій та аналітики «Ейдос», 2018. 88 с.
3. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
4. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>





5. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Проект Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870> (дата звернення 31.04.2024).

**Світлана ПЕТЬКУН,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

**Владислав СТОРОЖЕНКО,**

магістр з публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

## **НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Сьогодні значна кількість потреб суспільства може бути задоволена завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та глобальній цифровізації. Потреби у сфері публічного адміністрування не є винятком. Сучасний вектор розвитку України – формування сервісно орієнтованої держави, запровадження процесів електронного врядування, створення електронних додатків та платформ. Потреба та актуальність цифрової трансформації органів публічного управління, звичайно, не викликають жодних сумнівів, оскільки це вимога часу, черговий крок до розвитку прогресивних суспільних відносин та демократизації суспільства [1, с. 330].

Проте, у ході аналізу процесу цифровізації вітчизняних адміністративних послуг можна виокремити низку прогалин та недоліків, що стримують їх розвиток, серед яких:

– приватність та безпека даних (персональні дані, що нагромаджуються в цифрових системах, піддаються ризику порушення приватності та кібератак; це може стати серйозною загрозою для індивідуальної безпеки та конфіденційності);

– відсутність доступу до технологій (деякі люди можуть залишитися поза системою через відсутність доступу до потрібних технологій, таких як комп'ютери або мобільні пристрої, або через недостатній доступ до Інтернету);



- технічні проблеми та відмови системи (як будь-яка технологія, цифрові системи можуть мати технічні недоліки, такі, як збої програмного забезпечення або відмови систем, що можуть призвести до перебоїв у доступі до адміністративних послуг);
- неоднаковий доступ до технологій (нерівномірний доступ до цифрових технологій може призвести до збільшення нерівності в суспільстві, оскільки деякі групи можуть мати кращий доступ до адміністративних послуг через цифрові канали, ніж інші);
- відчуження та втрата гуманізації (цифрові сервіси можуть призвести до відчуження між громадянами та урядовими установами, оскільки вони зменшують особистий контакт, комунікацію та взаємодію);
- бар'єри мови (цифрові платформи можуть бути недоступними для тих, хто не володіє мовою, якою вони пропонуються; це може створювати бар'єри для доступу до адміністративних послуг для мовних меншин або іммігрантів);
- недостатня підтримка (дехто може мати проблеми з користуванням цифровими системами через відсутність потрібної підтримки або навчання; це може вимагати додаткових зусиль з боку органів публічного управління для навчання та підтримки користувачів);
- ризик виникнення нових видів шахрайства (цифрові системи можуть відкрити нові можливості для шахраїв та кіберзлочинців, які можуть намагатися використувувати їх для шахрайства або шпигунства);
- недооцінка потреб користувачів (при розробленні цифрових систем може виникнути недооцінка потреб та можливостей різних груп користувачів, що може призвести до неповного задоволення їх потреб або навіть до виключення з адміністративних процесів);
- концентрація влади та даних (цифрові системи можуть призвести до концентрації влади та даних у руках великих технологічних компаній або урядових організацій, що може підірвати принципи прозорості та демократії);
- неналежне законодавче регулювання (брак та невідповідність чинних нормативно-правових актів, які б ефективно регулювали новітні процеси в публічному управлінні щодо надання електронних адміністративних послуг, які надаються заявникам в електронній формі за допомогою інтернет-технологій [2, с. 115].

Ці та низка інших недоліків вимагають уважного врахування при розробленні та впровадженні цифрових систем адміністративних послуг для



забезпечення широкого та рівного доступу до них усіх громадян. Усунення та ефективне управління окресленими ризиками та недоліками є надзвичайно важливим для забезпечення успішної цифровізації адміністративних послуг та збереження довіри громадян до уряду та цифрових технологій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 70. С. 329–334.
2. Петренко Н. О., Машковська Л. О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики. 2020. № 2. С. 112–119.

**Анастасія ПИНДИК,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг, Україна

Науковий керівник:

**Олена ЄГОРОВА,**  
доктор філософії,  
викладач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

### ОСНОВНІ ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

У сучасній державі основні етапи реформування публічного адміністрування є ключовим чинником модернізації управлінської діяльності. Це пов'язано передусім з воєнним часом, цифровізацією, інформаційно комунікативними технологіями, що впроваджуються в усі сфери життєдіяльності суспільства, у тому числі і в систему публічного адміністрування.



Історія становлення держав переконливо свідчить, що без новобудови раціональної та ефективної системи публічної адміністрації марно сподіватися на якісний прогрес в економічній та соціально-гуманітарній сферах. Саме тому питання реформування публічного адміністрування було і залишається одним із найактуальніших для державної влади. Для успішного проведення реформи публічного адміністрування є вкрай важливою наявність чіткого бачення мети реформи та кроків щодо її реалізації. Саме тому задля здійснення цього процесу існує низка етапів його проведення, що залежить від особливостей досвіду певних країн та визначається з урахуванням поставлених цілей і специфіки конкретної реформи.

Серед визначних науковців, які зробили внесок у дослідження та реформування публічного адміністрування, можна вважати Макса Вебера, автора класичних праць про бюрократію й раціональне організаційне управління та Крістофера Худжиса, австралійського політолога, який зосередився на вивченні демократії, управлінні та адміністративній реформі, що розкрив у своїй роботі «Реформування публічного управління: виклики для країн розвинутого світу» [3, с. 5].

Вивченню глобальних питань щодо реформування публічного адміністрування присвячено наукові праці Д. Гавриченко [1], О. Решоти [4]. Проте слід зазначити, що основні етапи реформування публічного адміністрування визначаються не конкретним дослідником або групою науковців, а складаються на основі аналізу та узагальнення досвіду різних країн та відомостей з публічного адміністрування. Такі етапи наводяться з урахуванням кращої практики, теоретичних уявлень та практичних вимог. Вони можуть уключати, але не обмежуються такими діями, як реорганізація адміністративних структур, упровадження нових технологій, поліпшення процесів ухвалення рішень, а також зміни в законодавстві та політиці.

Так, згідно зі Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки сьогодні належне врядування є одним із основних чинників конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Метою цієї стратегії є побудова в нашій країні спроможної сервісної та цифрової держави, що забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [2].

Отже, реформування публічного адміністрування може включати різноманітні етапи, проте основні з них зазвичай такі:



Аналіз та оцінювання. Перший етап включає вивчення поточного стану публічного адміністрування, виявлення проблемних сфер, аналіз законодавства, визначення сильних та слабких сторін.

Визначення цілей та пріоритетів. Після аналізу потрібно визначити, які цілі має на меті реформа публічного адміністрування. Вони можуть включати поліпшення ефективності, зменшення корупції, забезпечення доступності послуг для громадян тощо.

Розроблення стратегії. На цьому етапі розробляється план дій з урахуванням сформованих цілей та пріоритетів. Визначаються конкретні заходи, що потрібно здійснити для досягнення цих цілей.

Законодавчі зміни. Часто реформи публічного адміністрування вимагають змін у законодавстві для впровадження нових політик та процедур.

Імплементация. Це етап фактичного впровадження змін, що включає оновлення систем, навчання персоналу, переорганізацію процесів тощо.

Моніторинг та оцінювання. Після впровадження реформ потрібно встановити систему моніторингу та оцінювання, щоб визначити їх ефективність та вчасно внести потрібні корективи.

Коригування та вдосконалення. На основі результатів моніторингу та оцінювання проводяться корективи та вдосконалення вже впроваджених змін, а також розробляються нові ініціативи для дальшого вдосконалення публічного адміністрування.

Ці етапи утворюють логічний послідовний процес, спрямований на впровадження поліпшень у систему управління державними справами. Якщо потрібно, додаткові етапи можуть бути додані або піддані модифікації залежно від конкретного контексту та завдань реформи.

Таким чином, етапи реформування публічного адміністрування справді уособлюють процес перегляду, перетворення та модернізації системи управління державними справами з метою поліпшення ефективності, прозорості, відкритості та реактивності державних органів перед громадянами. Ці етапи охоплюють реорганізацію адміністративних структур, впровадження нових технологій, поліпшення процесів ухвалення рішень, а також зміни в законодавстві та політиці. Кінцевим результатом таких етапів і реформ в цілому є поліпшення якості державного управління, що віддзеркалюється в забезпеченні ефективності та результативності у виконанні завдань державних органів, а також у підвищенні довіри громадян до державних інституцій.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриченко Д. Теоретичні підходи до реформування механізмів державного управління у сфері охорони здоров'я. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 68–86.
2. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х.: ХНАУ, 2018. 278 с.
4. Решота О. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_19)

**Євгеній РОДІОНОВ,**

аспірант кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування

Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

### ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Проблеми та явища, що пов'язані зі взаємодією між державними інституціями та громадянським суспільством, знаходяться в центрі уваги та активно обговорюються в сучасному часі. Це зумовлено такими чинниками, як: соціокультурні зміни, що виникають під впливом соціокультурних трансформацій, які стали результатом динаміки у відносинах між владою та суспільством; політичні події, до яких належать вибори, протести та інші події, які привертають увагу до соціально-політичних питань розвитку суспільства; наступний чинник – технологічний прогрес, що виникає під впливом розвитку інформаційних технологій та соціальних медіа, які є засобом висловлювання громадянами своєї позиції; економічні та соціальні чинники, які спонукають органи влади до вирішення соціально-економічних проблем; останній чинник – це глобальні виклики, що пов'язані з вирішенням глобальних проблем, таких як зміна клімату, міграція та пандемії [1].

Виходячи із вищенаведеного, можна стверджувати, що соціальна



взаємодія – це спільні дії публічної влади та громадянського суспільства з метою досягнення суспільного блага. Так, актуальність дослідження підтверджується потребою осмислення двох основних понять: соціальна взаємодія як рухома сила, як процес та суспільні блага та як результат цієї спільної діяльності [2].

Поліпшення соціальної взаємодії між владою та суспільством є важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку та добробуту. Основними напрямками вдосконалення процесу взаємодії можуть стати певні дії:

1. Підвищення прозорості та підзвітності через відкритий доступ до інформації про діяльність органів публічної влади, бюджетів, рішень та програми. Цього можна досягти через створення механізмів, що дозволяють громадянам контролювати виконання державних програм і зобов'язань.

2. Розвиток електронного врядування через розширення спектру послуг, що можна отримати онлайн, застосовуючи цифрові платформи, що зменшує бюрократію та спрощує взаємодію з державою.

3. Громадянська участь та консультації через проведення регулярних консультацій з громадянами щодо важливих законопроектів та політичних рішень. Цього можна досягти через створення рад при державних установах, до складу яких входять представники громадськості.

4. Освітні програми та інформаційні кампанії (проведення тренінгів та семінарів з питань громадянської участі та правової грамотності) для підвищення обізнаності населення про їх права, обов'язки та можливості впливу на владу.

5. Підтримка громадських ініціатив та організацій через надання грантів та фінансування громадських організацій, що працюють у сфері громадського моніторингу та контролю.

6. Використання соціальних медіа та комунікаційних технологій для комунікації з громадянами.

7. Проведення соціологічних досліджень та опитувань для визначення настроїв та потреб громадян з метою коригування політики та ухвалення рішень.

8. Підвищення рівня довіри до влади через упровадження жорстких етичних норм та антикорупційних заходів у роботі державних службовців.

Реалізація цих напрямків потребує системного підходу та активної участі як органів публічної влади, так і громадянського суспільства. Важливо, щоб цей процес був двостороннім та ґрунтувався на взаємній



довірі та співпраці.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток громадянського суспільства в умовах воєнного часу: Збірник матеріалів та доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квітня 2023 р.). Ред. кол.: А. Є. Конверський, О.°В.°Батрименко, Ф.П. Власенко [та ін.]. Київ: ВАДЕКС, 2023. 155 с.
2. Філіппова В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 6 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2015\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_6_5)

**В'ячеслав РУДЕНКО,**  
аспірант за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля,  
м. Київ, Україна

### РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ У ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах постійних змін в економічному та технологічному середовищі бізнес повинен постійно адаптуватися, упроваджуючи інноваційні методи управління для забезпечення сталого розвитку. Роль технологій у цьому процесі стає все більш актуальною та важливою. Технології є каталізаторами організаційних змін, прискорюють упровадження інновацій, сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Вони автоматизують управлінські процеси, поліпшують комунікацію всередині організації, полегшують збір та аналіз даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, використання технологій при впровадженні інноваційних методів управління організаційними змінами стає ключовим чинником успіху підприємств у досягненні сталого розвитку в сучасних умовах конкуренції.

Сьогодні технології стають не лише інструментом, а й справжнім каталізатором організаційних змін. У сучасному світі, де технологічний





прогрес є надзвичайно швидким, бізнес відчуває потребу в постійному вдосконаленні своєї діяльності, упровадженні інноваційних методів управління та адаптації до нових умов ринкової конкуренції. Технології дозволяють бізнесу ефективніше взаємодіяти з навколишнім середовищем, швидше реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї [2, с. 251].

Зокрема, цифрові технології дозволяють автоматизувати багато бізнес-процесів, що спрощує управління підприємством та зменшує його ресурсні витрати. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), електронної комерції, планування ресурсів підприємства (ERP) та інших систем дозволяє оптимізувати робочі процеси, поліпшити якість послуг та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Технології допомагають поліпшити комунікацію всередині організації. Упровадження спеціалізованих програм для спілкування, відеоконференцій та спільної роботи над проєктами дозволяє скоротити час, потрібний для обміну інформацією та ухвалення рішень, підвищити продуктивність праці співробітників.

Автоматизація управлінських процесів є ключовим елементом сучасного бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам оптимізувати та прискорити внутрішні робочі процеси, зменшити ймовірність помилок та підвищити ефективність управлінських рішень. За допомогою спеціалізованих програмних засобів та інформаційних систем підприємства можуть автоматизувати широкий спектр управлінських функцій, включаючи планування ресурсів, контроль виробництва, управління запасами, фінансовий облік, аналіз даних, відносини з клієнтами та постачальниками [1, с. 16].

Важливою перевагою автоматизації є поліпшення обслуговування клієнтів. Інформаційні системи дозволяють бізнесу ефективно вести базу даних клієнтів, автоматизувати замовлення та доставку товарів, надавати більш швидкі та точні відповіді на запити клієнтів. Автоматизація управлінських процесів сприяє зниженню операційних витрат компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Автоматизація дозволяє ефективніше використовувати ресурси, скоротити час, потрібний для виконання завдань, і підвищити загальну продуктивність бізнесу.

Поліпшення комунікації в організації завдяки використанню технологій є одним із ключових складників успішного управління. Технології дають можливість спростити та оптимізувати внутрішні та



зовнішні комунікаційні процеси, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та зміцненню внутрішнього командного духу.

Однією із ключових переваг технологій у поліпшенні комунікації є можливість швидко та легко взаємодіяти зі співробітниками. Електронна пошта, спеціалізовані месенджери та платформи для спільної роботи дозволяють швидко обмінюватися інформацією, обговорювати завдання та координувати дії між членами команди, навіть якщо вони перебувають у різних місцях.

Використання технологій у комунікації дозволяє бізнесу підвищити доступність та зручність спілкування з клієнтами, партнерами та постачальниками. Системи електронного зв'язку, платформи для обміну документами онлайн, відеоконференції роблять взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами зручнішою та ефективнішою [3, с. 161].

Використання технологій допомагає зменшити ймовірність помилок і непорозумінь у спілкуванні. Електронні системи зберігання та обміну інформацією забезпечують рівний доступ до актуальної інформації для всіх учасників проєкту, що допомагає уникнути непорозумінь та випадкових помилок при виконанні завдань.

Отже, технології відіграють вирішальну роль у впровадженні інноваційних методів управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. Їх вплив проявляється у багатьох аспектах, починаючи від підвищення ефективності комунікації та вдосконалення управлінських процесів до збору та аналізу даних для ухвалення управлінських рішень. Упровадження сучасних технологій дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до ринкових змін, підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність, забезпечуючи при цьому сталий і стійкий розвиток.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства. автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. 20 с.
2. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247–252.



3. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2012. № 4. С. 155–163.

**Олександр РУДЕНКО,**  
аспірант кафедри публічного  
управління та підприємництва  
Національного аерокосмічного  
університету ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»,  
м. Харків, Україна

### **ЧИННИКИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ ТА ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ В МЕЖАХ ДЕМОКРАТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Демократичне управління є основою сучасних політичних систем, що сприяє забезпеченню прав і свобод громадян, розвитку суспільства та зміцненню державних інституцій. Одним із ключових складників демократичного управління є участь громадян у процесах ухвалення рішень та формування політики. Громадська участь є важливим інструментом, що забезпечує легітимність рішень, підвищує їх якість та сприяє соціальній згуртованості. В умовах сучасного світу, де соціальні, економічні та політичні процеси стають все більш складними та взаємопов'язаними, роль громадської участі набуває особливого значення.

Зупинимося на визначенні поняття «демократичне управління». Як наголошує М. Бевір «демократичне управління – це система управління, в якій основні рішення ухвалюються більшістю голосів громадян або їхніх обраних представників, забезпечуючи прозорість, підзвітність та інклюзивність процесів управління. У такій системі громадяни мають право та можливість активно брати участь у формуванні політик та ухваленні рішень, що стосуються їхнього життя та добробуту» [1, с. 28].

Натомість К. Велліер наголошує, що «демократичне управління – це підхід до управління суспільством, що ґрунтується на принципах рівності, участі та відкритості, де кожен громадянин має право впливати на державну політику через вибори, публічні обговорення та інші форми громадської участі. Основною метою демократичного управління є забезпечення справедливого та ефективного розподілу ресурсів, захисту прав людини та



підтримки соціальної згуртованості» [5].

Погоджуючись з обома дослідниками, запропонуємо таке визначення: демократичне управління – це система, заснована на принципах рівності, участі та прозорості, де громадяни або їхні обрані представники ухвалюють рішення, забезпечуючи підзвітність та інклюзивність процесів управління державними справами.

В умовах демократичного управління підвищується роль та набуває більшого значення громадська участь у процесах ухвалення рішень та формування напрямків державної політики.

На нашу думку, це зумовлено декількома ключовими чинниками.

По-перше, зростання громадянської свідомості та активності вимагає створення ефективних механізмів залучення громадян до управлінських процесів.

По-друге, виклики сучасності, такі як глобалізація, цифровізація, зміна клімату та соціальні нерівності, потребують нових підходів до формування різних напрямків державної політики, що повинні враховувати різноманітні інтереси та потреби суспільства.

По-третє, зростання ролі інформаційних технологій відкриває нові можливості для громадської участі, що потребує аналізу та адаптації наявних моделей управління.

Перший чинник, зростання громадянської свідомості та активності, є досить важливим, що значно впливає на розвиток демократичних процесів та якість державного управління. Підтвердження цьому віднаходимо у Д. Ковалевської, яка зазначає, що «в сучасних умовах зростає потреба розроблення та впровадження ефективних механізмів залучення громадян до управлінських процесів, що сприяє підвищенню легітимності рішень, поліпшенню якості політик та зміцненню соціальної згуртованості» [3].

Як відомо, збільшення освіченості та поінформованості громадян є одним із основних чинників, що сприяє зростанню громадянської свідомості. Розвиток системи освіти та доступ до інформаційних ресурсів підвищують рівень громадянської свідомості, що мотивує громадян активно брати участь у суспільному та політичному житті. Зростання громадянської свідомості та активності також створює потребу в розробленні та впровадженні ефективних механізмів залучення громадян до управлінських процесів.

По-перше, це підвищує легітимність рішень, оскільки громадяни, беручи участь у процесі ухвалення рішень, відчують свою причетність до



цього процесу, що посилює довіру до влади та сприяє соціальній стабільності.

По-друге, урахування різноманітних думок та інтересів дозволяє створювати більш зважені та ефективні напрямки державної політики, що краще відповідають потребам суспільства.

По-третє, спільна участь в ухваленні рішень допомагає зміцнювати соціальні зв'язки та формувати почуття єдності та відповідальності за спільне майбутнє.

Зростання громадянської свідомості та активності вимагає створення та впровадження ефективних механізмів залучення громадян до управлінських процесів. Це не лише підвищує легітимність та якість ухвалених рішень, але й сприяє зміцненню соціальної згуртованості та розвитку демократичних цінностей у суспільстві. Для досягнення цих цілей важливо використовувати різноманітні інструменти залучення громадян, ураховуючи їхні потреби та інтереси, а також забезпечувати прозорість та підзвітність владних структур.

Другий ключовий чинник - це виклики сучасності, такі як глобалізація, цифровізація, зміна клімату та соціальні нерівності. Вони, очевидно, вимагають нових підходів до формування державної політики, що враховує різноманітні інтереси та потреби суспільства. Науковці наголошують, що «глобалізація суттєво змінила економічні, політичні та соціальні структури, збільшуючи взаємозалежність країн та регіонів. Водночас, вона створила нові виклики, такі як економічна нестабільність, культурні конфлікти та нерівномірний розподіл ресурсів» [2]. А отже, це вимагає від урядів розроблення політики, яка б ураховувала глобальні тренди та забезпечували сталий розвиток на національному рівні. Своєю чергою, цифровізація змінила спосіб функціонування суспільства та економіки, інтегруючи інформаційні технології в усі сфери життя. Це створює нові можливості для розвитку, проте також породжує проблеми, такі як кібербезпека, цифровий розрив та приватність даних.

Як відомо, зміна клімату впливає на природні системи, економіку та здоров'я людей, що вимагає розроблення політики, спрямованої на зменшення викидів парникових газів, адаптацію до кліматичних змін та захист вразливих екосистем і спільнот. Тобто, це потребує інтегрованого підходу, що враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Соціальні нерівності, зокрема економічні розриви між різними групами населення, дискримінація за ознаками статі, раси, етнічної приналежності та інших



чинників, також вимагають нових підходів до формування політики. Урядова політика повинна бути спрямованою на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, зменшення дискримінації та підтримку соціально вразливих груп.

Третій чинник, зростання ролі інформаційних технологій, відкриває нові можливості для громадської участі, що потребує аналізу та адаптації наявних моделей управління. Інформаційні технології, зокрема Інтернет та соціальні медіа, стали невід'ємним складником сучасного життя, змінюючи способи комунікації, доступу до інформації та взаємодії між громадянами та державними органами. Ці зміни сприяють більш активній участі громадян у суспільних та політичних процесах, надаючи їм інструменти для висловлення своїх думок, організації ініціатив та впливу на ухвалення рішень. Завдяки цифровим платформам громадяни можуть легко отримувати доступ до державної інформації, відстежувати діяльність урядових органів та брати участь у громадських обговореннях. Це дозволяє забезпечити більш відкритий та інклюзивний процес ухвалення рішень, де враховуються різноманітні думки та інтереси. Водночас М. Лістер зазначає, що «цифрові платформи можуть використовуватися для збору зворотного зв'язку від громадян, що сприяє більш оперативному реагуванню на їхні потреби та проблеми. Електронне врядування підвищує ефективність та зручність державних послуг, зменшує бюрократичні бар'єри та корупційні ризики» [4].

Однак, слід пам'ятати, що важливо забезпечити рівний доступ до цифрових ресурсів для всіх громадян, зокрема для вразливих груп, що може вимагати спеціальних програм та ініціатив з подолання цифрового розриву. Крім того, потрібно враховувати питання кібербезпеки та захисту персональних даних, щоб запобігти зловживанням та забезпечити довіру громадян до цифрових платформ.

Таким чином, дослідження громадської участі в ухваленні рішень та формуванні політики є важливим для розуміння та вдосконалення демократичних процесів, забезпечення ефективного та інклюзивного управління, а також зміцнення демократичних цінностей у суспільстві.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Bevir, M. (2010). Democratic governance. Democratic Governance. 1-301.



2. Dufek, Pavel & Mocht'ak, Michal (2019). A Case for Global Democracy? Arms Exports and Conflicting Goals in Democracy Promotion. *Journal of International Relations and Development*. 22 (3). P. 610–639.
3. Kovalevska, Daria (2023). Deliberative Democracy as a Mechanism of Civil Society's Influence on the State. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 6 (2). P. 134-141.
4. Lister, Matthew J. (2019). What Role for the State? (And a Comment on the Common Good). *Australasian Journal of Legal Philosophy*. 44 (1). P. 124-132.
5. Vallier, Kevin (2020). Process Democracy. *Journal of Moral Philosophy*. 17 (6). P. 633-657.

**Роман РУДИЙ,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ» В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ДЛЯ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Сучасний стан реформування публічного управління в Україні характеризується посиленням децентралізації влади, тобто розширенням повноважень органів місцевого самоврядування в напрямку підвищення спроможності територіальних громад для забезпечення розвитку територій різних регіонів України як складних соціально-економічних систем.

Визначення поняття «децентралізація» в чинному законодавстві України та інших держав світу характеризується обґрунтованим вибором ознак. Наприклад, термін «децентралізація» закріплений безпосередньо в тексті понад 50 конституцій держав різних регіонів світу, де її основною метою є формування і здійснення діяльності влади на користь та в інтересах людей, які проживають у межах відповідної території. Саме тому поряд із терміном «децентралізація» використовуються такі дефініції: «деконцентрація», «демократичність», «координація», «субсидіарність», «інклюзивність», «регіоналізація», «місцева автономія» та інші [6, с. 48].



В Україні принцип «децентралізації» закріплено статтею 132 Конституції України 1996 р., де акцентується увага на тому, що «територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації в здійсненні державної влади, збалансованості та соціально-економічного розвитку регіонів» [5]. При здійсненні «децентралізації» в Україні, обов'язковим є врахування історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних та культурних традицій кожного регіону, у тому числі й Івано-Франківської області.

Звертаючись до «Великого тлумачного словника сучасної української мови», відзначимо визначення терміна «децентралізація», що трактується як система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління, тобто відбувається процес послаблення централізації [3].

Схоже трактування в «Юридичній енциклопедії», де термін «децентралізація» характеризується як процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів і організацій за одночасного звуження прав та повноважень відповідного центру. Процес «децентралізації» здійснюється цілеспрямовано з метою оптимізації практичного вирішення загальнонаціональних проблем, а також імплементації характерних для регіону локальних програм [10].

Водночас, уперше в Україні термін «децентралізація» наводиться в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 р. Зокрема, відзначено, що «не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації» [11].

2014 р. зміст поняття «децентралізація» широко розкрито в «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України та передбачає здійснення низки заходів нормативно-правового, організаційно-методичного, інформаційного та фінансового характеру [8].

Утворення територіальних громад в Івано-Франківській області забезпечило визначення напрямів, механізмів і термінів створення системи ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для формування екологічно безпечного й комфортного життєвого





середовища, надання населенню громад високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів у всіх можливих видах життєдіяльності, що узгоджується з інтересами держави.

Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, місцеве самоврядування в Івано-Франківській області здійснюється з дотриманням таких принципів: верховенства права; відкритості, прозорості та громадської участі; повсюдності місцевого самоврядування; субсидіарності; доступності публічних послуг; підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді; підконтрольності органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади в частині дотримання Конституції України та законів України; правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування; державної підтримки місцевого самоврядування; партнерства між державою та місцевим самоврядуванням; сталого розвитку територій [8].

Згідно із Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснювалося з дотриманням таких принципів: конституційності та законності; добровільності; економічної ефективності; державної підтримки; повсюдності місцевого самоврядування; прозорості та відкритості; відповідальності [7]. Відзначимо, що визначальним у період затвердження перспективного плану депутатським корпусом Івано-Франківської обласної ради сьомого демократичного скликання був принцип добровільності [1].

У працях українських вчених поняття «децентралізація» характеризується великою різноманітністю підходів. Наприклад, У. М. Дорош у зміст поняття «децентралізація» включає процес переходу від суб'єктів управлінського впливу владних повноважень і відповідальності до інших структурних одиниць, наділених потрібними правами, обов'язками та ресурсами. Здійснення децентралізації відбувається на основі демократії, належного технічного потенціалу місцевого самоврядування, а також розвитку громадянського суспільства та громадських організацій [4, с. 133–134].

Розширення повноважень місцевого самоврядування, активізація населення для забезпечення власних потреб, звуження впливу держави на суспільство, зменшення витрат держави й платників податків на утримання



державного апарату – вкладає у поняття «децентралізація» О. Скрипнюк [9, с. 23]. Водночас О. А. Бородіна акцентує увагу на тому, що основним призначенням «децентралізації» є регіональний розвиток реформ – енергоефективності, земельних відносин на основі самоорганізації громад із залученням широкої громадськості [2, с. 151].

Можна зробити висновок, що децентралізація – це процес вирішення численних проблем сьогодення, що залежить від територіальної інфраструктури, фінансової та ресурсної спроможності громади. У процесі децентралізації реалізуються нові повноваження місцевих органів влади для задоволення економічних, соціальних та екологічних потреб спільноти і кожного з членів громади, через створення умов для гармонійного поєднання особистих інтересів з державними в процесі належного використання місцевого природно-ресурсного потенціалу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баран М. П., Рудий Р. М. Інклюзивність децентралізації у Івано-Франківській області: переваги та недоліки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №9. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.18>.
2. Бородіна О. А. Децентралізація влади в Україні: зміст, ризики, можливості та адміністративна роль громадянського суспільства. *Reporter of the priazovskyi state technical university*. 2015. Issue 29. P. 145–153.
3. Децентралізація. *Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел*. 5-те вид. Київ; Ірпінь: Перун, 2005.
4. Дорош У. М. До визначення поняття децентралізації влади. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 3. С. 130–137.
5. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Нестерович В. Ф. Децентралізація як конституційний принцип здійснення публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. №3. С. 47–54.
7. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. №157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19/ed20150205#Text>.



8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

9. Скрипнюк О. Децентралізація влади як чинник забезпечення стабільності конституційного ладу: теорія й практика. *Віче*. 2015. №12. С. 22–24.

10. Шемшученко Ю. С. Децентралізація. *Юридична енциклопедія*. Київ: Українська енциклопедія. 2003. URL: [https://leksika.com.ua/11551112/legal/konstitutsiya\\_unr](https://leksika.com.ua/11551112/legal/konstitutsiya_unr).

11. Шемшученко Ю. С. Конституція УНР. *Юридична енциклопедія*. Київ: Українська енциклопедія. 2003. URL: [https://leksika.com.ua/11551112/legal/konstitutsiya\\_unr](https://leksika.com.ua/11551112/legal/konstitutsiya_unr).

**Микола РУСИНЮК,**  
кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## ТЕМПОРАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Тему електоральних революцій на пострадянському просторі розглядають як основний поштовх до зміни політики пострадянських і не лише держав на прозахідні напрямки розвитку. Окремим напрямком у дослідженні демократизації та впливу на її поширення в пострадянському просторі є так звана дифузія – процес поширення нових ідей, інститутів, політик, поведінки. Дифузія поширюється географічно від однієї держави до іншої чи групи держав. У сфері міжнародних відносин дифузія належить до процесів з електоральними моделями демократичних перетворень. Основними прикладами подібних електоральних демократичних дифузій є події в Грузії (2003), Україні (2004), Киргизії (2005), Молдові (2009).

Важливим напрямком у вивченні демократизації є історичний напрямок. У контексті вивчення мотивів міжнародних донорів при проведенні політики демократизації пострадянських країн слід зазначити роботи, які вказують на зв'язок між політикою деяких міжнародних акторів, що проводиться з геополітичними цілями та пріоритетами в регіонах.



Трансформація пострадянського простору – це скоріше політичний проєкт, аніж науковий проєкт, а отже, потребує політичної, а не наукової теорії. Теорії пострадянських трансформаційних процесів орієнтовані на дію та більшою мірою описують різні політичні програми та кроки, соціальні технології, ідеологію. У своєму дослідженні, присвяченому демократизації країн Центральної Європи [2], автори наголошують на геополітичному чиннику, і щоб виключити його складник проводять своє дослідження на прикладі Шведського агентства міжнародного розвитку (SIDA). За їх твердженням, у літературі з іноземної допомоги Швеція сприймається як одна із країн, що не мають геополітичних цілей.

Європеїзація – як феномен, що є частиною демократизації та відповідає за демократизацію європейських країн за стандартами, прийнятими в ЄС. Багато дослідників акцентують свою увагу на вивченні політики добросусідства щодо Східної Європи. Говорячи про європеїзацію в західноєвропейських дослідженнях, можна виокремити два основні напрямки. Перший – внутрішній аспект європеїзації – був заснований на багатому емпіричному матеріалі, що вдалося зібрати за період становлення та розвитку інтеграційних процесів усередині ЄС, вплив європейської політики на національний складник держав-членів, а також зворотний зв'язок – результати, віддзеркалені на інтеграційних процесах. Першим, хто почав вивчати процеси європеїзації в межах ЄС, став британський дослідник Р. Ладрек. Він розглядав цей процес як «процес переорієнтації, що поступово наростає, напрямка та форми політики настільки, що політична та економічна динаміка ЄС стає частиною організаційної логіки національного політичного життя та політичної стратегії».

У більшості досліджень з європеїзації наголошується на політичному процесі ЄС і зменшується вплив європеїзації на держави-члени ЄС. Європеїзацію визначають як виникнення та розвиток окремих структур управління на європейському рівні. Європеїзація – це процес будівництва, дифузії та інституціоналізації формальних і неформальних правил, процедур, політичних парадигм, стилів, способів того, як робляться справи та спільно розподілених вірувань, норм, що спочатку визначаються і консоліднуються в процесі розроблення політики ЄС, а потім інкорпорується в логіку внутрішнього дискурсу, ідентичностей, політичних структур та державної політики.

Другим підходом у вивченні європеїзації є дослідження зовнішнього аспекту європеїзації. Основним поворотним моментом цього підходу є



концентрація на порівняльному аналізі країн-кандидатів на вступ до ЄС у 2004-2007 роках. Йохан П. Ольсен проводить різницю між п'ятьма можливими значеннями європеїзації [1]. На його думку, європеїзація може стосуватися змін у зовнішніх територіальних кордонах ЄС, розвитку інститутів управління на рівні ЄС, втручання центру в національні та субнаціональні системи управління, експорту форм безумовно європейської політичної організації та управління за територію ЄС, та політичного проєкту, що прагне об'єднання та політичного зміцнення ЄС.

Механізми європеїзації також знайшли своє віддзеркалення в науковій літературі. Учені у своїх дослідженнях сконцентрувалися на аналізі м'якої сили, що використовується ЄС у своїй зовнішній політиці щодо пострадянських країн.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Olsen Johan P. The Many Faces of Europeanization, ARENA WorkingPapers. 2002. WP 01/2.
2. The Story behind Western Advice to Central Europe during its Transition Period IwonaSobis, Michiel S. de Vries Date: 2009. Access mode: [http://www.nispa.org/publication\\_details.php?p\\_id=135&pg=8](http://www.nispa.org/publication_details.php?p_id=135&pg=8).

**Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО,**  
кандидат економічних наук,  
докторант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

**Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

### **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Вугільно-промислова галузь є однією із найстаріших сфер енергетики України. У XVIII столітті була тісно пов'язана з Промисловою революцією та відіграла ключову роль у видобутку палива у формі вугілля як



головного рушія індустріального суспільства. Однією із дат початку промислу слугує 1723 рік. У цей період було розпочато видобуток вугілля в околицях міста Бахмут Донецької області [1]. Галузь забезпечувала виробництво ТЕС електроенергії 70 % на момент отримання Україною незалежності та 45 % 2013 року.

Окремо виокремимо поворотний 2014 рік, коли галузь тимчасово втратила більшу свою частину вугільних басейнів Донбасу і 85 шахт різних видів власності, через тимчасову окупацію після початку росією гібридної війни проти України 2014 року. З початком відкритої воєнної агресії рф 2022 року вугільна галузь втрачає через знищення в ході воєнних дій та тимчасову окупацію виробничі, збагачувальні, шахтобудівельні, машинобудівельні вугільні потужності та науково-дослідницькі і проєктні установи.

Нафтова промисловість також є однією з найстаріших ключових сфер енергетики України. Можливо припустити, що саме українська нафта та газ стала рушійною у формуванні світового тренду індустріалізації нафтогазової та нафтогазопереробної галузей енергетики.

Перша згадка про організований видобуток нафти датується 1617 роком на Прикарпатті. Поворотним для нафтогазової галузі став 1853 рік з моменту винайдення технології дистиляції та хімічного очищення сирової нафти в місті Львові [1]. Щодо статистичних показників, то видобуток газу 1991 року складав 24,4 млрд м<sup>3</sup>, а 2013 – 21,4 млрд м<sup>3</sup> та 20,2 млрд м<sup>3</sup> 2020. Щодо нафти показники такі: 2011 року 2,4 млн т., 2013 – 2,2 млн т., а 2020 – 1,7 млн т. [2].

Нафтова промисловість не є винятковою в різних видах втрат від гібридних дій росії 2014 року, що також зазнала колосальних збитків. Отже, більшою мірою тимчасово окупованими є Причорноморсько-Кримська та Дніпровсько-Донецька нафтогазові галузі, що з початком повномасштабного вторгнення 2022 року тільки посилилося.

Галузь втратила 2022 року 50 % внутрішнього попиту на нафту та газ через знищення вітчизняної промисловості, особливо хімічної та металургійної.

Електроенергетична галузь інтенсивно починає розвиватися у промислових масштабах у 80 роках XIX сторіччя з побудови перших електричних станцій загального користування в містах Києві, Одесі, Львові, Дніпрі (того часу Єкатеринослав) та Костянтинівці (сучасної Донецької області) і в більшій своїй частині коштом закордонних акціонерних



товариств. Станом на 1913 рік виробнича потужність України складала 543 млн кВт-год електроенергії [3].

Своє кульмінаційне зростання енергетична галузь України розпочинає як комплекс, що об'єднує інші енергетичні галузі держави, починаючи з 1962 року зі створення адміністративного енергетичного центру в особі Міністерства енергетики та електрифікації України.

Втрати від дій росії, починаючи від 2014 року, енергетична галузь несе щодня, проте найбільших втрат вона почала зазнавати з 2022 року, коли Україна переживала свій перший в історії «блекаут», що має значення надзвичайної аварійної ситуації в енергетичній об'єднаній системі держави через значні пошкодження обладнання, що проявляється в масовому відключенні споживачів електроенергії та введенні обмежувальних заходів енергетичного характеру в межах однієї країни.

Якщо звернутися до показників виробництва електроенергії за ключові періоди незалежності, вони матимуть такі дані: 1991 року 279 млрд кВт-год, 2013 - 194 млрд кВт-год, а 2021 - 156 млрд кВт-год [4]. Щодо показників 2022-2023 років, то вони мали значні коливальні негативної тенденції, які буде можливо дослідити в післявоєнний період.

Ядерна галузь, бере свій початок з 1932 року від моменту першого в Україні експерименту по розщепленню ядра атома літію в місті Харкові. У промисловому масштабі 1977 рік став революційним для атомної галузі України, було ведено в експлуатацію реактор потужністю 1000 МВт-год на Чорнобильській АЕС. Чорним роком для ядерної енергетики України та для світу в цілому став 1986 рік після техногенної аварії в місті Прип'ять на Чорнобильській АЕС.

Вплив військової агресії росії 2022 року найбільше ядерна промисловість відчула із захопленням Чорнобильської та Запорізької АЕС. Особливо з останньою АЕС, яка є найбільшою атомною станцією Європи та є тимчасово окупована з 2022 року і використовується як об'єкт в актах проведення державного енергетичного тероризму та шантажу світової спільноти країною агресором.

Щодо статистичних даних генерації ядерною промисловістю електричної енергії в об'єднаній енергетичній системі України, то вона складала 1991 року 27,1 %, а 2020 - 54,9 % що відповідало показникам 90 млрд кВт-год [2].

Наразі це ключова енергетична галузь генерації електроенергії за об'ємом виробництва енергії у співвідношенні до інших галузей енергетики.



Сфера відновлювальної енергетики є наймолодшою галуззю енергетики України, але в той же час однією з найперспективніших, у контексті технологічного розвитку новітнього генеруючого виробництва.

Ключовою подією для галузі слугувало ухвалення Закону України «Про альтернативні джерела енергії» [5] 2003 року, що надав нормативного врегулювання питання виробництва альтернативних джерел енергії у паливно-енергетичному комплексі.

2009 року в Україні було введено спеціальний тариф, що отримав назву «зелений» тариф, яким передбачалося встановлення ринкової премії за продаж електричної енергії, згенерованої виробниками альтернативних джерел енергії. Уведення зазначеного стимулювального ринкового механізму надало потужний поштовх до швидкого розширення кількості учасників виробників зеленої енергетики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайко Г. І., Білецький В. С. Нарис історії гірництва в Україні : монографія. Київ : ТОВ Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2022. 194 с.
2. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.03.2024).
3. Енергетика України. Сьогодення та майбутнє. *Історично-довідкова збірка*. Міністерство енергетики та вугільної промисловості України, Об'єднання енергетичних підприємств «Галузевий резервно-інвестиційний фонд розвитку енергетики». Київ : Українська конфедерація журналістів. 2017. 286 с.
4. Міністерство енергетики України. *Офіційний сайт*. URL: <https://mev.gov.ua/> (дата звернення: 19.03.2024).
5. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20.02.2003 р. № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 20.03.2024).





**Михайло СЕНЬКІВ,**  
магістр з публічного управління та адміністрування,  
Керівник громадської організації «Добра дія»,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **УСПІХ РЕФОРМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ЦНАП м. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК**

Декларуючи потребу постійного оновлення та поліпшення сектору публічного менеджменту, Європейська комісія наголошує, що якість управління є ключовим чинником, який безсумнівно впливає на економіку держав та добробут їх мешканців [5]. Саме тому надзвичайно важливими в реалізації влади є використання таких категорій, як ефективність, націленість на результат, спрощення процедур. Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграційних реформ економічних моделей господарювання та різних рівнів управління, намагається, зокрема, активно трансформувати сферу публічних послуг. Серед них слід виокремити успіхи в реформі надання адміністративних послуг, що в наших вітчизняних реаліях показала один із найкращих результатів щодо ефективності, спрощення процедур, якості послуг.

Старт реформі у сфері надання адміністративних послуг дав ухвалений 2012 року Закон України «Про адміністративні послуги», хоча відповідні пілотні проекти на місцевому рівні виникали раніше, як, наприклад, Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс», що розпочав роботу 2008 року у Вінниці чи ЦНАП, який відкрив свої двері 2010 року в Івано-Франківську. Саме абревіатуру ЦНАП у профільному Законі закріпили за спеціальним місцем, де можна отримати адміністративні послуги. Його організаційно-правова форма – робочий орган чи структурний підрозділ органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації [4]. Навколо ЦНАПу законодавець запланував формування механізмів та процедур надання якісних послуг для всіх, хто мав у них потребу.

З часу початку реформи минуло понад десять років – час достатній, щоб можна було підбити певні підсумки. Найперше слід наголосити, що зміни у сфері надання адміністративних послуг виявилися успішними, дуже своєчасними та такими, що продовжують поширюватися на рівні всіх



громад. ЦНАП же, своєю чергою, пройшов шлях від нормативної новели до осердя реформи.

Центри надання адміністративних послуг розвивалися двома шляхами. Внутрішні трансформації проходили через систематичне внесення змін до законів та підзаконних актів. Таким чином, розширювали перелік послуг, що могли надаватися в центрах. При цьому практика показала, що найбільш успішними стали ті ЦНАП, які було створено органами місцевого самоврядування. Поступово від питомо самоврядних послуг зі сфери земельних відносин чи архітектури, сервісні можливості центрів вирости до видачі внутрішніх та закордонних паспортів, посвідчень водія, унесення змін до реєстрів власності тощо. Такий вектор зміщення суб'єктності у сфері надання адміністративних послуг від держави до місцевої влади було зумовлено високою мотивацією самоврядних органів задовільнити попит на відповідні послуги та наявністю відповідних ресурсів: організаційних, кадрових, матеріальних. Це називають головним рецептом успіху системи ЦНАПів [3]. І це стало одним із важливих чинників успішного запровадження іншої, децентралізаційної, реформи.

Зовнішній перебіг реформи можемо описати як збільшення кількості пунктів та розвитку сервісів надання адміністративних послуг. Відповідні моделі законодавці заклали в Закон України «Про адміністративні послуги» у вигляді можливості створення відокремлених підрозділів, віддалених робочих місць, наділення деякими функціями адміністраторів старост у громадах, використання технологій віддаленого доступу.

Якщо звернемо увагу на еволюцію ЦНАПу в Івано-Франківську, то легко виокремити кілька етапів його розвитку. З 2010 до 2015 рр. – початок роботи та становлення цього центру до ухвалення пакету національного законодавства про адміністративні послуги і перші роки роботи в оновленому правовому полі. 2015-2020 рр. – хвиля розширення пунктів надання послуг через утворення відокремлених підрозділів, віддалених робочих місць, через запуск «Мобільного адміністратора». Тут таки слід згадати про старт 2014 року профільного веб-порталу [www.cnap.if.ua](http://www.cnap.if.ua) із його поліфункціональним інструментарієм, запуск 2017 року додатка «Мобільний Івано-Франківськ». Згадані ресурси дозволили активізувати роботу з наданням/отриманням адміністративних послуг дистанційно. Завершення цього етапу збігається в часі зі здійсненням децентралізаційних процесів у новоствореній Івано-Франківській територіальній громаді. Зрештою, починаючи з 2020 р. до сьогодні триває черговий етап кількісного



збільшення пунктів мережі ЦНАПів як у новоприєднаних селах громади, так і в самому Івано-Франківську.

Тож сьогодні мережа ЦНАПів м. Івано-Франківська має таку структуру: головний офіс, 17 територіальних підрозділів, 6 віддалених робочих місць адміністратора, сервіс «Мобільний адміністратор», веб-портал [www.cnap.if.ua](http://www.cnap.if.ua). Загалом тут надають 419 адміністративних послуг та дозвольно-погоджувальних процедур. За 2023 рік мережа ЦНАПів опрацювала рекордну кількість – 236547 звернень [1]. Під час Digital форуму ЦНАП м. Івано-Франківськ нагороджено як «Лідер у забезпеченні якісного державного сервісу» [2].

Розгортання системи надання адміністративних послуг в Україні є процесом, що триває поруч з іншими реформами. Національне законодавство з відповідних питань, сираючись на фундамент профільного закону «Про адміністративні послуги», модифікується, підлаштовується до поточних вимог, реагує на потреби, виявляючи гнучкість та адаптивність. Відповідно, можемо визнати, що реформа надання адміністративних послуг продовжує розвиватися та вдосконалюватися. Зрештою, слід мати сміливість зарахувати її до числа тих, що показали за роки незалежності одні із найкращих результатів щодо ефективності впровадження.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про роботу Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) Івано-Франківської міської ради за 2023 рік. *Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська* : веб-сайт. URL: [https://cnap.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2023.pdf](https://cnap.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2023.pdf)
2. Інформація про центри надання адміністративних послуг утворені в Івано-Франківській області. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.if.gov.ua/administrativni-poslugi/nadannya-poslug-u-snapah-ivano-frankivskoyi-oblasti/informaciya-pro-centri-nadannya-administrativnih-poslug-utvoreni-v-ivano-frankivskij-oblasti>
3. Ковальський В. 10 років Закону України «Про адміністративні послуги». *Юридичний вісник України*. 2022. URL: <https://yvu.com.ua/10-rokiv-zakonu-ukrayiny-pro-administrativni-poslugy/>
4. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>



5. Public administration and governance. European Commission : web-site.  
URL: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance\\_en](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance_en)

**Олег СЕРНЯК,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
депутат Івано-Франківської районної ради,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДО ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНЯХ**

Проведення інституційного аудиту органів публічної влади є логічним продовженням роботи над підвищенням їх інституційної спроможності та невід'ємним складником організаційного розвитку публічних інституцій. Інституційний аудит доповнює процес самооцінювання організаційної спроможності публічних інституцій заходами зовнішнього та більш професійного моніторингу та контролю. При цьому в обох випадках фокусом уваги є внутрішньоорганізаційні процеси, правила, цінності та процедури, на яких побудована діяльність органу публічної влади, а також усі типи суспільних відносин, характерні для цієї інституції.

Незважаючи на позитивний вплив інституційного аудиту на діяльність і розвиток публічної інституції, запровадження цього механізму на практиці може викликати досить жорсткий опір як окремих публічних управлінців, так і органів публічної влади. Як показує досвід запровадження інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти України, несприйняття, недовіра, скептицизм і навіть протидія незмінно супроводжують цей процес з 2019 року, коли було ухвалено порядок проведення такого аудиту, та кілька років до цього, коли лише розроблялася концепція інституційного аудиту. Водночас, цей приклад демонструє, що зменшити такий опір і скоротити адаптаційний період можна шляхом завчасної якісної підготовки до інституційного аудиту органів публічної влади на національному та організаційному рівнях.



Підготовка на національному рівні передбачає систематичну роботу в напрямку зміни суспільної свідомості та формування достатньої критичної маси публічних службовців, які нейтрально або позитивно реагуватимуть на інституційний аудит. Цього можна досягти, використовуючи Вікно Овертона, що за певних умов дозволяє навіть немислимі ідеї з часом перетворити на державну політику. Перевагами цієї концепції є її рухливість і гнучкість, що дозволяє відносно швидко адаптуватися до мінливого соціально-політичного клімату.

Основним інструментом Вікна Овертона є публічна дискусія, що в умовах запровадження нового терміна, яким є інституційний аудит органів публічної влади, має виражений науковий складник. Акцентами такої дискусії мають стати такі положення:

1. Зміна негативної конотації слова «аудит». У суспільстві досі побутує думка, що аудит є каральним інструментом. Відповідно всі його складники, зокрема перевірка відповідності, оцінювання, моніторинг, формування рекомендацій, сприймаються також негативно. Саме тому, дискутуючи про аудит, слід зміщувати акцент з процедури проведення до впровадження його результатів і якісних змін роботи тієї чи іншої організації, що стали можливі завдяки реалізації рекомендацій аудитора.

2. Посилення ваги публічної інституції в досягненні суспільних змін. У вітчизняному суспільстві панує думка, що якісні зміни є результатом роботи окремих політиків, управлінців, лідерів. Натомість майже повністю ігнорується роль інституції, приналежність чи керівництво якою сприяло таким змінам. Часто можна зустріти публікації в медіа чи соціальних мережах, де за успіхами стоять керівники органів публічної влади, а за неопрацюваннями чи невдачами, що теж є частиною суспільного розвитку та змін, – знеособлені інституції. Відповідно, слід зміщувати фокус уваги суспільної дискусії від особистості до інституції, найціннішим ресурсом якої є, безумовно, люди, тобто всі її працівники.

3. Популяризація організаційного розвитку. Будь-яка публічна інституція є «живим організмом» і за аналогією з людиною потребує турботи про себе і постійного розвитку задля досягнення місії та підтримання сталого функціонування в довгостроковій перспективі. Основними складниками організаційного розвитку публічних інституцій є посилення здатності інституції навчатися, формування та розвиток організаційної культури, запровадження свідомих змін, що ґрунтуються на тривалих у часі процесах, і зміщення акценту уваги з матеріально-технічних



ресурсів до персоналу. Організаційний розвиток має стати невід'ємним складником стратегій розвитку публічних інституцій, посадових обов'язків їх керівників і фахової підготовки публічних службовців.

Важливі кроки в популяризації організаційного розвитку публічних інституцій здійснює Національне агентство України з питань державної служби, яке в останні роки активно підтримує публічну дискусію щодо інституційної спроможності органів влади, зокрема здійснює щорічний аналіз потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, організовує круглі столи і конференції на тематику посилення інституційної спроможності, розробляє методичні рекомендації з цієї тематики для використання органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Якісній підготовці до інституційного аудиту органів публічної влади на національному рівні сприятиме формування відповідної екосистеми інституційного аудиту. Прикладом такої екосистеми є середовище Закону України «Про адміністративну процедуру», яке окрім самого нормативно-правового акта та похідних документів містить такі складники:

- онлайн-курс «Загальна адміністративна процедура», що доступно пояснює основні положення та новели закону;
- посібник для публічних службовців, що на прикладах із реального життя пояснює принципи адміністративної процедури та все, що треба знати про неї;
- інформаційну брошуру, що розповідає, як готуватися до закону конкретним публічним інституціям, а також коротко викладає все, що треба знати про нього;
- чек-лист для міністерств, який допомагає внести потрібні зміни до законодавства для його гармонізації із законом;
- професійну спільноту для обміну знаннями й досвідом між представниками органів державної влади, що в той чи інший спосіб долучені до загальної адмінпроцедури.

Не останню роль у функціонуванні цієї екосистеми відіграють законотворці, державні службовці, незалежні експерти, представники громадянського суспільства, які спільно працювали як над самим законопроектом, так і над перерахованими вище складниками його середовища.



Використання досвіду екосистеми Закону України «Про адміністративну процедуру» полегшить запровадження інституційного аудиту органів публічної влади на національному рівні й істотно зменшить опір цим нововведенням.

Організаційний рівень підготовки до інституційного аудиту органів публічної влади відіграє не меншу роль, ніж національний, оскільки аудит відбуватиметься саме в конкретній публічній інституції. Саме тому проведенню ефективного інституційного аудиту, зокрема, сприятимуть такі чинники:

- відкритість і прозорість публічної інституції, зокрема зацікавленість і готовність її керівництва до спілкування з аудиторами;
- доступність інформації про ухвалені рішення в організації й алгоритм їх ухвалення, а також про внутрішні процеси і процедури. Рішення і процедура їх ухвалення є одним з ключових напрямків інституційного аудиту, а тому керівництву публічних інституцій слід структурувати цей процес;
- наявність стратегії розвитку публічної інституції, ескізу стратегії або окремих елементів стратегії, наприклад місії та цілей організації;
- наявність досвіду проходження фінансового аудиту, що за загальним алгоритмом проведення схожий на інституційний аудит;
- розвинена співпраця публічної інституції з експертним середовищем і громадськими організаціями, зокрема щодо участі останніх в ухваленні рішень, що полегшить сприйняття персоналом інституції зовнішніх аудиторів та їхніх рекомендацій.

Позитивний вплив на публічні інституції матимуть історії успіху «першопрохідців» інституційного аудиту органів публічної влади, а тому важливо апробувати механізм такого аудиту спочатку на рівні пілотних організацій і лише потім масштабувати на рівні законодавства.

Таким чином, запровадження інституційного аудиту органів публічної влади потребує ґрунтовної підготовки як на національному рівні, так і на рівні окремих публічних інституцій. Чим швидше розпочнеться якісна публічна, зокрема наукова, дискусія з цього питання, цілеспрямоване формування екосистеми інституційного аудиту та пілотування механізму аудиту на рівні окремих організацій, тим легшим буде процес подолання опору змінам і тим ефективнішим буде в майбутньому організаційний розвиток публічних інституцій.



**Едуард СИРОМОЛОТ,**  
аспірант кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики,  
Керівник Інформаційного центру  
Асоціації європейських прикордонних регіонів  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна

Науковий керівник:  
**Наталія ГАВКАЛОВА,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна

## **РОЛЬ НАУКОВИХ ШКІЛ У ДОСЛІДЖЕННІ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

Наукові школи як творчі співдружності дослідників на сучасному етапі оновлення регіональної політики можуть відігравати важливу роль як організаційні структури впливу на процеси відновлення розвитку територій, росту інтелектуального потенціалу в системі публічного управління регіональним розвитком та євроінтеграційних процесів України. Запропоновані Урядом України трансформаційні дії повоєнного відновлення, актуалізують дискусійні обговорення пріоритетів регіональної політики за участю науковців та сприяють проведенню нагальних наукових досліджень у сфері стратегування соціально-економічного розвитку та євроінтеграційного курсу України [4]. Ідентифікація ознак Наукової школи у сфері публічного управління розвитком територій та визначення їх участі у розпочатих процесах оновлення регіонального розвитку, на нашу думку, може додати потрібний секторальний компонент у проведенні тематичних досліджень, сприяти ефективній роботі регіональних систем управління у сфері зростання та відновлення розвитку територій.

Саме тому метою проведеного дослідження є студіювання особливостей формування наукових шкіл як рушійних сил та публічних акторів взаємодії в організаційних формах мережевої співпраці сфери





управління оновленням регіонального розвитку та полюсах зростання інноваційних знань у сфері гармонійного і збалансованого розвитку територій громад та регіонів України.

Розвиток наукових шкіл досліджується у роботах О.°Гнізділової, В.°Йотка, А.°Коломієць, О.°Колесник, М.°Козяр, Ю.°Козловського, А.°Рибачук, Т.°Надвинични, Ю.°Орловської, Ю.°Сурміна, С.°Саяніної, А.°Фурмана, Ю.°Храмова, Т.°Яценко. Учені відзначають термінологічну неоднозначність поняття «наукова школа» як соціокультурного феномену наукової діяльності та цивілізаційного розвитку суспільства, відсутність критеріїв оцінки ефективності наукової діяльності, надаючи власні визначення та характеристики, класифікацію функцій тощо. Водночас, залишається ще не висвітленим питання участі наукових шкіл як організаційних структур впливу на управлінські процеси політики регіонального розвитку.

Так, А.°Коломієць [3, с. 41] розглядає наукові школи як форми в межах яких відбувається трансляція наукового знання, передавання навичок і методів дослідницької роботи, а також підготовка наукових кадрів.

А.°Фурман [9, с. 19] вводить типологізацію 5-ти наукових шкіл, а саме: 1. Протошкола – науково дисциплінарна, або школа традиціоналістського типу; 2 – науково-освітня школа; 3. школа як дослідницький колектив; 4. школа як новий напрямок у розвитку певної галузі знань; 5. школа четвертого покоління, або школа парадигмального типу.

О.°Гнізділова [1, с. 76, с. 80-81] визначає наукову школу одним із основних джерел інноваційного розвитку держави, його регіонів і конкретних вузів.

Ю.°Сурмін [7] зазначив потребу стимулювання розвитку наукових шкіл у галузі науки державного управління та, характеризуючи її ознаки, визначив наукову школу як керовану наукову структуру, що функціонує всередині науки.

Ю.°Орловська та інші [6, с. 62] надали характеристику наукової школи у вивчення суті, динаміки, характеру економічних процесів і явищ на «мега» (міжнародному) та «мезо» (регіональному й місцевому) рівнях.

Наукова школа кафедри державної політики, публічного управління та адміністрування Дніпровської академії неперервної освіти, що створена 2023 року та засновником якої є професор, ректор академії В.°Сиченко [2], здійснює свою діяльність більше ніж у 24-х напрямках досліджень.



Слід також відзначити створення 2022 року Вищої школи публічного управління як нового закладу післядипломної освіти Національного агентства України з питань державної служби [8], серед ключових завдань освітніх програм якої є підвищення обізнаності з питань євроінтеграції.

Дослідження концепцій публічного управління розвитком територій є фокусом науково-освітньої діяльності кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (кафедра) та наукової школи «Управління розвитком територій в інформаційному суспільстві» (наукова школа) [5] під керівництвом проф. д. е. н. завідувачки кафедри Н.Гавкалової. Спільно з Інформаційним центром Асоціації європейських прикордонних регіонів (Центр) кафедра бере участь у вдосконаленні євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком функціональних типів територій громад та регіонів України та створенні організаційних форм мережевої співпраці у сфері публічного багаторівневого управління розвитком територій за участю представників органів публічної влади та громадянського суспільства Харківщини, та регіонів України.

На сучасному етапі оновлення регіонального розвитку центром було ініційовано створення проєкту та організаційної форми мережевої співпраці та територіального співробітництва, а саме «Слобожанський мікрорегіон відновлення» за участю територіальних громад Харківського району Харківської області, у якому передбачається участь наукової школи кафедри в дослідженнях розвитку проєкту «Слобожанський мікрорегіон відновлення».

Отже, наукові школи мають певний кадровий та науковий потенціал, їх ідентифікація як рушійних сил та публічних акторів регіональної політики залежить від їх участі в організаційних формах мережевої співпраці в управлінні регіональним розвитком та створенні інноваційних проєктів розвитку територій відновлення.

Перспективи дальших досліджень полягають у створенні дослідницької концепції розвитку «Слобожанський мікрорегіон відновлення» як структурно-функціональної моделі розвитку територій громад та регіону на основі кращих європейських практик використання механізму публічного управління розвитком територій.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнізділова О. А. Ідентифікація феномену «Науково-педагогічна школа». Педагогічні науки. 2014. Вип. 60. С. 76–84.
2. Звіт про діяльність Наукової школи державної політики, публічного управління та адміністрування URL: <https://www.dano.dp.ua/diyalnist/naukovo-doslidna-robota/naukovi-shkoly>
3. Коломієць А. М. Вплив наукових шкіл на розвиток науково-педагогічного потенціалу університетів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2018. Вип. 50. С. 41–46.
4. Мокій А. І. Трансформаційні процеси в Україні в повоєнний період: міждисциплінарні оцінки. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 74–88.
5. Наукові Школи ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: <http://surl.li/uiwscu>
6. Орловська Ю. В., Варламова О. А., Вертелецька О. М. Формування та розвиток наукової школи кафедри міжнародної економіки та публічного управління і адміністрування. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2020. N 5. С. 60–72.
7. Сурмін Ю. П. Наукова школа як форма розвитку галузі науки «Державне управління» URL: <https://svitppt.com.ua/politika/naukova-shkola-yak-forma-rozvitku-galuzi-nauki-derzhavne-upravlinnya.html>
8. В Україні створено Вищу школу публічного управління (High School of Public Governance) URL: <https://nads.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-vyshchu-shkolu-publichnoho-upravlinnia-high-school-of-public-governance>
9. Фурман А. В. Типи наукових шкіл та умови їх ефективного функціонування. *Філософія науки*. 2014. N.3. С.11–29.



**Любомир СЛОБОДЯН,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу, директор Івано-Франківського обласного центру  
перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів  
державної влади, органів місцевого самоврядування, державних  
підприємств, установ і організацій, депутат Івано-Франківської  
обласної ради  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЦИФРОВА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ПОЛПШЕННЯ ДОСТУПУ ГРОМАДЯН ДО ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ**

Як відомо, безбар'єрність – це забезпечення рівних прав і можливостей. Це комплексний підхід до подолання бар'єрів: від поширення інклюзивних практик і впровадження доступності до піклування про психічне здоров'я, яке є основою добробуту кожної людини.

Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні сприяє безперешкодному доступу всіх без винятку українців до різних сфер життєдіяльності – від можливості дістатися об'єктів соціальної інфраструктури до впливу на важливі рішення в житті громади та держави. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору передбачає створення безбар'єрного простору в Україні за шістьма основними напрямками: фізична, інформаційна, суспільна, економічна, цифрова та освітня безбар'єрність.

Цифрова безбар'єрність – це рівний доступ до швидкісного інтернету, публічних послуг та публічної цифрової інформації та державних сервісів у кожному, навіть у найвіддаленішому населеному пункті. Це можливість відкритого доступу до швидкісного інтернету тим, для кого він є критичною потребою та умовою для спілкування, придбання речей, навчання, творчої та соціальної реалізації, а також інших потреб.

Цифрова безбар'єрність має декілька складників, а саме: доступ та підключення до цифрової інфраструктури – комп'ютеризація державних та соціальних закладів; доступ до знань та компетентностей – ідеться про адаптованість сайтів та застосунків для всіх груп людей; доступ до сервісів, тобто доступ до навчання цифрових навичок та володіння базовими цифровими навичками; захищені цифрові права – це універсальні цифрові права всіх людей, а також аналогові відповідники цифрових сервісів.



Сьогодні дуже актуальною є проблема вільного доступу до цифрової інфраструктури, отримання цифрових навичок та цифрових сервісів. Для цього планується забезпечити швидкісним інтернетом усе населення країни, адаптувати програми навчання цифрових навичок для людей похилого віку й людей з інвалідністю та щороку тестувати всі державні онлайн-ресурси на відповідність стандартам доступності. Стратегічна мета цифрової безбар'єрності полягає в якісній цифровій інфраструктурі та високому рівні цифрових навичок громадян, оскільки це спрощує доступ до державних та соціальних послуг онлайн для всіх суспільних груп, включаючи літніх людей, людей з інвалідністю, людей, які проживають у сільській місцевості.

Водночас, не всі громадяни мають доступ до цифрової інфраструктури та потребують розширення широкосмугового доступу до підключення в країні та комп'ютеризації громадських закладів. Українці мають порівняно низький рівень цифрової грамотності, а отже, необхідні програми та інфраструктура цифрової освіти. Загальна оцінка цифрової грамотності всього населення свідчить про те, що 53 відсотки українців перебувають нижче позначки «базовий рівень». За рівнем цифрових компетенцій серед населення Україна значно відстає навіть від сусідніх Польщі (65 відсотків) та Угорщини (69 відсотків), тоді як у Німеччині кількість населення з цифровими навичками більше ніж в 1,5 разу вища (78 відсотків). Цифрові публічні сервіси (веб-сайти, додатки, цифрові послуги) недостатньо адаптовані для всіх груп населення, а тому потребують розроблення та впровадження відповідних стандартів. Громадяни не завжди мають доступ до державних і комунальних сайтів, додатків та електронних послуг. Найбільш проблемним є доступ осіб з порушеннями зору, слуху та осіб з порушенням інтелектуального розвитку.

До проблем, що перешкоджають запровадження цифрової безбар'єрності, крім того, відносять:

- 01**  
Необізнаність людей про технологічні та інформаційні засоби, які можуть покращити безбар'єрність
- 02**  
Низький рівень теоретичних знань та практичних навичок населення щодо покращення безбар'єрності
- 03**  
Обмежений доступ до отримання та розвитку цифрових навичок різних суспільних груп, включаючи маломобільні групи населення
- 04**  
Недостатній рівень використання сучасного потенціалу безбар'єрності
- 05**  
Низька кваліфікація соціальних працівників та волонтерів щодо роботи з людьми з інвалідністю
- 06**  
Відсутні засоби доступу та програмне забезпечення для людей з інвалідністю
- 07**  
Низький рівень адаптації навчальних програм щодо розвитку цифрових грамотності людей різних суспільних груп, а також людей з інвалідністю

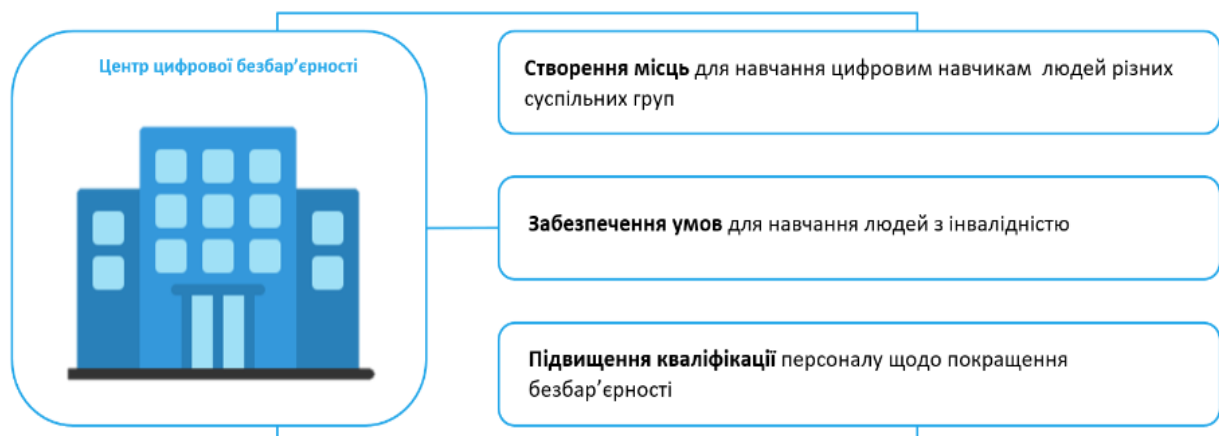
Джерело: [1]



З метою поліпшення доступу громадян до цифрових публічних послуг Міністерство цифрової трансформації України разом з партнерами провело два дослідження про цифрову безбар'єрність. Вони допоможуть проаналізувати найкращі практики регулювання вебдоступності в Євросоюзі та більш ефективно розвивати безбар'єрність електронних ресурсів в Україні. Результати досліджень презентували 14 грудня 2023 року в Києві. Тому Мінцифри надає значної уваги підвищенню доступності державних цифрових ресурсів у країні, щоб усі громадяни могли ними користуватися без бар'єрів. Дослідження пропонують важливі інсайти, щоб визначити, у яких напрямках потрібно рухатися, щоб більш комплексно просувати цифрову вебдоступність у державі. Крім того, на думку організаторів досліджень слід поширювати цифрову доступність у приватному секторі, щоб люди мали безперешкодний доступ до всіх електронних сервісів у країні [2].

Виходом із ситуації, що склалася, може, зокрема, бути створення центрів цифрової безбар'єрності. Центри цифрової безбар'єрності – це місце, де люди різних суспільних груп (люди з різними функціональними порушеннями (зору, слуху, опорно-рухового апарату тощо), люди старшого віку, вагітні жінки та діти з батьками або особами, що їх супроводжують та інші), які зможуть зручно та доступно навчатися цифровим навичкам.

Центр цифрової безбар'єрності – це:



Джерело: [1]

Отже, досягнення стратегічних цілей дасть змогу досягти фізичної безбар'єрності в країні завдяки: збільшенню рівня покриття доступу до фіксованого та мобільного ширококутного доступу до Інтернету;



комп'ютеризації та підключенню до Інтернету соціальної інфраструктури; створенню доступної системи цифрової освіти; збільшенню цифрової доступності веб-сайтів та додатків; цифровізації публічних послуг.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цифрова безбар'єрність. URL: [digital.te.gov.ua/bezbaryernist/cifrova-bezbaryernist/](https://digital.te.gov.ua/bezbaryernist/cifrova-bezbaryernist/) (дата звернення – 24.04.2024).
2. Як розвивати цифрову безбар'єрність в Україні: Мінцифри презентувала результати досліджень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-rozvyvaty-tsyfrovu-bezbariernist-v-ukraini-mintsyfry-prezentovala-rezultaty-doslidzhen> (дата звернення - 24.04.2024).

**Микола СТОВБАН,**

кандидат медичних наук, доцент, заслужений лікар України,  
доцент кафедри терапії, реабілітації і морфології  
Івано-Франківського національного медичного університету,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНУ ВЗАЄМОДІЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В МЕЖАХ ОДНОГО ГОСПІТАЛЬНОГО ОКРУГУ

Стаття 49 Конституції України визначає не лише права громадян на медичне обслуговування, але й пріоритетність розвитку медичної сфери. Зокрема, у статті визначено, що: «охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; наявна мережа таких закладів не може бути скороченою. Держава сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності. Держава дбає про розвиток фізичної культури та спорту, забезпечує санітарно-епідемічне благополуччя» [1]. Отже, розвиток медицини надзвичайно важливий і зумовлюється основним нормативним документом держави. Декілька останніх років державні органи влади все більше уваги зосереджують на вдосконаленні та модернізації медичних закладів, а разом і реформації медичної сфери в цілому. У межах медичної



реформи було ухвалено рішення про створення госпітальних округів, створення яких повинно мати неабиякий вплив на вирішення найбільш гострих проблем медичної сфери, а також поліпшити медичні послуги для населення. Як і будь-який інший процес надзвичайно важливо визначити, які чинники впливають на розвиток госпітальних округів та безпосередньо на їх взаємодію, що становить значний науковий інтерес.

При дослідженні теми взаємозв'язку та впливу чинників на взаємодію в госпітальних округах важливо спочатку розглянути визначення терміна «госпітальний округ». Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України «Про деякі питання створення госпітальних округів» від 27.11.2019 р. № 1074, госпітальний округ – це функціональне об'єднання закладів охорони здоров'я, розташованих на певній території, що забезпечує надання вторинної (спеціалізованої) та госпітального етапу екстреної медичної допомоги населенню цієї території [2].

Аналітики висловлюють думку, що головна мета госпітальних округів полягає в упорядкуванні мережі лікарень з метою забезпечення доступності та зручності медичних послуг для населення. Такий підхід спрямовано на підвищення якості медичного обслуговування та усунення ситуацій, коли у деяких регіонах існує надмірна або занадто розгалужена структура лікарень, тоді як в інших регіонах вона може бути недостатньою. Отже, госпітальний округ має перетворитися на єдиний медичний простір у межах 60 кілометрів, де розташовані різноманітні заклади охорони здоров'я з потужною лікувальною установою на чолі, що надають широкий та різноманітний спектр медичних послуг. Госпітальний округ становить інструмент співробітництва громад для ухвалення рішень щодо закладів вторинної медичної допомоги серед міст обласного значення, районів та об'єднаних територіальних громад. Таким чином, госпітальний округ є важливим інструментом співпраці, оскільки планування мережі лікарень з позицій окремих закладів у контексті розділеної адміністративної структури України є недоцільним [3].

Роль держави у формуванні ефективної структури госпітальних округів вельми значуща і включає в себе декілька ключових аспектів:

- законодавче регулювання – держава встановлює законодавчу базу для створення та функціонування госпітальних округів. Це може включати закони, розпорядження та інші нормативно-правові акти, що визначають цілі, завдання, правовий статус та механізми управління госпітальними округами;





- стратегічне планування – держава може розробляти стратегічні плани для розвитку мережі госпітальних округів, визначаючи пріоритети, цілі, стратегічні напрямки та механізми контролю;
- фінансове забезпечення – держава забезпечує фінансові ресурси для розвитку та функціонування госпітальних округів, включаючи виділення бюджетних коштів, залучення інвестицій, а також розподіл фінансування між різними закладами охорони здоров'я в складі госпітального округу;
- нормативно-методичне забезпечення – держава розробляє нормативні та методичні документи з питань формування, організації та управління госпітальними округами, які визначають стандарти, процедури та рекомендації для їх реалізації;
- координація та моніторинг – держава здійснює координацію діяльності різних зацікавлених сторін у процесі створення та розвитку госпітальних округів, а також здійснює систематичний моніторинг їх функціонування з метою виявлення проблем та впровадження корективних заходів.

Отже, держава виступає як ключовий учасник у формуванні ефективної структури госпітальних округів, забезпечуючи потрібне законодавче, фінансове, методичне та організаційне забезпечення для їх успішного функціонування. Учасниками госпітального округу є органи, уповноважені управляти комунальними та державними закладами охорони здоров'я, а також керівники приватних закладів охорони здоров'я (за їх згодою), які забезпечують надання вторинної (спеціалізованої) та госпітального етапу екстреної медичної допомоги в межах області. Основним органом управління госпітального округу є госпітальна рада. Госпітальна рада – це дорадчий орган, членами якого є представники громад. Цей орган не має юридичного статусу, і покликаний стимулювати та сприяти розробленню плану розвитку госпітального округу в середньостроковій перспективі. Саме госпітальна рада є органом, що забезпечує зв'язок між закладами, які входять до госпітального округу.

Отже, до повноважень госпітальної ради належать вироблення пропозицій для їх затвердження учасниками госпітального округу.

Госпітальна рада складається із декількох комітетів, що відповідають за різноманітні напрямки співпраці. Для прикладу, комісія комунікації та взаємодії із громадськими організаціями відповідає за всі можливі зв'язки і співпрацю із громадськістю, залученню громадських організацій до проєктів розвитку медичних закладів, їх укомплектування, тощо. В



основному цю співпрацю побудовано на фінансових та інформаційних засадах. Основним завданням комісії з міжнародного партнерства є реалізація спільних проєктів вітчизняних закладів охорони здоров'я із відповідними закордонними установами. Діяльність комісії з питань економіки та бюджету зосереджено на всіх фінансових аспектах, зокрема на відносинах з бюджетом, отримання фінансування, обґрунтуванні та розрахунку ефективності витрат тощо.

Отже, саме ці складники госпітальної ради відповідають за взаємозв'язок не лише на рівні єдиного госпітального округу, але й з іншими госпітальними округами на території України та за її межами. Саме госпітальна рада з усіма її підзвітними органами визначає проблемні питання, координує роботу всіх медичних закладів, а також виступає консультативним органом та базою для співробітництва між працівниками медичної галузі та представниками влади та державними органами. Однією із основних передумов ефективності є активна участь громади в реформуванні та функціонуванні госпітальної ради та госпітального округу зокрема. У цьому контексті, вітчизняні аналітики слушно зауважують, що органи місцевого та районного самоврядування повинні демонструвати ефективне власництво, уникати виникнення соціальної напруги серед медичних працівників та населення та активно розглядати можливість адаптації закладів до потреб госпітального округу або розробляти проєкти щодо створення лікарень інтенсивного лікування, що відповідають їх потужності та спеціалізації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Про деякі питання створення госпітальних округів: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 1074. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2019-%D0%BF>
3. Що варто знати про госпітальні округи. URL: <https://www.medcv.gov.ua/archives/2655>



**Лілія ТАЧЕНКО,**  
студентка ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:  
**Ірина НІКОЛІНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

### **МІСЦЕВІ ІНІЦІАТИВИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

Місцева ініціатива – це письмова пропозиція громадян України щодо вирішення проблем, що належать до компетенції місцевої влади. Пропозиції вносяться до відповідної ради в порядку, передбаченому Законом України «Про регіональну ініціативу», обговорюються та ухвалюються рішення в межах компетенції ради.

Місцеві ініціативи в місті Івано-Франківську є формою прямої демократії, що дозволяє місцевим жителям впливати на рішення, які стосуються їх життя.

Відповідно до розпорядження «Про місцеві ініціативи в місті Івано-Франківську», громадяни мають право вносити пропозиції щодо поліпшення життя в місті, збирати підписи на їх підтримку та передавати їх на розгляд міської ради [2].

Громада активно підтримує реалізацію місцевих ініціатив, спрямованих на поліпшення життя своїх мешканців. Їх процес реалізації складає: формування ініціативної групи, оформлення ініціативи, збір підписів, подання та розгляд ініціативи. Міська рада розглядає ініціативу впродовж 60 днів з моменту подання. За результатами розгляду рада може: прийняти, відхили та повернути ініціативу на доопрацювання з рекомендаціями.

Платформа EDEM – це онлайн-інструмент для підвищення участі громадян у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні. Міська влада Івано-Франківська активно використовує платформу EDEM для налагодження діалогу з громадянами (рис. 1).

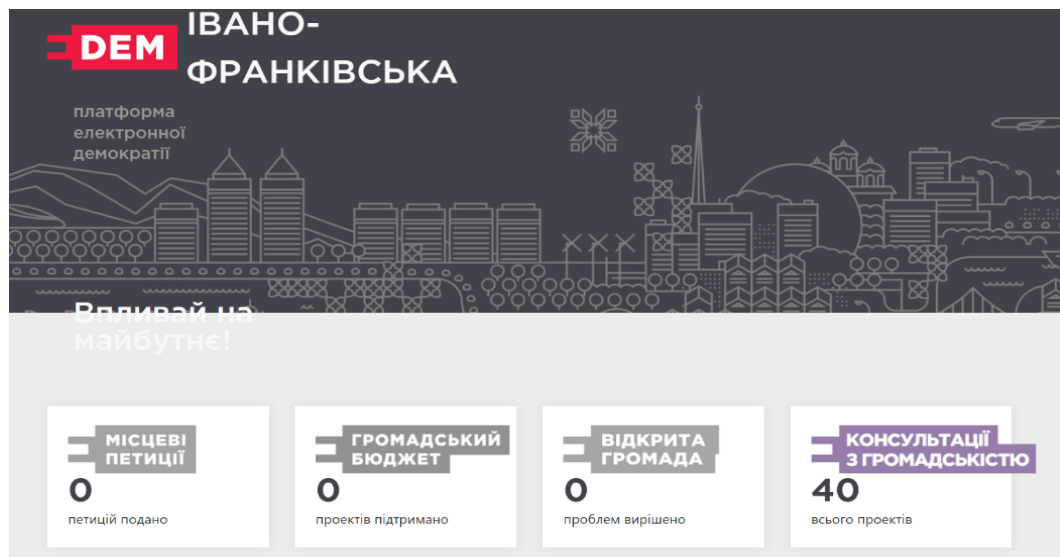


Рис. 1 - Кількісні виміри місцевих ініціатив [1]

На цій платформі також можна переглянути петиції Івано-Франківської міської ради, зокрема петиції щодо проблем безбар'єрності. Безбар'єрність визначається як стан середовища, який дозволяє людям з фізичними, сенсорними, інтелектуальними чи іншими вадами брати повну та незалежну участь у всіх аспектах життя.

Подолання нерівності як одна з цілей сталого розвитку забезпечується вільним доступом до ресурсів та можливостей для кожного індивіда. Громада Івано-Франківська активно працює над створенням безбар'єрного середовища для всіх мешканців міста, незалежно від їх фізичних можливостей.

Розроблено та впроваджено чіткі стратегії доступності, зокрема встановлено пандуси, тактильні покажчики та доступність громадського транспорту. Надають фінансову та соціальну підтримку людям з обмеженими можливостями, а також реабілітаційні послуги та центри професійного навчання. Здійснюється просвітницька діяльність з метою підвищення обізнаності та співпраці з органами державної влади у спільних проєктах та програмах.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Івано-Франківської міської ради. URL: <https://www.mvk.if.ua/>
2. Про затвердження Положення «Про місцеві ініціативи в місті Івано-Франківську»: Рішення Івано-Франківської міської ради від 19 травня 2015<sup>о</sup>р. № 1744-54. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/20814/>



**Сергій ТЕЛЕШУН,**  
доктор політичних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Ярослав ТЕЛЕШУН,**  
кандидат політичних наук,  
асистент кафедри політології  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Питання публічного управління та адміністрування завжди є важливою частиною науково-практичної сфери управління. Особливо ця тематика стає актуальною в умовах нестабільного соціально-економічного та політичного середовища. Перед вітчизняним політичним класом і управлінським істеблiшментом гостро постає питання щодо пошуку конкурентних і адекватних моделей управління, що б забезпечили функціональний, ефективний, результативний і конкурентний розвиток Української держави та суспільства під час режиму воєнного стану.

Модернізація публічного управління на засадах демократії, децентралізації та деконцентрації почалася ще до початку повномасштабної російської агресії 2022 року. Вона, насамперед, вимагала чіткого перерозподілу функцій між органами управління центрального й субнаціонального (регіонального) рівнів із відповідним уточненням компетенцій, передусім місцевої влади.

Іншим не менш важливим, а в сучасних умовах, нагальним напрямом реформ була та є побудова в Україні нової територіальної системи функціонування органів публічної влади. Тобто нового, більш відповідного викликам часу, адміністративно-територіального устрою країни, спроможного стати основою сучасного публічного управління, покликаного забезпечити сприятливі умови ефективного використання ресурсного



потенціалу держави. У цьому процесі модернізації і змін у системі публічного управління існує безліч питань теоретичного і практичного характеру, що вимагали й вимагають від влади, політичних, громадських діячів і науковців фахових відповідей. На окремих проблемах було б варто зупинитися окремо.

Насамперед, ідеться про фахове розуміння українським політичним класом і суспільством мети, ролі та функцій ключових суб'єктів і об'єктів публічної політики і управління. До цих категорій належать так звані «дійові особи» публічної політики, що формують систему послідовних рішень та дій, які базуються на організованій та постійній взаємодії публічних (політико-адміністративних) та приватних (цільові групи; групи –мішені; кінцеві користувачі; треті групи тощо) дійових осіб, по-різному залучених до процесу виникнення, формулювання розв'язання проблем, політично визначених, як публічні.

Якщо суспільство через відповідні комунікаційні механізми, сигналізує про запит щодо потреби кардинальних змін у житті держави, то остання через: урядові, адміністративні та судові інституції оперативно реагує, формулює, структурує та ухвалює примусові рішення, які визначають цей стан соціальної дійсності політично неприпустимим. Одним словом публічна політика та управління в сучасному вигляді характеризується як ефективне втручання влади в розв'язанні колективних проблем визнаних суспільством, як нагальні.

Слід звернути увагу на те, що на відміну від державного управління, діяльність якого спрямована на створення умов для якнайповнішої і якісної реалізації функцій держави, публічне управління (побудоване на концепції «демократичного урядування») зорієнтоване на підвищення рівня керованості суспільством не тільки через уміле адміністрування, а й завдяки залученню до нього всіх підструктур суспільства: органів державної влади, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору тощо.

В умовах режиму воєнного стану тема ефективної публічної політики і управління набуває нової якості і практичної спрямованості. У суспільстві є запит і нагальна потреба на пошук нових, більш ефективних антикризових моделей управління, які б відповідали вимогам і реаліям воєнного часу.

Водночас, слід нагадати, що під принципами (нами оновленого) антикризового управління традиційно розуміють правила, відповідно до яких здійснюється управлінська діяльність. Насамперед ідеться: про сталість і неперервність процесу публічного управління; ранню діагностику



кризових явищ і загроз; комплексний аналітичний супровід тенденцій дальшого розвитку ситуації; оперативну і стратегічну керованість управлінськими процесами; інституційну та інституціональну стійкість; функціональну креативність та адекватність управлінських рішень у несприятливому соціально-економічному й політичному середовищі; оперативність, мобільність і ресурсну забезпеченість антикризового управління; повну реалізацію наявних можливостей; професіоналізм у виборі механізмів антикризового управління та системну відповідальність щодо підбору кадрів тощо.

Особливу увагу, на нашу думку, слід звернути на модернізацію циклу публічної політики та її структурні елементи (з урахуванням поточного стану речей).

Ідеться зокрема:

- про оперативне визначення публічних проблем, викликів і загроз, ще до того, як вони стають «формальною публічною проблемою» у публічному управлінні;
- про розширення кола дійових осіб публічної політики – носіїв приватних, корпоративних, публічних та інших інтересів, що впливають на формат рішень у публічному управлінні та місцевому урядуванні;
- про формування нового алгоритму передбачуваних або не передбачуваних намірів і дій та прогнозування їх наслідків;
- про підвищення ролі чинника часу та ресурсного забезпечення;
- про вдосконалення та оптимізацію програми втручання як складника програми діяльності уряду, інших політико-адміністративних дійових осіб публічної політики та управління, органів місцевого самоврядування;
- про оперативне формування альтернативних планів та ухвалення політичних програм;
- про оперативну модернізацію інституційних механізмів впровадження;
- про зміну моделей природи рішень та дій в умовах системної невизначеності;
- про системне оперативне супроводження наслідків реалізації управлінських рішень публічної політики з метою верифікації результатів та дальшого стратегічного планування.

Окремо слід зупинитися на тезі, що публічна політика та управління і місцеве самоврядування є індикатором збереження в Україні (навіть в



умовах зовнішньої агресії), принципів демократичного врядування й самоуправління та орієнтації суспільства й держави на демократичні цінності та європейський вектор розвитку. Зрозуміло, що в громадян України виникає безліч питань щодо обмеження державою їхніх конституційних прав і свобод, перерозподілу функціональних повноважень між гілками влади і органами місцевого самоврядування, їх ефективності, прозорості, політичної та юридичної відповідальності тощо. Проте комбінований підхід до моделей управління в умовах режиму воєнного стану, дозволить державі та суспільству, з одного боку зберегти базові принципи й цінності демократії сучасної політичної нації, а з іншого забезпечити суспільну мобілізацією для захисту суверенітету та територіальної цілісності держави.

Цей, на нашу думку, практичний підхід на засадах цивілізованого суспільного діалогу і демократичного принципу публічного врядування (у вигляді прозорого і функціонального розподілу повноважень; політико-юридичної відповідальності гілок влади та конкретних посадових осіб за власні дії та рішення) дозволяє ефективно протистояти латентним проявам системної корупції та авторитарним тенденціям щодо узурпації влади у вигляді «контрольованої демократії».

Ідеться насамперед про єдиний у державі правовий, інституційний та інституціональний простір «ефективного урядування» з компенсаторними механізмами контролю і відповідальності щодо делегування повноважень і використання всіх видів ресурсів, як на національному рівні, так і на рівні органів місцевого самоврядування.

Слід також звернути увагу на потребі вдосконалення механізмів взаємодії і комунікації (особливо під час кризових ситуацій) між ключовими дійовими акторами публічної політики і управління: громадянином, суспільством та державою, що реалізують приватні, корпоративні і політичні інтереси через групи тиску з метою захисту національних інтересів держави та Українського народу.





**Марія ТИМЧЕНКО,**  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Навчально-наукового інституту публічного управління та  
адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Стрімке входження суспільства в еру цифрових трансформацій потребує створення вітчизняної нормативно-правової бази у сфері інформаційних технологій, що відповідатиме міжнародним вимогам та стандартам. Від часів відновлення незалежності в Україні стала проводитися значна робота щодо практичного впровадження, оволодіння та імплементації цифрових технологій у систему публічного управління. Слід відзначити, що провідною метою цифровізації публічних послуг є переведення та надання адміністративних послуг громадянам державними установами в електронному форматі [2, с. 115]. Однак, одночасно потрібно враховувати та захистити на законодавчому рівні інформацію про персональні дані громадян, забезпечити спрощену та доступну процедуру надання цих послуг і захист від кібератак на технічному рівні.

Центральним органом виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, інтероперабельності, впровадження електронних послуг та розвиток цифрової грамотності громадян є Міністерство цифрової трансформації України, що було створено на основі відповідного Державного агентства 2019 року [3]. У своїй роботі Міністерство керується такими законами: «Про інформацію» [10], «Про електронні комунікації» [7], «Про електронні документи та електронний документообіг» [6], «Про адміністративні послуги» [4], «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» [9], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [8], «Про доступ до публічної інформації» [5], «Про Концепцію Національної програми інформатизації» [11] тощо.



Законодавча база України в сфері цифровізації регулює основні питання та напрямки цифрової політики держави, так, у п.1. статті 17 Закону України «Про адміністративні послуги» зазначається, що ЄДПАП (Єдиний державний портал адміністративних послуг) – основне офіційне джерело інформації про надання адміністративних послуг в електронній формі, що надаються шляхом використання мережі Інтернет [4].

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», своєю чергою, регулює організаційно-правові основи поширення електронних документів та користування системами електронного документообігу [6]. За реалізацію державної політики в сфері цифрових трансформацій відповідає Кабінет Міністрів України та інші органи виконавчої влади в межах своїх повноважень.

Основні напрямки державного регулювання подано:

- реалізацією єдиної державної політики електронного документообігу;
- забезпеченням прав і законних інтересів суб'єктів електронного документообігу;
- нормативно-правовим забезпеченням технологій оброблення, створення, передавання, одержання, зберігання, використання й знищення електронних документів.

Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» було ухвалено 4 лютого 1998 року. Згідно з першим розділом Концепції: «Інформатизація – є сукупністю взаємопов'язаних організаційно-правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення відповідних умов для задоволення інформаційних потреб, реалізації прав громадян й суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, побудованих на основі використання сучасної обчислювально-комунікаційної техніки» [11]. Комп'ютерна техніка та комунікаційне обладнання, мережі зв'язку, бази даних і банки даних та знань, інформаційно-комунікативні технології, системи інформаційних та аналітичних центрів, технології інформатизації виробничих фондів, системи науково-дослідних інститутів і підготовка відмінних фахівців є важливими частинами та головним двигуном національної інформаційної інфраструктури та економічного зростання. Українська цифрова інфраструктура, побудована з урахуванням



міжнародних досягнень та закордонних пріоритетів розвитку, сприяє рівноправній імплементації України у світову спільноту [11].

Упродовж процесу імплементації цифрових технологій до системи публічного управління та закріплення їх в основних законодавчих актах країни, окрім напрямків та векторів розвитку, Україна стикається з низкою проблем в ефективному впровадженні цифровізації на всіх рівнях управління. Таким чином, можна сказати, що головними перешкодами, що слід додатково дослідити і знизити ризики пов'язані з впровадженням цифрових трансформацій, є:

- збільшення випадків кіберзлочинності через зростання кількості інформаційних систем, що потребують вводу та збереження персональних даних;

- недостатня забезпеченість захисту систем для обміну ідентифікаторами фізичних та юридичних осіб, що обробляються в інформаційно-комунікаційних системах ОДВ та в частці приватного бізнесу, а також відсутність уніфікованості та єдиної бази ідентифікаторів, відсутність підтвердження двохфакторної ідентифікації;

- використання в роботі технологічно несумісних механізмів, алгоритмів і протоколів електронної ідентифікації та розпізнавання в системах реєстрації та контролю доступу в інформаційних системах [2, с.°115-116].

Таким чином, національна нормативно-правова база системи цифрової трансформації адміністративних послуг будується та забезпечується як фундаментальне правове підґрунтя, що адаптовано та відкореговано згідно з умовами сучасної ситуації та наявних міжнародних законодавчих напрацювань. Актуальним напрямком розвитку законодавства в цій сфері є стандартизація та деталізація електронних адміністративних послуг, що можна отримати завдяки проєкту Дія.

В Україні створено всі передумови для дальшого впровадження процесу цифровізації та стандартизації державних адміністративних послуг для їх функціонування за межами країни з метою створення єдиного світового цифрового простору. За умови формування відповідної законодавчої бази та системного національного підходу цифрові технології сприяють розвитку відкритого інформаційного суспільства як одного з важливих чинників розвитку демократії в країні та підвищення якості життя громадян.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.
2. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112–119.
3. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
4. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
5. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
6. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
7. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
8. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
9. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5492-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text>
10. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
11. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України; Концепція від 4 лютого 1998 р. № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>



**Віталій ТОЛУБ'ЯК,**

доктор наук з державного управління, професор,  
заступник начальника Головного управління  
Пенсійного фонду України в Тернопільській області,  
м. Тернопіль, Україна

**Олена ПАТЕРИК,**

головний спеціаліст управління інформаційних систем  
та електронних реєстрів Головного управління  
Пенсійного фонду України в Тернопільській області,  
м. Тернопіль, Україна

## **ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ – КРОК ДО ВІДКРИТОСТІ**

Інформаційна діяльність має велику історію розвитку. Вона тісно пов'язана зі всіма сферами людської діяльності, зокрема й діяльністю органів влади – як в аспекті задоволення інформаційних потреб громадян, так і для ухвалення управлінських рішень. У публічному управлінні завжди здійснюються різні операції з інформацією. Вони складають зміст та атрибут будь-якої управлінської діяльності. З бурхливим розвитком інформаційного суспільства значення інформаційної діяльності та її обсяги постійно збільшуються. Саме тому з метою задоволення інформаційних потреб суспільства, органи державної влади створюють інформаційні служби, системи, мережі, бази, банки даних тощо.

Загальними суб'єктами інформаційної діяльності є народ, держава, фізичні та юридичні особи. До спеціальних суб'єктів інформаційної діяльності належать медіа, інформаційні служби, системи, мережі, бази і банки даних, відповідні органи державної влади, бібліотечні, музейні, архівні установи й організації та інші суб'єкти [2, с. 75]. Об'єктом інформаційної діяльності є інформація – документовані або публічно оголошені відомості про події (зміни в чинному законодавстві, введені норми, правила).

Визначення інформаційної діяльності та перелік основних її видів у законодавстві України з'явилося вперше в Законі України «Про інформацію» від 02 жовтня 1992 року. Інформаційна діяльність – це сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави [7].



Інформаційна діяльність органів влади є сьогодні потрібною умовою функціонування та розвитку держави. Саме від спроможності державного апарату формувати державну політику залежить майбутнє країни. Інформування населення про діяльність державних органів влади сприяє розвитку громадянського суспільства, насамперед через формування відповідних громадських настроїв та уподобань [4].

В умовах зростання суспільної ролі інформаційно-комунікаційних технологій устанавлюється якісний взаємозв'язок структурних і функціональних характеристик суспільства, виникає новий вид відносин з урядом, що більшою мірою відповідає уявленням індивідів щодо діяльності органів влади та каналів комунікації. Зв'язок «виконавча влада – суспільство» як рівень соціальної взаємодії якнайточніше характеризує взаємне проникнення та ступінь ефективності функціонування інститутів громадянського суспільства. [1]

Результатом інформаційної діяльності є інформаційні продукти як матеріальний результат цієї діяльності та інформаційні послуги як певна сукупність дій з доведення такої продукції до споживача [5, с. 237]. До результатів інформаційної діяльності слід додати також і впорядковані інформаційні ресурси, що складаються з множини інформаційних продуктів, які як об'єкти інформаційних відносин створюються в процесі будь-якої діяльності [8, с. 178]. Слід зазначити про важливість створення інформаційних ресурсів саме в діяльності органів Пенсійного фонду України, де бази даних є одними з найважливіших інформаційних ресурсів, без яких неможливе здійснення основної діяльності, що потребують постійного захисту від кібератак.

Особливого значення проблема інформаційної діяльності органів державної влади набула в період воєнного стану. Широке інформування громадськості про діяльність державних органів влади сприяє формуванню сприйняття суспільства як рівноправного партнера держави. Крім того, утворення інформаційних потоків про діяльність державних органів сприяє функціонуванню інститутів громадянського суспільства, створює умови для їх успішного розвитку.

Широкомасштабна інформаційна діяльність органів державної влади забезпечує формування відкритості в суспільстві. Принцип відкритості відіграє важливу роль у формуванні демократичного суспільства. Саме тому реалізацію принципу відкритості в діяльності органів публічної влади можна розглядати як інструмент, що налаштовує двосторонній зв'язок між



публічною владою та громадянським суспільством. Відкритість передбачає існування зворотного зв'язку між владою та громадянами шляхом їх участі в суспільно-політичному житті, контролі за діяльністю органів публічної влади з метою протистояння тіньовим явищам та корупційним процесам. Зокрема, під прямим зв'язком органів влади потрібно розуміти поширення суспільно значущої інформації, що виходить від органів влади в напрямку суспільства з використанням інформаційних технологій і засобів зв'язку [3].

Медіа України відповідно до чинного законодавства мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів державної влади. Останні зобов'язані надавати медіа повну інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби, забезпечувати журналістам вільний доступ до неї, крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю», не чинити на них будь-якого тиску і не втручатися в їх інформаційний процес. Тому органи Пенсійного фонду тісно співпрацюють із медіа на різних рівнях управління. Зокрема, Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області співпрацює з 6 редакціями газет, 6 телеканалами, 2 редакціями радіо та 55 відділами інформаційної діяльності та комунікації з громадськістю територіальних громад області. Основна мета – вчасно та повним обсягом донести достовірну інформацію до громадян щодо змін в пенсійному та соціальному законодавстві, призначенні пільг та субсидій на оплату житлово-комунальних послуг, інших питань, що належать до компетенції органів Пенсійного фонду.

Головним управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області 2023 р. проведено понад 1,7 тис. інформаційних заходів, у тому числі зустрічей з громадянами в трудових колективах – 266, з населенням за місцем проживання – 1198, з громадськими організаціями – 121. За участю керівництва Головного управління проведено 272 прями телефонні гарячі лінії та 62 інших медіазаходів (пресконференції, брифінги, круглі столи)<sup>о</sup>[6].

Ураховуючи зміни в чинному законодавстві та потребу інформування про них громадськість упродовж 2024 року активно проводяться заходи з інформування громадян, кількість яких склала 420. Крім того, забезпечено доступ до актуальної інформації на інформаційних платформах – Тереграм-каналі «Пенсійний фонд Тернопільщини», офіційній сторінці Facebook та інформаційній сторінці вебпорталу Головного управління. Це допомагає громадянам краще розуміти, як працюють органи Пенсійного фонду, які послуги вони надають, і як ними можна скористатися.



Отже, інформаційна діяльність державних органів влади – це специфічна професійна діяльність, що спрямована на забезпечення власної функціональної діяльності, інформаційну взаємодію з іншими органами влади, об'єднаннями громадян, юридичними та фізичними особами та організацію доступу до публічної інформації.

Інформування громадян про діяльність та послуги органів державної влади є ключовим елементом ефективного державного управління та розвитку демократичного суспільства. Це сприяє підвищенню обізнаності, зручності та доступності послуг, прозорості та підзвітності влади, активізації громадської участі, запобіганню конфліктів та зміцненню довіри до державних інституцій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Інформаційні технології у комунікації та взаємодії влади, суспільства і бізнесу у публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №1643 від 28 грудня 2019 року. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1979>
2. Дорогих С. О. Сутність та визначення понять «інформаційна діяльність та «інформаційна діяльність органів влади». *Інформація і право*, № 3 (9). 2013. URL: <http://surl.li/uiwaha>
3. Заславська О. Органи державної влади України як відкрита інформаційна система. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Випуск 13. 2009. С. 190–194.
4. Інформаційна діяльність органів влади. URL: <http://surl.li/uiwagt>
5. Кормич Б. А. Інформаційне право : підручник. Харків: Бурун і К, 2011. 334 с.
6. Матеріали колегії Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області з підсумками роботи 2023 року.
7. Про інформацію : Закон України від 02 жовтня 1992 р. №2657-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
8. Червякова О. Сутнісні ознаки та види інформаційних ресурсів як об'єктів державного управління. *Вісник Академії правових наук України*. 2012. №3. С. 176–184.





**Ірина ШТИФУРКО,**  
студентка ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:  
**Ірина НІКОЛІНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
ВТЕІ Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

## **АНАЛІЗ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ У ВІННИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

Місцеві ініціативи завжди є важливим елементом соціального, економічного та культурного розвитку спільнот. Вони віддзеркалюють потреби та амбіції людей, які живуть у конкретній місцевості, і можуть включати в себе широкий спектр ідей і дій.

У цілому, місцеві ініціативи можуть бути ключовим інструментом для створення міцних, стабільних та сталих спільнот. Вони дозволяють жителям впливати на своє оточення, співпрацювати та разом працювати над вирішенням важливих проблем і досягненням спільних цілей.

Місцеві ініціативи – це одна із форм безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні. Згідно зі статтею 9 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Звичайно, що місцева ініціатива не може суперечити Конституції України та чинному законодавству [1, с. 5].

Місцеві ініціативи у Вінницькій територіальній громаді, що віддзеркалено на Платформі електронної демократії, відіграють важливу роль у розвитку міста та забезпеченні активної участі громадян в ухваленні рішень. На цьому сайті можна віднайти різноманітні ініціативи, спрямовані на поліпшення інфраструктури, розвиток культури та освіти, екологічні та соціальні проекти.

За станом на 2 травня 2024 року на схемі чітко видно, що місцеві петиції склали 2032, громадський бюджет – 62, відкрита громада – відсутня, консультації з громадянською – 58 (рис. 1).

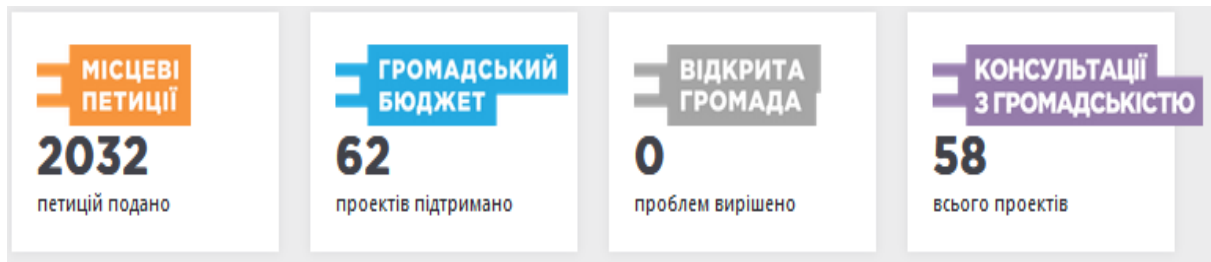


Рис. 1 – Кількісні виміри місцевих ініціатив [3]

Однією із ініціатив є програма «Затишна алея зустрічі відвідувачів медичного містечка на Вишенці», спрямована на зелене будівництво та благоустрій міста. Проект, що був поданий 13 вересня 2023 року, має на меті поліпшення обслуговування клієнтів у медичних закладах, які відвідують амбулаторний прийом або перебувають на стаціонарному лікуванні, а також їхніх родичів та відвідувачів. Створення сучасної алеї з місцями для відпочинку, що буде добре освітлена у вечірні години, забезпечить комфортні умови для відвідування пацієнтів і допоможе збільшити зацікавленість відвідувачів у регулярних візитах до сімейних лікарів та педіатрів [3].

І. Ніколіна зазначає: «Фундаментальні засади розбудови сучасних демократичних держав зіставні з цілями сталого розвитку, що утворили універсальну доктрину орієнтирів поступу європейської спільноти та України, яка поділяє європейські цінності. Розбудова безбар'єрності є детермінантом сталого розвитку територіальних громад в Україні, особливо сьогодні, коли в умовах війни стрімко зростає кількість осіб з особливими потребами» [4, с. 61].

Забезпечення рівних можливостей для всіх – це складне завдання, що передбачає не просто усунення фізичних бар'єрів, але й створення безперешкодного доступу до ресурсів та можливостей для всіх. Це означає не лише усунення перешкод для людей з обмеженими можливостями, але й урахування потреб різних груп населення, уключаючи маломобільні групи. Для цього потрібно розробляти та впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на полегшення доступу до інфраструктури, економічних ресурсів, освіти та цифрових технологій для всіх громадян.

Безбар'єрність – це підхід до розроблення та реалізації державної політики, спрямований на забезпечення вільного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності.

Зацікавленість посадовців територіальних громад у зарубіжних та українських передових практиках створення безбар'єрного середовища



зростає. Зокрема, у контексті воєнних дій в Україні, це стає ще більш актуальним, оскільки конфлікт призводить до посилення потреб маломобільних груп населення та людей з інвалідністю.

У Вінниці зростає запит на безбар'єрність та доступність. З війни повертається чимало захисників, зокрема з інвалідністю, тож місто продовжує дбати про зручність для всіх, зокрема і в питанні надання адміністративних послуг.

У громаді реалізувалася місцева ініціатива, у межах якої впроваджено проєкт «Рух без обмежень та перешкод» на вулиці Театральній у Вінниці. У результаті відремонтовано та облаштовано тактильною навігацією 12 понижень тротуару перед виходом на пішохідні переходи (рис. 2).



Рис. 2 – Створення інклюзивного, безбар'єрного та доступного середовища

Директор КП «Агенція просторового розвитку» Н. Коваленко зазначає, що через складну воєнно-політичну обстановку вони змушені зосередитися на проблемі доступності міста для всіх його мешканців. Це стосується не лише людей із обмеженими можливостями, а й батьків з дітьми, людей похилого віку та всіх, хто потребує додаткової підтримки в



русі. Їхня місія – розробити практичні рішення, що зроблять місто доступнішим для кожного, незалежно від їхніх можливостей [2].

Отже, місцеві ініціативи відкривають унікальні можливості для мешканців міста активно впливати на процеси управління своєю громадою. Вони дозволяють громадянам бути не лише спостерігачами, але й активними учасниками міського життя, подаючи власні проекти і рішення щодо різноманітних питань, що стосуються компетенції місцевої ради.

Місцеві ініціативи вже призвели до поліпшення якості життя у Вінницькій міській територіальній громаді та зробили її більш дружньою і доступною для всіх жителів. Проте важливо продовжувати роботу в цьому напрямку, вирішувати нові виклики та розробляти стратегії для дальшого розвитку. Спільна діяльність громадян, місцевих влад та організацій є ключовою для досягнення більш інклюзивного та справедливого суспільства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.
2. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://www.vmr.gov.ua/inkliuzyvne-bezbarierne-ta-dostupne-seredovyshe-na-vul-teatralnii-u-vinnytsi-za-koshty-mizhnarodnykh-partneriv-zavershuiut-realizatsiiu-pilotnoho-proiektu-iz-bezbar-iernosti>.
3. Платформа електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/0510100000>.
4. Nikolina I. I., Nikolina I. I., Hulivata I.O. Public mechanism for developing a barrier-free environment in Ukraine. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 3 (31). С. 60–72.



**Ірина ШУМЛЯЄВА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МІСЦЕВОЇ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Євроінтеграційні процеси, що динамічно розвиваються в Україні, суттєво впливають на підвищення рівня демократизації публічного управління та суспільства. Євроінтеграційні прагнення та повага до демократичних здобутків країн Європейського Союзу сприяє сучасному розвитку партисипативної демократичної участі громадян на місцевому рівні з метою вироблення та ухвалення важливих публічноуправлінських рішень. Досягнення високого рівня відкритості публічної влади та активна участь громадян у вирішенні питань місцевого значення є метою дальших вітчизняних трансформацій, відповідаючи європейським стандартам місцевої демократії.

Вирішення наявних публічноуправлінських проблем в європейському просторі, серед іншого, пов'язують із розвитком у системі місцевого самоврядування ефективного партисипативного механізму, що передбачає поліпшення взаємовідносин між органами публічної влади та членами місцевих співтовариств. У публічному управлінні вдосконалення видової різноманітності взаємодії органів місцевого управління та населення адміністративно-територіальних одиниць здійснюється з погляду включення до партисипативного механізму як громадського управління, так і громадівського самоврядування, що реалізується через залучення членів територіальних громад до участі в публічному управлінні на місцевому рівні.

Відповідно, першочерговим завданням у напрямку розвитку демократії в Україні має стати обов'язкове використання партисипативних принципів у діяльності місцевих органів влади України, зокрема цифрових. Це не тільки відповідає сучасним європейським тенденціям, але й ураховує особливості забезпечення реалізації форм та інструментів місцевої демократії в умовах повномасштабного вторгнення рф до України.



Обраний Україною курс на європейську інтеграцію вимагає врахування кращих демократичних практик партисипативної демократії, що відтворені в різних документах європейських інституцій, з метою диверсифікації спільної діяльності інститутів місцевого самоврядування щодо вирішення питань місцевого значення, що дозволить підвищити рівень демократизації публічноуправлінського процесу.

У Європейському Союзі сформовано потужну нормативно-правову базу, що містить стандарти локальної демократії, які є засадами для формування національного законодавства в напрямку партисипативної орієнтації публічного управління на місцевому рівні. Наприклад, досить ґрунтовним є документ Венеційської комісії «Участь громадськості в процесі ухвалення рішень. Огляд стандартів та практик у країнах-членах Ради Європи» (травень 2016 р.), підготований з метою підготовки рекомендацій щодо участі громадськості в процесі ухвалення політичних рішень [5].

Розвиток локальної партисипативної демократії та поглиблення демократизації публічного управління в європейських країнах пов'язаний із загальною тенденцією ЄС щодо просування демократії, зумовленою такими чинниками: упевненістю в досконалості демократичних принципів і перевагах демократичного публічного управління; зв'язком розвитку демократії із просуванням прав людини [1]; поширення демократії є шляхом до укріплення мирних відносин, оскільки розвинуті демократії не воюють між собою; демократія сприяє економічному зростанню.

До нормативних засад реалізації партисипативного механізму на місцевому рівні в країнах ЄС слід віднести: дотримання положень щодо надання повної інформації з багатьох питань, які стосуються інтересів членів місцевих громад згідно Рекомендації CM/Rec(2009)2 Комітету Міністрів країнам-учасницям щодо оцінки, аудиту та моніторингу участі, а також принципів політики щодо участі на місцевому та регіональному рівнях; забезпечення транспарентності діяльності та прозорості ухвалення рішень органами місцевого самоврядування; підвищення обізнаності громадян про приналежність до місцевої громади, їх заохочення щодо взяття на себе відповідальності за власну діяльність в інтересах громади; заохочення органів місцевого самоврядування до співпраці з громадянами та уважного відношення до їх інтересів, побажань і очікувань; закріплення механізмів реалізації форм участі громадян в ухваленні публічних рішень та управлінні місцевими справами; забезпечення широкого діапазону



інструментів співучасті, що можна поєднувати, а також адаптації напрямків їх використання; створення засад для обміну інформацією між країнами і всередині країн щодо кращого досвіду щодо співпраці органів місцевої влади з громадянами; надання особливої уваги громадянам, які мають серйозні труднощі в процесі співучасті, або фактично залишаються поза місцевим публічним життям; сприяння балансу представництва жінок і чоловіків під час спільної участі в місцевому публічному житті, а також використання можливостей і потенціалу дітей та молоді під час вирішення питань розвитку територій; визнання і посилення ролі об'єднань громадян як партнерів під час практичного застосування механізмів демократичної партисипативної участі тощо.

Загалом рекомендовані європейськими інституціями кроки і заходи, що мають бути спрямовані на заохочення та посилення участі громадян у місцевому публічному житті в країнах ЄС, стосуються такого: надання органам місцевого самоврядування можливостей упроваджувати такі форми участі громадян в публічному управлінні на місцях, які надають їм можливість позитивно впливати на їхнє життя [3; 7]; поліпшення освіти громадян, зокрема щодо відповідальності кожної людини в демократичному суспільстві і в певній місцевій громаді, незалежно від її статусу [4; 6]; заохочення органів місцевого самоврядування в будь-який спосіб, у тому числі й через запровадження кодексів поведінки, що мають містити стандарти етичної поведінки, підвищуючи довіру до них громадян [2]; створення умов для забезпечення прозорості діяльності органів місцевого управління; здійснення органами місцевого самоврядування такої місцевої комунікативної політики, яка б дозволила громадянам мати кращі можливості для розуміння основних проблем, що їх хвилюють, а також наслідків ухвалення найважливіших публічноуправлінських рішень, що ухвалюються місцевими органами влади.

Упродовж багатьох років в Україні партисипативний механізм місцевої демократії був нерозвинений, а його елементи диференційовані за складом і компетенцією, що зумовлено відсутністю належного досвіду партисипації на локальному рівні. Основною метою поліпшення механізму місцевої партисипативної демократії, зважаючи на європейські прагнення нашої держави, є підвищення рівня та якості життя членів територіальних громад шляхом забезпечення балансу інтересів населення та органів публічної влади. Функціонування партисипативного механізму на локальному рівні покликане забезпечити не тільки реалізацію стратегічних



цілей, але й вирішення значного комплексу взаємозалежних організаційних, наукових і соціальних цілей, що дозволяє вдосконалювати структуру територіальної громади і підвищувати її функціональні можливості.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Декларація основних прав і свобод : резолюція Європейського парламенту від 12 квітня 1989 р. URL : <https://eulaw.edu.ru/spisok-dokumentov-po-pravu-evropejskogo-soyuza/dokumenty-o-pravah-cheloveka-i-grazhdanina/deklaratsiya-osnovnyh-prav-i-svobod-perevod-a-o-chetverikova/>.
2. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування CG35(2018)12 від 7 листопада 2018<sup>о</sup>р. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>.
3. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі ухвалення рішень : ухв. Конференцією неурядових організації Ради Європи на засіданні 01 жовтня 2009 р. URL: <https://rm.coe.int/16802eeddb>.
4. Рекомендація Rec(2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» : ухв. Комітетом міністрів 6 груд. 2001 р. URL: <https://законодавство.com/ministriv-radi-komitet/rekomendatsiya-rec2001-komitetu-ministriv-radi210298.html>.
5. Участь громадськості в процесі ухвалення рішень. Огляд стандартів та практик у країнах-членах Ради Європи (м. Страсбург, травень 2016 року). URL : [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik\\_rekomehdation/civik\\_Europe\\_2016.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/civik_Europe_2016.pdf).
6. Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і освіти з прав людини : прийнята в межах Рекомендації CM/Rec (2010)7 Комітету Міністрів. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/council-of-europe-charter-on-education-for-democratic-citizenship-and-human-rights-education>.
7. Recommendation CM/Rec(2018)4 of the Committee of Ministers to member States on the participation of citizens in local public life : Adopted by the Committee of Ministers on 21 March 2018 at the 1311th meeting of the Ministers' Deputies). URL : [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016807954c3](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016807954c3).





**Ярослав ЯКУБОВСЬКИЙ,**  
аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна

**Петро КУХАРЧУК,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗРУШЕННЯ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

В умовах воєнного стану, який переживає наша держава, громадянське суспільство демонструє дієвість, активність та стійкість у захисті державності України. Трансформаційні зрушення сучасного громадянського суспільства відбувалося під впливом реформаторських революційних процесів, прикладом яких є «Помаранчева революція» та «Революція гідності», а апогеєм трансформації - стал воєнна агресія РФ, що призвело до формування сучасного громадянського суспільства [1. с. 27].

Дієвість громадянського суспільства характеризується можливістю долучатися до процесу ухвалення рішень на всіх рівнях публічного управління, що демонструє рівень взаємодії держави та громадськості. Сучасні умови вплинули на зазначену взаємодію, оскільки сьогодні потрібне переосмислення чинної системи залучення громадськості до процесу ухвалення рішень у цілому, так і технологій регулювального впливу на його реалізацію, зокрема.

Актуалізації проблеми сприяло також зміна розуміння якості публічної політики та пов'язане з ним включення до переліку основних параметрів оцінки державної керованості таких показників, як здатність держави використовувати свої стратегічні ресурси для підвищення конкурентоспроможності у світі, координація відповідальних інтересів у публічному просторі вироблення та реалізації управлінських рішень, забезпечення стійкості коаліцій підтримки публічної політики в різних сферах розвитку суспільства на основі соціального згуртування, формування системи партнерства держави, бізнесу та суспільства, стимулювання громадянських здібностей шляхом залучення до публічності.



У результаті перед акторами публічного управління (насамперед державою) постають два взаємопов'язані завдання. По-перше, є доцільним забезпечити формування публічної політики шляхом розширення коридору можливостей громадської участі для різних соціальних груп. Це дозволить розширити ресурсну базу ухвалення та реалізації управлінських рішень. По-друге, потрібно визначити способи та інструменти системи взаємодії, що виникають з приводу артикуляції, репрезентації та координації цих групових інтересів для збалансованого та взаємоузгодженого розподілу обмежених суспільних благ, потрібного для підтримки стабільності у суспільстві [2, с.77].

Сучасний процес взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні повен характеризується декількома ключовими особливостями:

- розширення участі громадян в обговореннях публічних рішень та громадських ініціативах;
- розвиток громадських організацій через збільшення кількості та впливу неприбуткових громадських організацій, що активно працюють у різних сферах, включаючи правозахист, екологію, соціальні питання тощо;
- використання сучасних засобів зв'язку та соціальних мереж для організації громадської діяльності та обговорення питань;
- запровадження заходів для підвищення прозорості та відкритості владних структур, включаючи доступ до інформації та участь громадян в ухваленні рішень;
- підвищення рівня обізнаності громадян про їхні права та обов'язки через відповідні освітні заходи;
- зростання практики влади взаємодіяти з громадянами через діалог, консультації та партнерство для ухвалення більш обґрунтованих та легітимних рішень.

Зазначені ключові особливості допоможуть підвищити рівень взаємодії влади та громадянського суспільства, що буде спрямуватися на досягнення спільних цілей влади та громадськості.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головаха Є. Українське суспільство: шляхи трансформації. *Український соціологічний журнал*. 2016. № 1–2. С. 26–30.
2. Якубовський Я. С. Сутність функціонування громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 5. С. 70–75.



**Олександра ЯРЕМЧУК,**  
депутатка, помічник народного депутата

## **ПЕНСІЙНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Реформа пенсійної системи матиме значний вплив не лише на нинішніх пенсіонерів, але й на пенсійне забезпечення та рівень життя майбутніх поколінь. Однак, реалізація реформаторських заходів відбувається вкрай повільно. Причинами цього дослідники називають необізнаність споживачів у питаннях пенсійного забезпечення, низьку поінформованість населення про пенсійну реформу, відсутність активного залучення громадськості та конструктивної співпраці з органами влади.

Потреба ефективного впровадження пенсійної реформи та регулювання пенсійних питань зумовлює пошук шляхів удосконалення пенсійного забезпечення як у процесі реформування, так і в подальшому функціонуванні.

Конституція України декларує, що Україна є соціальною державою. Ця теза часто повторюється політиками та соціальними експертами. Проте ми рідко замислюємося над тим, що ці слова означають для кожного з нас. Статус людей похилого віку в суспільстві має безпосередній вплив на освітній рівень суспільства та авторитет держави/нації. Моральний розвиток суспільства можна виміряти відношенням держави до пенсіонерів та вирішенням їхніх економічних і соціальних проблем.

Термін «пенсіонер» означає не лише отримання пенсії (наприклад, у повсякденному мовленні цей термін не використовується для позначення людей з інвалідністю з дитинства). Пенсіонери (якщо вони не працюють) майже повністю залежать від фінансової підтримки держави. Перехід України до ринкової економіки докорінно змінив суспільство. Змінилася структура суспільства, економічне становище та спосіб життя всіх соціальних груп населення, включаючи пенсіонерів.

Багато пенсіонерів були змушені пристосовуватися до нової економічної ситуації і, незважаючи на свій похилий вік, намагаються знову вийти на ринок праці з єдиною метою: поліпшити своє матеріальне становище.

Кожна країна визначає для себе категорію «достатній рівень життя». Як свідчить міжнародний досвід, країни порівнюють рівень життя, що вони вважають достатнім, з певними соціальними стандартами, які



встановлюються для кожного нового етапу економічного розвитку суспільства. В Україні цей стандарт має особливе значення для пенсійного забезпечення.

Пенсійні системи є важливим елементом фінансових систем усіх розвинених країн, від якого залежить як добробут населення, так і функціонування економіки.

Поняття «пенсійна система» розглядалося в багатьох теоретичних працях у науковій літературі, проте дослідження продовжуються, оскільки модель пенсійної системи потребує постійного вдосконалення її функціональних процесів, а отже, і змін у змісті та структурі. Нині в Україні відбувається реформування пенсійної системи.

У жовтні 2017 р. набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій», метою якого є осучаснення пенсій, тобто перерахунок пенсій відповідно до зростання середньої заробітної плати, з якої сплачено внески, визначення потрібного страхового стажу, оподаткування пенсій та скасування спеціальних критеріїв для оподаткування пенсій.

Перший етап реформи стосується модернізації солідарної системи загальнообов'язкового пенсійного страхування. Наступним етапом реформи є другий рівень пенсійної системи – запровадження нагромаджувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, за якої громадяни можуть отримувати власну пенсію шляхом відрахування відсотків від своєї заробітної плати на спеціальний рахунок. Однак Закон не містить алгоритму того, як це має відбуватися.

Реалізація пенсійної реформи в Україні відбувається за трьома напрямками: реформування солідарної системи, створення обов'язкової нагромаджувальної системи та розвиток добровільної недержавної нагромаджувальної системи. Солідарна система та система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування запроваджуються відповідно до умов та порядку, визначених Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування».

Зокрема, солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування здійснює виплату пенсій та надання соціальних послуг за рахунок коштів Пенсійного фонду України на засадах солідарності та взаємодопомоги. Внески до системи сплачують усі громадяни України, які працюють, та їхні роботодавці. Розмір пенсії залежить від рівня заробітної плати та страхового стажу.



Погіршення соціально-економічної ситуації в Україні докорінно змінило життя населення, призвело до поглиблення соціального розшарування та розшарування за доходами, а отже, до диверсифікації рівня життя.

Пенсійні виплати є основною формою соціального захисту населення. Відповідно до Закону України «Про пенсійне забезпечення» громадяни України мають право на державне пенсійне забезпечення за віком, по інвалідності, у зв'язку з втратою годувальника та в інших випадках, передбачених законом. Частка пенсіонерів за віком становить 28,6% від загальної чисельності населення. Пенсії та допомоги по інвалідності становлять 43% від загального обсягу соціальних трансфертів (соціальної допомоги та виплат з усіх джерел) та 21% від загального обсягу національного доходу.

Підсумовуючи, зазначимо, що пенсійне забезпечення – це складна соціально-економічна система, яка надає економічну та соціальну підтримку особам пенсійного віку або з обмеженими можливостями працевлаштування з метою забезпечення належного економічного та соціального статусу після завершення їхнього професійного життя. Система, за якої пенсії та інші соціальні послуги регулярно виплачуються пенсіонерам та особам пенсійного віку за рахунок внесків, зборів та інших заходів, що здійснюються окремими особами, державними та недержавними організаціями, з метою забезпечення їхнього матеріального добробуту та соціальної інтеграції в суспільство. Пенсійне забезпечення має різні форми, включаючи державні пенсійні схеми, приватні пенсійні схеми та інші схеми, що відрізняються в різних країнах і законах.

На нашу думку, пенсійна система України – це соціальна система, спрямована на забезпечення економічного захисту та соціального добробуту громадян, які досягли пенсійного віку, шляхом збору та розподілу обов'язкових пенсійних внесків та інших фінансових ресурсів відповідно до закону.

Основними рисами української пенсійної системи є такі:

1. українська пенсійна система складається з двох рівнів: загальнообов'язкового державного пенсійного забезпечення та добровільного додаткового пенсійного забезпечення, що адмініструється недержавними пенсійними фондами;
2. більшість громадян України зобов'язані сплачувати пенсійні внески зі своєї заробітної плати;



3. пенсійний вік залежить від статі, роду занять та інших чинників;
4. пенсійні схеми передбачають пільги та соціальний захист для інвалідів, ветеранів та учасників бойових дій;
5. пенсійна система фінансується за рахунок обов'язкових внесків, державного бюджету та інших джерел;
6. в Україні існує система недержавного пенсійного забезпечення, що дозволяє громадянам нагромаджувати додаткові пенсійні кошти шляхом інвестування;
7. українська пенсійна система зазнала кількох реформ, спрямованих на її модернізацію та забезпечення фінансової стійкості.

З огляду на цю ситуацію, нагальною є потреба в проведенні комплексної пенсійної реформи. Першочерговим завданням є вирішення фінансових проблем, що виникають при виплаті пенсій великій кількості пенсіонерів, осіб з інвалідністю та сімей, які втратили годувальника під час війни.

Для прогнозів з 2020 до 2050 року передбачається, що поточна ставка ЄСВ (22%) залишиться незмінною, але частину внесків буде спрямовано на нагромаджувальну пенсійну систему (II рівень). За такого припущення, а також відповідно до демографічних та фіскальних прогнозів, очікується, що надходження від страхових внесків зростуть з 5,3% від ВВП 2020 року до 6,3% від ВВП 2050. Водночас видатки Пенсійного фонду, за прогнозом, зменшаться з 9,2% ВВП 2020 року до 8,2% 2050. У результаті дефіцит Пенсійного фонду має зменшитися з 1,6% ВВП 2020 року до 0,4% 2050. Крім того, передбачається, що потреба в трансфертах з державного бюджету на покриття дефіциту зберігатиметься впродовж усього прогнозного періоду.

В Україні держава відіграє важливу роль у створенні системи захисту пенсійних активів у нагромаджувальному пенсійному страхуванні. Однак рівень захисту пенсійних активів учасників схем недержавного пенсійного страхування є недостатнім.

На сьогоднішні основними проблемами української пенсійної системи є:

- низький рівень пенсій відносно купівельної спроможності;
- складна демографічна ситуація та негативні перспективи її розвитку;
- макроекономічна ситуація в країні (інфляція, безробіття, економічна криза тощо);



До основних пріоритетів вирішення проблем функціонування пенсійної системи України можна віднести:

- зниження рівня безробіття шляхом створення нових робочих місць;
- підвищення заробітної плати та інших доходів населення;
- збільшення кількості осіб, які мають страховий стаж;
- зменшення соціального навантаження;
- розроблення заходів, що сприятимуть припиненню процесу «тінізації» та приховування громадянами заробітної плати та інших доходів від оподаткування;
- удосконалення методів управління надходженням внесків до пенсійних фондів;
- економічна просвіта молоді та працездатного населення у сфері запровадження загальнообов'язкового пенсійного страхування та встановлення пільг для кожного громадянина.

Наразі пенсійний вік громадян України є одним із найнижчим у світі. Як наслідок, частка пенсіонерів у структурі населення значно вища, ніж у більшості європейських країн. У такій ситуації неможливо оптимізувати співвідношення заробітної плати, пенсійних внесків та пенсій. Ліквідація безробіття, скасування пільг та повна сплата пенсійних внесків не вирішить фінансових проблем солідарної пенсійної системи без підвищення пенсійного віку. Створення надійної та фінансово стабільної пенсійної системи, яка б вирішувала всі ці проблеми, є дуже складним завданням.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку пенсійне забезпечення є однією з найважливіших систем соціального захисту, спрямованих на запобігання бідності пенсіонерів, задоволення їхніх основних потреб, компенсацію втраченого доходу та підтримання нормального рівня життя пенсіонерів. Водночас, стан пенсійних систем у різних країнах світу свідчить про те, що теоретичні та практичні аспекти пенсійного забезпечення не є досконалими і потребують дальших досліджень.

Це питання є особливо актуальним для України, де сучасна пенсійна ситуація характеризується глибокою кризою, що проявляється в дефіциті Пенсійного фонду України (ПФУ), що зростає і який фінансується з державного бюджету.

До повномасштабної війни планувалося, що депутати проголосують за другий етап пенсійної системи наприкінці 2022 року, а сама система повинна була запрацювати вже 2023 року. Однак голосування довелося



відкласти. Тепер очікувана дата впровадження – 1 січня наступного року після закінчення/скасування воєнного стану. І за цей період профільні міністерства мають напрацювати всю нормативну базу, щоб нагромаджувальна пенсія запрацювала вчасно.

Станом на 1 січня 2020 року коефіцієнт заміщення в Україні становить 33,5%, тобто середня пенсія перевищує третину середньої заробітної плати. За даними Інституту демографії, кількість населення працездатного віку продовжуватиме скорочуватися. Це означає, що менша кількість працездатного населення повинна буде утримувати більшу кількість пенсіонерів. Крім того, ранній вихід на пенсію і, як наслідок, скорочення періоду сплати страхових внесків створить значне навантаження на солідарну систему.

Через нестачу коштів для покриття пенсійних виплат, значні дотації з державного бюджету використовуються для покриття дефіциту Пенсійного фонду. Пенсійні фонди не акумулюють кошти через такі диспропорції між тими, хто працює, та пенсіонерами.

Упродовж аналізованого періоду Пенсійний фонд України не виплачував пенсії та грошову допомогу в усіх регіонах України. Виняток становили тимчасово окупована Автономна Республіка Крим та тимчасово непідконтрольні райони Донецької та Луганської областей.

Поліпшення пенсійного забезпечення можна досягти шляхом скорочення неформальної зайнятості та прихованого безробіття, відмови від створення додаткових пільг, що обтяжують солідарну систему, та зміцнення платоспроможності української пенсійної системи.

Іншими словами, першочерговими завданнями є зниження рівня безробіття, збільшення нових робочих місць та зниження рівня корупції через застосування штрафних санкцій. Для активізації другого та третього рівнів пенсійної системи потрібно підвищити фінансову грамотність молоді.

Україна вкрай потребує якісної та ефективної пенсійної реформи для посилення соціального захисту громадян, які набули статусу пенсіонера, та забезпечення належного рівня життя шляхом сталого розвитку пенсійної системи України.

На сьогодні проблема забезпечення належного рівня життя людей, які досягають пенсійного віку, є досить серйозною практично в усіх країнах світу. За останні роки пенсійні системи більшості країн зазнали низки змін. У міжнародній практиці створюються і застосовуються нові пенсійні схеми,





сформовані на небюджетній основі.

Підсумовуючи, можна сказати, що успішна реалізація реформи пенсійного забезпечення в Україні, зокрема розвиток недержавного пенсійного забезпечення, матиме такі позитивні наслідки:

1. зростуть пенсійні виплати людям похилого віку. Разом з пенсійними виплатами з реформованої системи пенсійного страхування середній розмір пенсії становитиме 55-60% від середньої заробітної плати;
2. сприяння розвитку українського фондового ринку;
3. сприяти розвитку страхового бізнесу. Розвиток недержавних пенсійних фондів значно збільшить попит на страхування життя, строкові довічні ануїтети, довічні умовні ануїтети та довічні ануїтети подружжя.

Існує два шляхи реформування пенсійної системи України: або повністю відмовитися від солідарної системи і заохочувати громадян «заробляти собі на пенсію», «зрівнявши» все за принципом «скільки заробляєш, стільки й отримуєш». Або ж слід не відмовлятися від солідарної пенсійної системи першого рівня, а конструктивно модифікувати її з урахуванням демографічних та національних особливостей.

Для цього потрібно підвищити внутрішній капітал солідарної системи, забезпечити раціональне використання її коштів, запустити всі три рівні пенсійної системи та збільшити розмір доходів на всіх рівнях.

У результаті дослідження було зроблено такі висновки.

Історія української пенсійної системи показує, що за десятиліття після здобуття Україною незалежності повністю змінився метод визначення пенсійних виплат. Раніше (за радянських часів) пенсії виплачувалися в абсолютних розмірах від 50 до 120 крб. За роки незалежності України було ухвалено понад 28 законів, що регулюють призначення та виплату пенсійних коштів. Деякі з них залишаються чинними і сьогодні, проте більшість із них потребує внесення змін. Крім того, повністю змінено механізм фінансування пенсійних виплат. Пенсії більше не фінансуються з державного бюджету, як раніше, а з пенсійних фондів як незалежної фінансової системи, що формується за рахунок внесків юридичних та фізичних осіб.

Забезпечення соціальних прав людини в Україні – це шлях до справжньої незалежності. За роки свого існування Пенсійний фонд України пройшов довгий шлях створення та становлення незалежної фінансово-банківської системи, що не є частиною державного бюджету України. Сьогодні Пенсійний фонд є центральним органом виконавчої влади,



діяльність якого спрямовується і координується Радою Міністрів України через Міністерство соціальної політики України.

З моменту свого створення Пенсійний фонд України докорінно змінив свої функції та завдання, перейшовши від збору внесків з підприємств та фізичних осіб до реалізації державної пенсійної політики та обліку осіб, які підлягають державному соціальному страхуванню.

Дослідження особливостей пенсійної реформи в Україні виявило недооцінку та неефективність заходів у цій сфері. Такі проблеми, як надмірне пенсійне навантаження на роботодавців, тіньова зайнятість і тіньова заробітна плата значної частини працездатного населення та формування бюджету Пенсійного фонду, досі не вирішені. Хоча середня заробітна плата та пенсії в Україні демонструють позитивну динаміку, їх рівень залишається дуже низьким і не сприяє достатньому підвищенню добробуту населення. Бідність продовжує зростати, а якість життя продовжує погіршуватися.

Наразі більшість населення підтримує солідарну систему, у якій державні пенсії є основним джерелом доходу. На нашу думку, ключовим моментом реформи має стати скорочення виплат у солідарній системі з метою уникнення дефіциту Пенсійного фонду України та переходу до індивідуальних заощаджень. Солідарна система має бути вдосконалена шляхом створення нагромаджувальних схем та розширення недержавного пенсійного забезпечення. Іншими словами, реформи має бути впроваджено на всіх трьох рівнях пенсійної системи України.



**СЕКЦІЯ 2**  
**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

**Вадим ДУРДАС,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Вінницького державного педагогічного університету  
ім. Михайла Коцюбинського,  
начальник служби пожежної безпеки  
Західного територіального відділу пожежної безпеки ЗСУ,  
підполковник,  
м. Вінниця, Україна

**THE URGENCY OF IMPLEMENTING AUTONOMOUS**  
**FIREFIGHTING DRONES FOR THE FUNCTIONING OF UKRAINE'S**  
**DEFENSE FORCES**

This article explores the relevance and prospects of using military autonomous firefighting drones (MAFDs) in the Armed Forces of Ukraine (AFU) in the context of the aggressive war waged by the Russian Federation. Logistics plays a key role in ensuring the functioning of the AFU, and fire safety is one of the key factors of effective logistics. Enemy missile and bomb strikes and the use of unmanned aerial vehicles (UAVs) cause significant damage to Ukrainian infrastructure, including military facilities. MAFDs are capable of conducting fire reconnaissance, responding to fires and extinguishing them, thereby reducing the risks to the lives of military firefighters and preserving material resources. The autonomous drone market is growing, with the projected revenue from autonomous firefighting drones reaching USD 7,383.5 million by 2033. Ukraine lacks legislation regulating the activities of military firefighters and providing them with the necessary equipment. The introduction of MAFDs into the AFU will improve the efficiency of logistics, save lives and material resources, and contribute to Ukraine's integration into NATO.

War is not merely a spectacle of heroic battles but a meticulously orchestrated ballet of supply. US Army General John J. Pershing, who commanded the American Expeditionary Forces during World War I, eloquently captured this notion: "Infantry wins battles, but logistics wins wars." Historically and anecdotally, in the parlance of military generals and logisticians, "beans, bullets, and bandages" are the lifeblood of a fighting force [1].



Today, in the face of an aggressive war on our soil, the Ukrainian military acutely understands the pivotal role of logistics in ensuring the daily functioning of the Ukrainian Defence Forces. The logistical support of the Ukrainian army hinges on the assistance of partner nations, the capabilities of the domestic defence industry, the management and administration system of Ukraine's defence sector by responsible institutions, and the ability of central executive bodies to strategically plan and implement the overarching goal of the entire state - to defeat the enemy in this modern aggressive war and preserve statehood.

Logistics is directly dependent on the preservation of material resources, weapons, military equipment, information, technology, qualified specialists, infrastructure, and many other factors that directly affect the achievement of success and/or positive results, both on the battlefield and during decision-making. Ensuring fire safety of military facilities in the defence sector of Ukraine is one of the key factors for high-quality and effective logistical support of the Armed Forces of Ukraine and the continuous functioning of all their components. For a more detailed understanding, fire safety of military airfields (ensuring the flights of aircraft and helicopters, preserving the airfield infrastructure), storage facilities for missiles, ammunition, aviation weapons, engineering ammunition, fuels and lubricants, sea vessels, military infrastructure, command posts, facilities for the repair and storage of weapons and military equipment, production lines of the defence industry complex, communication nodes and server centres, medical institutions and facilities, training centres is a key factor that ensures the stability of the functioning of the state administration system in wartime.

Enemy missile and bomb strikes, the use of enemy unmanned aerial vehicles of the strike type, directly affect the capabilities that are key to repelling the aggression of the enemy country. Ukraine's economy is also suffering significant losses. The military especially acutely feels the key role of logistics in ensuring the daily functioning of the Armed Forces of Ukraine. The logistical support of the Ukrainian army directly depends on the assistance of partner countries, on the capabilities of the domestic defence industry complex, on the system of management and administration of the defence sector of Ukraine by responsible institutions, as well as on the capabilities of the central executive authorities to strategically plan and implement the main goal of the entire state - to defeat the enemy in the modern aggressive war and preserve statehood.

Driven by advancements in technology, artificial intelligence, and military infrastructure, we are compelled to embark on a path of developing and implementing technological systems capable of fulfilling tasks aimed at



preserving the country's military potential. The implementation of autonomous firefighting drones into national security systems is one of the key factors in the development of the management and administration system of the Ukrainian Military Fire Service.

Analysing the market for autonomous firefighting drones, we can conclude that the projected revenue of autonomous firefighting drones will create an absolute monetary opportunity in USD of \$7,383.5 million and will grow 4.7 times during 2023-2033. The growth of investments in the military sphere and defence will contribute to the growth of the autonomous drone market. It is predicted that the military sphere will remain the market leader in the world throughout the entire forecast period (2023-2033). The military will use autonomous drones for various tasks, such as air warfare and ISR (intelligence, surveillance, reconnaissance) programs. Governments of many countries around the world, as well as various organizations, are currently trying to integrate modern drones with advanced technologies such as artificial intelligence. The industry is expected to grow in the coming years due to the increasing use of autonomous firefighting drones [2].

The implementation and development of the use of military autonomous firefighting drones within the Ukrainian Defence Forces will enable rapid reconnaissance of fires resulting from incidents occurring daily at military facilities. This will allow for timely responses to fires arising in Ukraine's defence sector, preserving material and financial resources, which are crucial for the continuous conduct of combat operations and resistance against the aggressor. Moreover, it will help save human lives, including those of military firefighters who, despite all difficulties, continue to combat the consequences of enemy attacks, often without the necessary equipment, firefighting machinery, rescue tools, and personal protective gear. The military fire protection management system remains neglected by the government and relevant leadership at all levels. Furthermore, there is a lack of legislation in Ukraine regulating the identification of military firefighters, their tasks, functions, duties, and responsibilities, as well as the comprehensive support for their activities.

The world is witnessing an exponential surge in the relevance and development of technology, software, and the implementation of artificial intelligence into daily activities. Today's war is accelerating most processes that directly affect the system of government administration and national security issues in many countries around the world, including Ukraine. The issues of fire prevention, response, and elimination of their consequences are included in the



relevant National Security Strategies of NATO member countries, as well as in the Program Documents of leading corporations and companies that are on the path of development and implementation of innovations. Ukraine should not be an exception, but should build up its capabilities in order to survive and thrive.

## **REFERENCES**

1. Fact.Mr: Autonomous Firefighting Drones Market Outlook (2023-2033).  
URL: <https://www.factmr.com/report/autonomous-firefighting-drones-market>
2. U.S. Army: USAMMDA team equips a worldwide force (2023) by T. T. Parish.  
URL: [https://www.army.mil/article/266314/usammda\\_team\\_equips\\_a\\_worldwide\\_force](https://www.army.mil/article/266314/usammda_team_equips_a_worldwide_force)

**Tomasz MICHALSKI,**

D.Sc. of Earth Sciences in the field of Geography, professor of the Department of Political Geography of the Institute of Social Sciences, University of Gdansk, Gdansk, Poland

**Oleksiy KRIUKOV,**

D.Sc. of Public Administration, professor, professor of the Department of Public Management and Administration, National University of Civil Defense in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine

## **NATIONAL SECURITY: THE IDEOLOGY OF GEOPOLITICAL CHOICE**

The category of “national security” is of fundamental importance in the formation and functioning of each state. Ideology is another such leading structure of the state’s values. After all, every system of human values always aims at fulfilling the diverse personal needs, which on a macro scale take the form of group and public interests. In turn, these needs and interests, generated by the material and spiritual conditions of human existence, create an appropriate system of values and are institutionalized in the form of ideology.

State security can be considered as its internal and international position, which ensures the protection of its national interests, existing system, and territorial integrity, as well as removes the real threat of internal destabilization or aggression from other states. In general, each country’s national security



includes political, economic, military, ideological security, etc.

Currently, the development of a modern concept of national security requires a comprehensive approach to solving the problems of counteracting threats to humanity, in which the geopolitical dimension of ideology plays an important role. This can be clearly seen in the UN position, according to which development, security and respect for human rights must be ensured at the same time. Without making progress in all three directions, it is impossible to achieve success in any of them [6, p. 105]. Therefore, we can conclude that in the modern sense, “security” is a rather comprehensive concept that applies to many processes.

From the 19th to the beginning of the 20th century, when a new concept was formed – a nation, as a historically shaped, stable community of people, which was established on the basis of the commonality of territory, economic life, linguistic and mental composition, which manifests itself in the community of culture – corresponding concepts also appeared: “national security,” “national interests,” “national idea.” In this context, the influence on the process of shaping national interests, the development of national and ideological ideas based on them, etc., is important in the process of shaping each state. In general, national interests mean a balanced set of interests of individuals, communities, society, and the state in the sphere of broadly understood domestic (social, economic, environmental, information, etc.) and international (international relations, military, border, etc.) politics.

When analyzing the term “national security” in general, one should bear in mind that it began to be widely used only after the end of World War II. The war divided the major victors into military and ideological camps, each with a large and growing arsenal of weapons capable of causing widespread destruction and even the mutual annihilation of all humankind. Security in these conditions primarily began to mean military security; furthermore, the protection of territorial integrity and political stability was seen as a fundamental and permanent factor in the system of international relations.

The transformation of the security paradigm took place in the following main directions. Firstly, in recent years, the concept of security has acquired a broader and holistic meaning. In the past, security analysts were limited to a relatively narrow range of issues, especially the balance of military forces between different states and blocs, as well as the ability of these entities to protect their sovereignty. Non-military sources of economic, social, humanitarian, and environmental instability have been of little concern, but they have become a



planetary threat to peace and security in recent decades. Humanitarian and ethical issues, which previously played a rather limited role in the global security debate, now occupy a central place in it. The concept of security has expanded in recent years, and now it has acquired a more humanistic, interest-oriented character. The new ideology of human security has two main aspects: protection against chronic threats such as famine, epidemics and repression, and protection against sudden and devastating disasters that disrupt everyday life.

Secondly, in recent years, there has been a growing awareness of an inseparable relationship between state security and the well-being of its citizens. On the one hand, it becomes clear that powerful states are not necessarily strong and stable from a military-strategic point of view.

Thirdly, the modern evolution of the concept of security is expressed in the strengthening of an emphasis on international cooperation, as opposed to the more traditional reliance on rivalries and conflicts. It has already been recognized that the main threats to international, national, and personal security are of transnational origin and cannot be effectively eliminated through unilateral action.

The national interests of society are expressed in state ideology. Ideology allows justifying the dominance of historically updated entities in politics and society and promoting their transformation into a political elite. Ideology can refer to any set of detailed and coherent concepts thanks to which a certain social group perceives and understands the world around it [8, p. 121]. Ideology begins with a belief that society can live better than it actually does. In fact, it is a plan to improve the socio-political system. Therefore, the main content of any ideology is its corresponding social ideal.

As one of the most important cultural complexes, ideology supports the influence of one social institution or another and justifies and explains its activities. In the ontological aspect, being one of the basic social institutions, ideology is the foundation of social integration and consensus in the conditions of a stable social system, and in the conditions of a transforming society, it is one of the important determinants of the direction and nature of democratic transition. As historical studies show, there has never been a society without the presence of specific worldviews and norms of behavior, i.e. ideologies-worldviews [7, p. 235]. In the late 20th century, Samuel Huntington actually identified ideology and worldview. Developing the views of D. Bell [1], in today's globalized world, classical ideologies, which are the product of only Western civilization, are increasingly falling into the background. Instead, their





place is taken by civilizational worldviews – value systems inherent in the largest possible social collectives – civilizations [4]. Therefore, there is a relationship between the concepts of “national security” and “ideology,” i.e., the geopolitical choice. In this sense, ideology reflects national interests, which are the subject of national security; therefore, national security contributes to the preservation of ideological foundations in a state. Since ideology is a system subject to change whose direction depends on the interests of the state and society, the choice of ideological priorities of the state is closely related to its national security. Hence, there is reason to discuss the existence of a special kind of ideology – an ideology of national security, based on valuable principles of national interest. In modern conditions, it is also the ideology of the geopolitical dimension of contemporary politics.

The geostrategy of the Ukrainian state in modern conditions and its ideological dimension in the pre-war period were determined for quite a long time by two main paradigms: Eurasian and Euro-Atlantic. However, the two revolutionary Maidans and today's war finally determined the geopolitical positioning of Ukraine as a country of European and Euro-Atlantic ideology. Although it is impossible to ignore the point of view of some Western experts that Ukraine can still become a neutral state, as the American geopolitician H. Kissinger believes [5].

So, the modern ideology of security is closely related to the management of society and to the issue of threats to its development. Under these conditions, the issue of ensuring national security is becoming increasingly important in the ideology of the state and in the practice of public administration. For Ukraine, this also means an urgent need to actually prove its right and ability to have a truly democratic self-government, an ability to become part of the European community, i.e., to make an ultimate geopolitical choice [8, p. 140].

## REFERENCES

1. Bell, Daniel. *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*. Harvard University Press, 2000. 501 p.
2. Downs, Anthony. *An Economic Theory of Democracy*. *Journal of Political Economy*. 1957. 65(2). Pp. 135–150.
3. Eisenstadt, Shmuel Noah. *Tradition, Change and Modernity*. New York: Krieger, 1983. 367 p.
4. Huntington, Samuel P. *The Clash Of Civilizations: And The Remaking Of World Order*. Simon & Schuster UK, 2002. 368 p.



5. Kissinger, Henry. *Leadership: Six Studies in World Strategy*. New York: Penguin Press, 2022. 528 p.

6. Гузенко, Т. О., Радченко, О. В. Створення системи патріотичного виховання – домінанта інформаційного простору України в умовах російської агресії на Донбасі. *Informacyjny obszar. Ukrainskie realia: doświadczenie transformacji*. Zbiór artykułów naukowych. Red. Violetta Szumańska. Chełm, 2016. Pp. 102–114.

7. Лісовий, В. Ідеологія. *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис, 2002. С. 235–236.

8. Радченко, О. В. Геостратегічна Україна. *Публічне урядування*. 2016. № 3(4). С. 119–141.

**Wang HONG,**  
graduate student of the department public management  
and administration NNIPUIA  
of Petro Mohyla National University,  
Mykolaiv, Ukraine

## **RISK MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Today, innovations in public administration provide qualitatively new capabilities, namely: public-administrative influence on the functioning and development of society as a whole and its individual spheres; administration of internal organizational processes and public services; change management; involvement of civil society in public administration. One of the innovative tools that public institutions can use is risk management. Risk management is a system that makes it possible to identify, predict, and mitigate risks and their consequences for the achievement of the goals or mission of the existence of any organization at various levels of functioning. Note that there are many areas of risk. For public institutions, they are interconnected with socio-psychological, organizational, economic, and institutional aspects. That is why risk management in the field of public administration has long been part of the practice of foreign countries, becoming the basis of modernization of the field of public administration. Thus, some researchers, having analyzed the experience of implementing risk management in the public administration of Great Britain, Canada and the USA, conclude that "the use of corporate risk management



methodology significantly increases the efficiency of the activities of state authorities and is the basis for the modernization of public administration" [1].

Based on the analysis, the researchers conclude that "the implementation of risk management in the activities of government bodies is an objective process, but increasing its effectiveness should be used not only as the experience of the corporate sector, but also the achievements of the practical implementation of this toolkit in the public administration system in other countries, since the fundamental differences between the public sector and the corporate sector require serious adjustments to the methodology, assessment and general organization of risk management" [1].

Risk management in the private sector is based on the goal of profit maximization. This conceptual provision defines a specific set of risk assessment criteria (economic efficiency, monetary assessment and measurement of risks, assessment of potential material losses, the possibility of compensation for material losses, linkage to production, assessment of the potential of possible excess profits in risky situations, etc.). However, when we turn to the field of public administration and politics, the value-target orientations here are different: social justice, protection of the interests of all social groups of society, the priority of social efficiency over economic efficiency, etc. Similar differences in the management of the public and private sectors can be traced to many parameters: external environment, control and responsibility, pricing, scale of activity, nature of activity products, level of regulation, etc. [2, P. 152-153].

These differences require a methodological rethinking of tools and approaches to risk management in the private sector to make them relevant to the goals and objectives of public management and policy. Accounting for the specifics of the public sector is a necessary condition for the formation of a full-fledged and effective risk management system when developing state programs and policies. According to the general approach, the goal of risk management is to provide maximum stability of all types of activities of the organization. Therefore, the main task is the identification of risks at all stages of the development of state decisions and the impact on these risks (reduction, monitoring, control, etc.). At the stage of evaluating the results, it is necessary to carefully review all previously identified risks, repeat the ranking of threats and check their criticality.

However, politicians are at the center of strategic management – as persons authorized by the population to make decisions for the benefit of the entire society, therefore risk management does not perform a permissive function, but a



predictive one. If a decision regarding a certain social problem is interconnected with high risks, but at the same time its solution is important for social development, then one should concentrate on thinking through anti-crisis scenarios, and not refuse to make complex and grave decisions. Risk management is a management tool that facilitates decision-making, which ensures the adequacy of this process, but it should not be considered as the central and key element of decision-making, especially in the field of public policy, where public problems and people's needs have priority, and the tasks of bodies authorities – solving these problems, regardless of the "price of the issue". It is important to emphasize the following aspect: risk management is associated with both negative and positive consequences. The essence of risk management is to identify potential deviations from planned results and manage these deviations to improve prospects, reduce damages and increasing the validity of the decisions made [3, P. 95-96].

Managing risks means identifying perspectives and identifying opportunities for operational improvement, as well as preventing or reducing the likelihood of an undesirable course of events. Therefore, the goal of risk management in the formation and implementation of public policy is to find the optimal option, and not the option with minimal risks, since the primary task is the effective use of public resources, with maximum return and with acceptable risk. At the same time, the task is to develop plans and programs to reduce predicted risks and take response measures in the event of negative consequences. It is worth pointing out that the tools of risk management, as well as its systematic conceptual presentation, are reflected in international, national and industry standards, which are an important source for the development of a special methodology and tools for risk management in the activities of authorities. Thus, risk management is an effective tool for responding to existing changes, which includes a whole set of management measures aimed at identifying, analyzing and controlling risks. Under such conditions, risk management is a process of influence on the activities of authorities, covering a wide range of possible negative factors, timely preventive measures and reasonable consideration of risks when making strategic decisions, with the aim of minimizing their impact at the maximum possible level. Also, risk management is an important component of the overall management system of the institution, which is able to increase the effectiveness of activities under conditions of uncertainty of the internal and external environment. The use of risk management in public administration is designed to ensure high efficiency of management decision-making to achieve strategic and tactical goals of authorities.



## REFERENCES

1. Baldynyuk V. M. Risk management as a management tool for business entities. *Economy and society*. 2023. Issue 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785>
2. Grechanichenko O. O. The essence and features of the use of a risk-oriented approach in public administration. *Investments: practice and experience*. 2020. No. 23. P. 151–156.
3. Onofriychuk D. Introduction of risk management in the functional activity of public institutions. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*. 2020. Issue 25. P. 94–101.

**Вікторія БАЗИЧЕНКО,**

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ ДЕРЖАВИ

Законодавча база України у сфері забезпечення національної безпеки має багато переваг, проте водночас існують і деякі недоліки такі, як: окремі положення мають здебільшого декларативний складник, що погіршує виконання їх практичної частини; не було визначено національні пріоритети та не проводилось уточнення сутності та системи забезпечення національної безпеки, фундаментальних положень забезпечення національної безпеки, національних інтересів, загроз, сфер національної безпеки відповідно до сучасних умов; поняття особистої, громадської та державної безпеки мали сукупне значення [1].

За допомогою конституційного, адміністративного, кримінального й інших розділів правочинства органи державно-владного механізму здійснюють процес забезпечення національної безпеки. Доцільно визначити механізм, яким можливо здійснювати вплив на національну безпеку, а потім для кожного компонента цього механізму розкрити та представити притаманні йому можливості. У результаті розгляду цього питання можна сформулювати багатогранне та повне уявлення щодо перспектив державного управління у сфері забезпечення національної безпеки в Україні.



Так, існує нагальна потреба в розробленні механізму державного управління у сфері національної безпеки України, у частині розроблення та впровадження концепції розвитку Медичних сил Збройних сил України. Зазначений механізм формується з декількох етапів.

Сенсом першого етапу механізму державного управління в частині, що підпадає під юрисдикцію Медичних сил, є виникнення потреб різних об'єктів у безпекових компонентах та їх перетворення на чітко сформульовані інтереси. На другому етапі, виходячи з інтересів, відбувається визначення основних критеріїв і цілей, що потрібно досягти в процесі державного регулювання у сфері національної безпеки. На третьому етапі розробляються нові або коригуються попередні норми, засоби, способи і методи, за допомогою яких буде забезпечуватися процес реалізації поставлених цілей. Метою проведення четвертого етапу є безпосереднє здійснення практичного впливу на об'єкт регулювання (національну безпеку).

П'ятий етап присвячено збору та аналізу інформаційної бази щодо отриманих змін в об'єкті регулювання, порівнянню з інтересами, які були визначені на першому етапі, та впровадженню в діяльність отриманого механізму або його зміні чи переформатуванню [2, с. 27]. При цьому, у результаті вищезазначеного можна виявити низку пріоритетів державного управління у сфері забезпечення національної безпеки в суспільстві України, а саме: на першому етапі – формування потреб й інтересів у національній безпеці.

На другому етапі функціонування механізму державного регулювання у сфері національної безпеки визначено потреби й інтереси, які об'єктивно викликають потребу в суб'єктів регулювання формувати відповідні важливі критерії впливу на національну безпеку. Виходячи з визначених критеріїв, виникає потреба здійснення ефективного цілепокладання щодо впливу на національну безпеку. Це включає в себе розроблення та планування бажаного стану національної безпеки з набором параметрів і чинників, які планується досягти, а також формулювання відповідної групи цілей, що буде відповідати потребам й інтересам національної безпеки.

Третій етап механізму державного управління в сфері забезпечення національної безпеки характеризується позитивним та високоефективним процесом, якщо він підкріплений продумано підібраними законодавчими нормами, правовими державними актами, практичними засобами й методами, що будуть використані в процесі реалізації поставлених цілей. На цьому етапі повинні враховуватися відмінності між положеннями в групах



норм, таких як законодавчі акти, статути організацій і об'єднань, внутрішньовідомчі інструкції та накази, постанови силових структур.

На четвертому етапі функціонування механізму державного управління в сфері забезпечення національної безпеки реалізується процес практичного впливу на об'єкт управління силами та засобами, що були визначені на попередньому етапі, із застосуванням невійськових або військових методів впливу. Науково обґрунтовано, що невійськові методи впливу на об'єкти державного управління дають кращі результати тоді, коли ці об'єкти підпадають під класифікацію внутрішніх загроз національній безпеці України.

П'ятий етап функціонування механізму державного управління у сфері забезпечення національної безпеки реалізується за допомогою джерел, що здійснюють інформування, збір інформаційних даних щодо отриманого результату та організації зворотного зв'язку від об'єкта до суб'єкта управління. На основі результативності цього етапу можна буде зробити висновок щодо ефективності застосування та дієвості в сучасних умовах цього механізму державного управління у сфері забезпечення національної безпеки.

З огляду на вищезазначене, за цією схемою доцільним була б розроблення та впровадження певної програми стратегічного управління та взаємодії Медичних сил з іншими галузевими суб'єктами у безпековій сфері в сучасних умовах, яка є актуальним державним завданням щодо забезпечення національної безпеки.

На сьогодні механізм реагування Медичних сил на загрози є дещо застарілим, оскільки суб'єкти забезпечення безпеки, що знаходяться на місцях (військові госпіталі, санаторії, медичні служби військових частин тощо) керуються у своїй повсякденній діяльності документацією, що розробляється командуванням Медичних сил, яке, своєю чергою, спирається на нормативно-правові акти Міністерства оборони України, що, своєю чергою, заважає вирішенню низки проблем, урегулювання яких не завжди перебуває в межах можливостей окремих міністерств і відомств через відсутність налагодженої на належному рівні співпраці міністерств і відомств щодо встановлення нормативно-правових засад спільних дій.

Розроблення, упровадження та договірно-правове оформлення того чи іншого механізму управління та реагування займає багато часу, який є досить дорогоцінним для миттєвого реагування чи вирішення ситуації. Ця проблема особливо гостро стоїть в умовах реагування на попередження та



запобігання поширення коронавірусної інфекції COVID-19. Також, доцільним є формування наукової та інформаційно-аналітичної бази, вироблення методики співпраці суб'єктів Медичних сил Збройних сил України з суб'єктами Державної служби України з надзвичайних ситуацій з метою об'єднання зусиль підпорядкованих підрозділів у боротьбі з чинниками надзвичайного характеру.

Таким чином, окресливши проблеми, що виникають у процесі забезпечення національної безпеки, можна визначити перспективи державного управління у сфері національної безпеки та оборони держави відповідно до обраних напрямків розвитку з використанням того чи іншого механізму забезпечення національної безпеки України.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. 71 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

2. Ситник П. К. Державне управління національною безпекою України. Київ: НАДУ, 2004. 408 с.

**Сергій БЄЛАЙ,**

доктор наук з державного управління, професор,  
заступник начальника навчально-наукового центру  
організації освітнього процесу –  
начальник науково-методичного відділу  
Національної академії Національної гвардії України,  
м. Харків, Україна

**Іван ЛАВРОВ,**

ад'юнкт докторантури та ад'юнктури  
Національної академії Національної гвардії України,  
м. Харків, Україна

### **ДО ПИТАННЯ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ЗАХИСТУ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ (ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ)**

На сьогодні національні системи забезпечення безпеки критичної інфраструктури створено практично в усіх розвинених країнах світу. Україна до 2014 року знаходилася в стані поступової деградації в секторі





безпеки та оборони країни, що призвело до відставання на цьому напрямку від більшості європейських країн на 10-15 років, і значно більше від провідних країн, таких як США, Велика Британія та Німеччина.

Законодавець визначає, що державна політика у сфері захисту критичної інфраструктури спрямовується на формування комплексу організаційних, нормативно-правових, інженерно-технічних, ресурсних, інформаційно-аналітичних та методологічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки критичної інфраструктури. Метою державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури є забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури, запобігання проявам несанкціонованого втручання в їх функціонування, прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям на об'єктах критичної інфраструктури [2].

Міжнародна практика розвитку систем захисту об'єктів критичної інфраструктури в різних країнах світу доводять, що ця проблематика визнається як ключова для забезпечення національної безпеки. Україна також активно працює над забезпеченням захисту своєї критичної інфраструктури, про що свідчить ухвалення низки нормативно-правових актів [1-3]. У цьому аспекті постає завдання щодо формування системи захисту об'єктів критичної інфраструктури України.

Для вивчення сучасних проблемних питань у сфері захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні було застосовано метод експертної оцінки, що є різновидом опитування, у якому респондентами є експерти – спеціалісти в певній галузі діяльності.

Формою експертного опитування було обрано разове індивідуальне опитування (анкетування). Проведення анкетування базувалося на ретельному підборі вибірки респондентів – фахівців сфери забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Як респондентів було обрано працівників Служби безпеки України, Національної гвардії України, Управління державної охорони України, Збройних сил України, Державної прикордонної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Національної поліції України, які мали особистий практичний досвід організації виконання завдань із захисту об'єктів критичної інфраструктури. Загальна вибірка склала 409 респондентів, анкети між представниками складників сектора безпеки й оборони було розподілено пропорційно.

На початку експертного опитування було проведено аналіз рівня кваліфікації респондентів, за результатами якого встановлено професійну



відповідність респондентів сфері забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Для проведення експертного опитування було розроблено анкету, що мала 27 запитань, що були згруповані за напрямками: отримання знань про захист об'єктів критичної інфраструктури (2 запитання); оцінювання законодавства, принципів та підготовки особового складу (6 запитань); оцінювання загроз та взаємодія з іншими структурами (8 запитань); оцінювання рівня підготовки та спроможностей персоналу (3 запитання); оцінювання управлінських рішень та пропозиції щодо їх поліпшення (8 запитань).

Відповіді респондентів свідчать про потребу підвищення кваліфікації персоналу, наголошують на потребі ефективного управління та координації дій між складниками сектору безпеки та оборони, активізують питання розвитку інноваційних технологій для підвищення рівня безпеки захисту об'єктів критичної інфраструктури й обґрунтовують важливість інвестицій у сучасні технології та системи безпеки, щоб забезпечити відповідну захищеність об'єктів критичної інфраструктури. Респондентами також порушено питання підвищення свідомості громадськості та залучення її до процесу забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури.

За результатами експертного опитування доведено потребу розроблення моделей реагування на загрози об'єктам критичної інфраструктури в різних умовах: як в особливий період, так і в мирний час. Такий підхід наголошує на важливості системного та гнучкого планування та реагування на потенційні загрози, незалежно від конкретного контексту. Респондентами робиться припущення, що розроблення відповідних моделей дозволить підвищити ефективність заходів забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури та поліпшити готовність до різних сценаріїв кризових ситуацій.

Респонденти визначили провідну та основну роль Національної гвардії України у виконанні завдань щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури. Щодо визначення місця Національної гвардії України у виконанні завдань щодо захисту найбільшу кількість голосів було віддано відповіді «У ланці основних виконавців» та «У ланці управління». Також Національна гвардія України визначена як найбільш придатне формування, серед складників сектору безпеки і оборони, на яку доцільно покласти обов'язки уповноваженого органу у сфері захисту об'єктів критичної інфраструктури.

Саме тому надалі напрямки наукових досліджень буде спрямовано на



розроблення науково-методологічного апарату оптимізації діяльності формувань Національної гвардії України з захисту об'єктів критичної інфраструктури.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання об'єктів критичної інформаційної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 09 жовтня 2020 року № 943. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2020-%D0%BF> (дата звернення 22.05.2024).
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (дата звернення 22.05.2024).
3. Стратегія забезпечення державної безпеки : Указ Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text> (дата звернення 22.05.2024).

**Денис ВАСИЛЕНКО,**  
старший викладач кафедри експлуатації  
та озброєння військової техніки  
Військового інституту танкових військ  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний університет»,  
м. Харків, Україна

### ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В УКРАЇНІ

Ефективне функціонування систем публічного управління під час надзвичайних ситуацій значною мірою залежить від наявності точної, своєчасної та повної інформації. В умовах кризових ситуацій здатність збирати, аналізувати та поширювати відповідні дані набуває першочергового значення для ухвалення обґрунтованих рішень, координації зусиль з реагування та ефективного розподілу ресурсів.



Надзвичайні ситуації, стихійні лиха, збройні конфлікти чи кризи значно порушують поточні інформаційні потоки та канали зв'язку, створюючи інформаційну порожнечу та перешкоджаючи ефективному ухваленню рішень. У таких динамічних і відповідальних умовах органи публічного управління повинні покладатися на надійні системи інформаційно-аналітичної підтримки, щоб орієнтуватися в складних ситуаціях і пом'якшувати наслідки непередбачуваних подій.

Точна та своєчасна інформація має вирішальне значення для оцінки масштабів і складності надзвичайних ситуацій, виявлення вразливих груп населення, мобілізації ресурсів і координації зусиль з реагування між різними зацікавленими сторонами. Крім того, всебічні дані та аналіз є основою для стратегічного планування, оцінки ризиків і розроблення планів дій у надзвичайних ситуаціях, що дозволяє державним органам передбачати потенційні виклики та вживати проактивних заходів.

Основою ефективною інформаційно-аналітичної підтримки є створення інтегрованих систем управління інформацією, що дозволяють безперешкодно збирати, обробляти та поширювати дані з різних джерел. Означені системи повинні сприяти консолідації різноманітних потоків даних, включаючи ситуаційні звіти, геопросторові дані та зовнішні джерела, на централізованій платформі, доступній для відповідних зацікавлених сторін.

Інтеграція передових технологій, таких як географічні інформаційні системи, інструменти інтелектуального аналізу даних і прогностичної аналітики, може розширити можливості візуалізації та аналізу складних наборів даних, що дасть змогу краще зрозуміти нові закономірності, тенденції та потенційні ризики. Крім того, упровадження хмарних рішень і безпечних протоколів обміну даними може сприяти співпраці та обміну інформацією в режимі реального часу між різними органами та юрисдикціями, що сприятиме скоординованому реагуванню. Для забезпечення надійності та цілісності інформації потрібно впровадити надійні механізми перевірки даних та забезпечення якості, що включає перевірку джерел даних, перехресну перевірку інформації, що надходить з різних каналів, а також устанавлення чітких протоколів для оброблення та зберігання даних.

Ефективна інформаційно-аналітична підтримка в умовах надзвичайних ситуацій вимагає загальносупільного підходу, що передбачає використання колективних знань і ресурсів різних зацікавлених



сторін. Державні органи повинні налагодити формальні та неформальні канали співпраці з організаціями громадянського суспільства, суб'єктами приватного сектору, науковими установами та міжнародними організаціями. Розвиваючи партнерство з багатьма зацікавленими сторонами, державні органи можуть використовувати різноманітний досвід, отримувати доступ до альтернативних джерел даних та впроваджувати взаємодоповнювальні можливості.

Окрім підтримки внутрішніх процесів ухвалення рішень, системи інформаційно-аналітичної підтримки повинні також надавати пріоритет ефективній комунікації з громадськістю та її залученню. Під час надзвичайних ситуацій своєчасне поширення точної та доступної інформації серед постраждалих громад має вирішальне значення для підтримання суспільної довіри й управління очікуваннями.

Органи публічного управління повинні використовувати різні канали комунікації, включаючи традиційні: медіа, соціальні мережі та спеціальні системи зв'язку в надзвичайних ситуаціях, для регулярного оновлення інформації, спростування дезінформації та надання громадськості практичних рекомендацій щодо дій. Упровадження інклюзивних комунікаційних стратегій, таких як багатомовні повідомлення та доступні формати для людей з інвалідністю, може забезпечити донесення критично важливої інформації до різних верств населення. Створення двосторонніх каналів зв'язку та механізмів зворотного зв'язку може дозволити державним органам збирати цінну інформацію та дані від постраждалих громад. Зазначений висхідний потік інформації може стати основою для процесів ухвалення управлінських рішень, допомогти у визначенні нових потреб і сприяти адаптації заходів реагування до місцевих умов [2].

Системи та процеси інформаційно-аналітичного забезпечення повинні постійно вдосконалюватися та адаптуватися, щоб залишатися ефективними в умовах мінливих надзвичайних ситуацій та технологічного прогресу. Органи публічного управління повинні впровадити механізми регулярного моніторингу та оцінки, щоб оцінити ефективність і вплив їх практик управління інформацією, визначити сфери, що потребують удосконалення, та врахувати попередній досвід.

Прийняття гнучкого й ітеративного підходу до розвитку системи та вдосконалення процесів може сприяти швидкій адаптації до мінливих обставин, що може передбачати впровадження зворотного зв'язку, проведення пілотних проєктів і впровадження інновацій та експериментів у



системі публічного управління [1]. Налагоджена співпраця з науково-дослідними установами, галузевими партнерами та міжнародними організаціями може забезпечити доступ до передових технологій, найкращих практик і нових тенденцій в управлінні інформацією та аналітичних методів. Сприймавши підхід неперервного навчання та адаптації, органи державної влади можуть гарантувати, що їх системи інформаційно-аналітичної підтримки залишатимуться актуальними та ефективними у вирішенні складних питань, пов'язаних з майбутніми надзвичайними ситуаціями.

Організація надійних систем інформаційно-аналітичної підтримки діяльності органів публічного управління під час надзвичайних ситуацій є багатогранною справою, що вимагає стратегічного підходу, спільних зусиль і прагнення до постійного вдосконалення. Створюючи інтегровані системи управління інформацією, сприяючи співпраці між багатьма зацікавленими сторонами, інвестуючи в розбудову потенціалу, надаючи пріоритет інформуванню та залученню громадськості, вирішуючи питання захисту даних, органи публічного управління в Україні можуть підвищити свою готовність, оперативність реагування та стійкість перед лицем кризових ситуацій.

Ефективна інформаційно-аналітична підтримка не лише зміцнює процеси ухвалення рішень, а й сприяє прозорості, підзвітності та довірі суспільства. Оскільки Україна долає виклики, пов'язані з надзвичайними ситуаціями, безперервний потік точної та своєчасної інформації відіграватиме важливу роль у пом'якшенні наслідків, координації зусиль з реагування та прокладанні шляху для ініціатив з відновлення та розбудови стійкості. Використовуючи можливості даних, аналітичних інструментів та спільного обміну інформацією, органи публічного управління можуть розкрити потенціал для більш ефективного прогнозування, реагування та відновлення після надзвичайних ситуацій, що в кінцевому підсумку забезпечить добробут громадян України та дотримання принципів належного врядування.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Круглов В. Інноваційні підходи в державному управлінні. Iššūkiai vadybos moksle ir studijose. Klaipėda, Klaipėdos universiteto, 2024. С. 68–70.



2. Тайєр А. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах. *Публічне урядування*. 2022. №4 (32). С. 73–79.

**Яна ВОЛИК**,  
магістрант кафедри філософії,  
публічного управління та соціальної роботи  
Запорізького національного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

Науковий керівник:  
**Олена ЗАЙКА**,  
кандидат наук з державного управління, доцент  
Запорізького національного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

## **ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ**

Питання забезпечення національної безпеки є дуже важливим на всіх рівнях державної влади, а також в органах місцевого самоврядування, тим паче в умовах сьогодення. Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні національної безпеки в Україні. Вони відповідають за громадський порядок, реалізацію державної політики щодо забезпечення національної безпеки на місцевому рівні та координацію роботи з правоохоронними органами щодо подолання загроз безпеці. ОМС забезпечують ухвалення та реалізацію відповідних програм щодо зміцнення обороноздатності країни, координують населення під час надзвичайних чи кризових ситуацій.

Основними законодавчими актами, що регулюють галузь оборонної роботи та національної безпеки, є: Конституція України; Закон України «Про національну безпеку України»; Закон України «Про правовий режим воєнного стану»; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» ін.

В умовах децентралізації важливим постає питання публічного адміністрування та організації управління на місцевому рівні, що безпосередньо впливає на стан забезпечення національної безпеки в регіонах України. Відповідно до Концепції реформування місцевого



самоврядування та територіальної організації влади в Україні реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади здійснюється з дотриманням: верховенства права; відкритості, прозорості та громадської участі; повсюдності місцевого самоврядування; субсидіарності; доступності публічних послуг; підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді; підконтрольності органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади в питаннях дотримання Конституції та законів України; правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування; державної підтримки місцевого самоврядування; партнерства між державою та місцевим самоврядуванням; сталого розвитку територій [2].

У системі гарантування національної безпеки основними суб'єктами забезпечення безпеки держави є представники силових структур. Закон України «Про національну безпеку України» визначає та розмежовує повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони, створює основу для інтеграції політики та процедур органів державної влади та інших державних органів, функції яких пов'язані із забезпеченням національної безпеки і оборони, сил безпеки та сил оборони, визначає систему командування, управління та координації операцій сил безпеки та сил оборони [1]. У цьому ж Законі під силовими структурами розуміються правоохоронні та розвідувальні органи, державні органи зі спеціальними правоохоронними функціями, війська цивільного захисту та інші органи, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення національної безпеки України.

Виходячи з основних напрямків державної політики з питань національної безпеки у сфері державної безпеки, основними суб'єктами забезпечення державної безпеки є органи державної влади та органи державної безпеки, а об'єктом – особа (її життя, гідність і права), суспільство (демократія, добробут і умови для сталого розвитку) і держава (конституційний устрій, суверенітет, територіальна цілісність і недоторканність). Доктрина інформаційної безпеки України базується на принципах: додержання прав і свобод людини і громадянина, поваги до гідності особи, захисту її законних інтересів, а також законних інтересів суспільства та держави, забезпечення суверенітету і територіальної цілісності України [3].

В умовах сьогодення, значна кількість органів місцевого самоврядування з метою проведення заходів підтримки Збройних сил





України та територіальної оборони та підтримки захисників, які проходять військову службу в Збройних силах України та Національній гвардії України, затверджують Програми підтримки Збройних сил України та підрозділів територіальної оборони та максимально підтримують матеріально Збройні сили України та Національну гвардію України.

Проаналізувавши профільний Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та деякі інші законодавчі акти, зупинимося на повноваженнях в галузі оборони. Ця галузь є головною, особливо в умовах воєнного стану. До таких повноважень належать: організація призову осіб на військову та альтернативну (невійськову службу, організація навчальних та спеціальних військових зборів; бронювання робочих місць для військовозобов'язаних; сприяння матеріально-технічному забезпеченню військовослужбовців; сприяння належному функціонуванню відповідного режиму на державному кордоні; організація руху національного спротиву.

Слід зазначити, що означені повноваження здійснюються спільно з іншими представниками сектору безпеки та оборони, а саме: Збройними силами України, Державною спеціальною службою транспорту, Державною прикордонною службою України та ін.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018<sup>р.</sup> № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>



**Сергій ГАЛУШКО,**  
здобувач вищої освіти навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Міністерством внутрішніх справ України розроблено проєкт Закону «Про безпекове середовище» [4]. У ньому закріплено визначення поняття безпекового середовища, заходів державної політики щодо його забезпечення на належному рівні тощо. Проте цей проєкт Закону поки залишається на стадії опрацювання, більше того, немає єдності думок щодо остаточності визначення вищенаведених ключових категорій. При цьому безпекове середовище визначається з позиції законодавства у сфері національної безпеки як стан захищеності національних інтересів [2].

Останнім часом актуалізувалися наукові дискусії з приводу теоретичної характеристики поняття «безпекове середовище». Його застосовують при визначенні цілей і сфер діяльності суб'єктів сектору безпеки й оборони України, а також його структурних елементів [1]. Очевидно, що термін «безпекове середовище» є поєднанням двох понять – «безпека» і «середовище», кожен з яких має власне смислове навантаження. Так, під безпекою розуміють стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз. «Середовище» визначають як сукупність певних умов, у яких функціонує особа, суспільство або держава [1].

Уважаємо, що дослідник К. Бугайчук пішов шляхом найменшого спротиву у визначенні поняття «безпекове середовище», об'єднавши найважливіші ознаки обох понять [1]. У той же час, можемо запропонувати авторське визначення даної терміноконструкції, яке доречно закріпити у вітчизняному законодавстві. На наше переконання, характеризуючи безпекове середовище, доцільно застосовувати міждисциплінарний підхід, сформований у межах галузі науки «Публічне управління та адміністрування». Власне кажучи, безпекове середовище має враховувати тенденції у сфері використання та впливу технологій цифровізації, що набувають усе більшої актуальності та поширення. Особливості впливу цифровізації на найважливіші сфери суспільної життєдіяльності досліджено



в працях [2; 10]. Отже, під безпековим середовищем розуміємо сукупність умов становлення (артикуляції) та розвитку (агрегації) національних інтересів, які потребують інституційного забезпечення, що передбачає дієве функціонування правових інститутів і публічних інституцій (державного та приватного сектору).

Дослідники [1; 7; 8; 9; 12] звертають увагу, що поняття «безпекове середовище» здебільшого використовують у сфері воєнної безпеки та проведення оборонного огляду. При цьому автори пропонують безпекове середовище застосовувати, коли йдеться про комплекс умов і чинників існування держави, що забезпечують її захист від внутрішніх та зовнішніх загроз. У той же час, відзначимо, що це визначення поняття безпекового середовища не позбавлене недоліків, оскільки поза увагою залишаються аспекти інституційного розвитку. Власне, не визначеними є роль і місце соціальних інститутів у забезпеченні безпекового середовища, що становлять базис для створення та функціонування громадських організацій і об'єднань як представників громадянського суспільства. Ці об'єднання агрегують суспільні інтереси, забезпечуючи їх задоволення. На цій підставі вважаємо, що законодавче визначення терміноконструкції «безпекове середовище» повинно містити конкретизацію аспектів, пов'язаних із залученням представників громадськості до формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення безпекового середовища.

Ураховуючи положення теорії інституціоналізму, можемо виокремити основні види безпекового середовища, зокрема залежно від характеристик загроз: зовнішнє та внутрішнє безпекове середовище. Зовнішнє середовище передбачає протистояння загрозам, що здебільшого виникають у сферах воєнної та зовнішньополітичної діяльності. Внутрішнє безпекове середовище також формується за рахунок розвитку інститутів та інституцій і спрямоване на мінімізацію загроз внутрішнього характеру.

Отже, убачаємо дальший розвиток публічного управління у сфері національної безпеки України крізь призму забезпечення безпекового середовища з урахуванням концептуальних засад інституціоналізму. Підставою для цього висновку є базис такого забезпечення, як національні інтереси (держави, суспільства й окремо взятої особистості). Уважаємо, що публічноуправлінські заходи в цій сфері повинні реалізовуватися в декількох інституційних площинах – організаційній і правовій, що передбачають удосконалення вітчизняної правової бази, активізацію розвитку інформаційного суспільства та громадських об'єднань, здатних



протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам (дет. про це див. [2; 3; 5; 7; 8; 9; 11; 12]). Саме на ці аспекти має бути зосереджено увагу державного апарату та приватного сектору.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугайчук К. Л. Безпекове середовище держави в контексті діяльності міністерства внутрішніх справ України. *Право і безпека*. 2023. № 2 (89). С. 111–120.
2. Домбровська С., Помаза-Пономаренко А., Порока С., Урбінек А. Безпекова політика України в умовах євроінтеграції: монографія. Х.: НУЦЗУ, 2023. 252 с.
3. Домбровська С., Помаза-Пономаренко А., Крюков О., Порока С. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі: монографія. Х. : НУЦЗУ. 2024. 244 с.
4. МВС готує законопроект, який забезпечить функціонування правоохоронної системи. URL: <https://jur-gazeta.com/golovna/mvs-gotue-zakonoproekt-yakiy-zabezpechit-funkcionuvannya-pravoohoronnoyi-sistemi.html>.
5. Помаза-Пономаренко А. Л. Соціальний розвиток і безпека регіонів: державно-управлінські аспекти: монографія. Харків: Видавництво «Діса плюс», 2017. 270 с.
6. Середовище // Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5>.
7. Fehler W. Bezpieczeństwo wewnętrzne w zintegrowanym systemie bezpieczeństwa państwa. *Studia Bezpieczeństwa Narodowego*. 2011. № 2. S. 305–326.
8. Khan E. M. Comprehensive national security: Contemporary discourse. *Margalla Papers*. 2022. Vol. 26, No. 1. Pp. 1–17.
9. Mijalkovic S., Blagojevic D. The basis of national security in international law. *Nauka, bezbednost, policija*. 2014. Iss. 2. Pp. 49–68.
10. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society // *Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020*. № 42.
11. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*.



2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.

12. Zedner L. The concept of security: An agenda for comparative analysis. *Legal Studies*. 2006. Vol. 23. Pp. 153–175.

**Сергій ГАМАЛІЙ,**  
здобувач наукового ступеня доктора філософії  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІТИКИ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ В ПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ**

Економічна безпека, будучи матеріальною основою національної безпеки, характеризується рівнем розвитку продуктивних сил та економічних відносин в країні, та покликана забезпечити потрібні умови для сталого економічного зростання, підвищення рівня життя населення та забезпечення соціально-політичної стабільності в суспільстві. Одним із ключових складників економічної безпеки є продовольча безпека.

Здатність країни стати повністю продовольчо самодостатньою залежить від природних, фінансових та економічних ресурсів, потрібних для виробництва продуктів харчування, розвиненої інфраструктури, системи розподілу, технічного прогресу та агропродовольчої політики, що проводиться. Країни, які бідні на ресурси, мають недостатні земельні чи виробничі потужності або страждають від неефективного державного управління, мають мало шансів стати продовольчо самодостатніми, і змушені покладатися на імпорт продуктів харчування. Проте навіть країни, що володіють усім спектром ресурсів для сільськогосподарського виробництва, мають політичні та економічні причини для торгівлі [1; 2].

Проте через стратегічне значення агропродовольчого сектору переважна більшість країн прагнуть до максимально можливої самозабезпеченості продуктами харчування. Для цього використовують такі стратегії, як: збільшення внутрішнього виробництва продуктів харчування; поліпшення розподілу продуктів, вироблених в країні; скорочення втрат та відходів продовольчих товарів; розширення способів та засобів виробництва; розширення видів продуктів, вироблених в країні; удосконалення технологій виробництва продуктів харчування.



Менш розвинені країни експортують продукти з низьким рівнем перероблення, тоді як розвинені країни значно монополізували ринок продуктів з високим ступенем перероблення. Ключовим напрямком поліпшення сільськогосподарського експорту є зростання експорту продовольчих товарів із високою доданою вартістю. Потенціал зростання виробництва продуктів харчування і продовольча безпека, що впливає з цього, залежать як від природних, так і від економічних чинників. Ступінь, у якому продовольча безпека забезпечується за рахунок внутрішнього виробництва, сильно варіюється в усьому світі. Внутрішнє виробництво забезпечує основу для продовольчої безпеки в розвинених країнах з високим ВВП на душу населення, включаючи Північну Америку, Австралію, Нову Зеландію та інших, та в країнах, що, хоч і не забезпечені великою площею орних земель, проте демонструють високу інтенсивність виробництва (здебільшого, європейські країни) [3].

Міжнародна торгівля значною мірою сприяє продовольчій безпеці в країнах Близького Сходу та Північної Африки, а також в окремих країнах Південної Америки, які є нетто-імпортерами продовольчих товарів. Найбільш проблемна ситуація з продовольством, як і раніше, наявна в країнах Африки, на південь від Сахари, та Центральної Азії. Крім того, через стратегічну важливість агропродовольчого сектору переважна більшість країн прагнуть максимально можливої автономії щодо виробництва продуктів харчування. І хоча міжнародна торгівля може значно компенсувати дефіцит власного виробництва, інструменти міжнародної торгівлі можуть використовуватися тільки в тому разі, якщо країна має в своєму розпорядженні достатні фінансові ресурси для оплати імпортованих товарів [4].

Причини виникнення імпортозалежності багато в чому визначають напрямки реалізації політики щодо її зниження (табл. 1).



Таблиця 1

Причини виникнення імпортозалежності та заходи щодо її зниження в різних країнах світу

Характеристика групи країн	Приклад країн	Характер та причини виникнення імпортозалежності	Коротка характеристика політики зниження імпортозалежності
1	2	3	4
Країни з високим рівнем ВВП на душу населення, високим або середнім рівнем державного сектора у с/г та з низькою забезпеченістю с/г землями	Японія, Сингапу	За багатьма основним групам продовольчих товарів (Японія), практично за всіма групами товарів (Сингапур)	1. Захист внутрішнього ринку за найбільш чутливими товарами, стимулювання внутрішнього виробництва, у тому числі на території інших країн (Японія); 2. Диверсифікація імпорту та розвиток високотехнологічного міського с/г та власного виробництва на території інших країн (Сингапур)
Країни з високим рівнем ВВП на душу населення, високим рівнем державного сектора у с/г та високою забезпеченістю с/г землями	США, Канада	За окремими групами продовольчих товарів, переважно за свіжими фруктами та овочами для цілорічного забезпечення населення та різноманітності продуктів харчування	Ініціативи окремих партій та організацій у зниженні імпортозалежності та розвитку місцевого виробництва та споживання, що реалізуються на локальному рівні (місцева їжа)
Країни з високим рівнем ВВП на душу населення, високим або середнім рівнем державного сектора у с/г та із середньою забезпеченістю с/г землями	ЄС		1. Трансформація сільськогосподарської політики у загальну продовольчу політику, що охоплює всі ланки ланцюжка поставок від «ферми до тарілки» з акцентом на стійкість продовольчої системи; 2. В окремих країнах затвердження національних агропродовольчих систем, спрямованих на стійке зростання внутрішнього виробництва, забезпечення стабільності продовольчої системи, зміцнення конкурентоспроможності, розвиток експорту; 3. Локальні ініціативи зниження імпортозалежності та розвитку місцевого виробництва та споживання



Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Країни з низьким рівнем ВВП на душу населення, низькою або дуже низькою часткою державного сектора в с/г	Країни Африки, на південь від Сахари	Зростання населення, низькоефективне сільське господарство, вузькоспеціалізована експортна сировинна орієнтація	Зниження продовольчої імпортозалежності та розвиток національного виробництва на основі: диверсифікації с/г виробництва, агропромислової індустріалізації, підвищення ефективності с/г та зростання доданої вартості, створення спільних підприємств, розвиток переробної промисловості
Країни із середнім рівнем ВВП на душу населення, середнім рівнем ДС у с/г та високою забезпеченістю с/г землями	Бразилія	За окремими групами продовольчих товарів у зв'язку з вузькоспеціалізованою сировинною експортною орієнтацією та неефективною с/г у попередні роки (Бразилія)	Модернізація сільського господарства та харчової промисловості на основі: стимулювання внутрішнього попиту, розвитку інфраструктури, підвищення продуктивності земель, що раніше не використовувалися, надання державної підтримки агровиробникам, надання підтримки сільськогосподарським дослідженням, стимулювання експорту, застосування новітніх технологій
Країни із середнім рівнем ВВП на душу населення, із середнім або низьким рівнем державного сектора у с/г та із середньою забезпеченістю с/г землями	Китай, Індія	Зростання населення, низькоефективне сільське господарство, нездатне задовольнити зростаючий попит, відсутність інфраструктури зберігання та переробки	Створення розвиненої системи аграрної науки, технологій та інновацій, мережі інформаційно-консультаційних служб для потреб АПК, зростання інвестицій

Отже, в країнах з високим рівнем ВВП на душу населення, високим рівнем доданої вартості в сільському господарстві та високою забезпеченістю сільськогосподарськими землями імпортозаміщення зводиться, як правило, до ініціатив окремих партій та організацій у розвитку місцевого виробництва та споживання, що реалізуються на локальному рівні (місцева їжа). Натомість у країнах ЄС ініціативи трансформації агропродовольчої політики розглядаються вже на наднаціональному рівні, а в окремих країнах ініційовано національні політики на рівні урядів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wegren S., Elvestad C. Food self-sufficiency and food security: an assessment. *Post-Communist Economies*. 2018. P. 1-23.





2. Porkka M., Guillaume J. H. A., Siebert S., Schaphoff S., Kummu M. The use of food imports to overcome local limits to growth. *Earth's Future*. 2017. №57. P. 393–407.

3. Baer-Nawrocka A., Sadowski A. Food security and food self-sufficiency around the world: A typology of countries. *PLoS ONE*. 2019. №14(3). P. 213–218.

4. Porkka M., Kummu M., Siebert S., Varis O. From Food Insufficiency towards Trade Dependency: A Historical Analysis of Global Food Availability. *PLoS ONE*. 2013. №8(12). P. 1–12.

**Богдан ГРИВНАК,**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Михайло ПАЛАГНЮК**

кандидат філософських наук, доцент,  
завідувач кафедри суспільних наук  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Збройне вторгнення з боку російської федерації змусило українців жити в надзвичайно складних умовах, у яких до цього часу нам не доводилося перебувати. Це стосується всіх сфер життя українського суспільства, зокрема й публічного управління. Складність ситуації для сфери публічного управління полягає в тому, що саме на нього покладено функцію забезпечувати ефективну діяльність державного апарату в країні, у якій триває війна, здійснюються постійні обстріли, а частина території є окупованою або заблокованою.

Саме тому від успішної діяльності публічних управлінців залежить значною мірою ефективність функціонування держави в цілому. Отже, забезпечення ефективності публічного управління в умовах сучасних викликів, передусім російсько-української війни, є надзвичайно актуальною



проблемою. Ця проблема має бути ретельно дослідженою і якомога швидше вирішеною. Спроможність органів публічного управління в Україні повною мірою виконувати свої функції є одним із чинників, від яких сьогодні залежить і національна безпека.

Як зазначає А. Миколок, «за останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь: криза, революція, пандемія, війна. Усі вони стали загрозами для держави загалом і вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування, що стало новою парадигмою державного управління, оскільки завданням публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та дальшого розвитку держави, але й пошук найбільш оптимального, з погляду економії ресурсів, вектору цього розвитку. Систему публічного управління в Україні наразі поставлено в надскладні умови – у країні в розпалі війна, що є прямою загрозою для національної безпеки» [2].

На думку М. Хробуст, «...сучасна система державного управління у сфері національної безпеки потребує низки системних змін. Зокрема, система нормативно-правового забезпечення державної політики у цій сфері потребує розширення шляхом розроблення галузевих актів, що б формували безпекову політику держави в окремому сегменті суспільних відносин. Ідеться про державні та регіональні програми розвитку певної сфери, які б забезпечували досягнення тактичних цілей у певному сегменті державного регулювання. У поєднанні вони б забезпечили цілісну систему національної безпеки із синергетичним ефектом поєднання різних потенціалів, що розкриваються в економічній, соціальній, гуманітарній та інших сферах»[5].

Авторка додає, що «...це потребує розширення сучасних контурів політики безпеки в Україні шляхом розроблення та впровадження більш активних (агресивних) механізмів, спрямованих не лише на протидію зовнішнім загрозам, а й на просування власних національно-цивілізаційних інтересів у геополітичному просторі. Агресивна політика російської федерації проти України має свою ефективність значною мірою завдяки відсутності дзеркальних протидії України» [5].

Маємо зазначити, що нові ситуації завжди створюють складнощі, породжують нові завдання та поглиблюють наявні проблеми. Збройна агресія є одним із тих викликів, що потребують ефективного функціонування системи публічного управління, оскільки потрібно забезпечити ефективне і неперервне функціонування державного апарату,



щоб громадяни мали можливість відчутти турботу про себе та почувалися в безпеці, наскільки це можливо. Звичайно ж, організація публічного управління в умовах воєнного стану має свої особливості.

Б. Мельниченко звертає увагу на те, що «...повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, призвела до багатьох змін у системі управління державою. Того ж дня Президент України видав Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [3], що передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, потрібних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень (стаття 1 Закону України від 12 травня 2015 року № 389-VIII «Про правовий режим воєнного стану») [1, 4].

Учений додає: «...щоб ефективно протидіяти окупантам, військові адміністрації одночасно виконують функції військових та державних органів влади. Військові адміністрації консолідують зусилля місцевих органів влади, спільно із державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадянами здійснюють заходи правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. Слід зауважити, що такий підхід якнайкраще сприяє неперервності функціонування публічної влади загалом та посиленню оборонної ефективності держави» [1].

Як зазначає А. Миколюк, «серед ключових чинників, що сьогодні сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління, можна виокремити:

- упровадження можливості організації віддаленої роботи публічного службовця;
- спрощення процедури прийому на роботу нових спеціалістів;
- залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях;



– організація підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом на роботі в реаліях війни»[2].

Таким, чином маємо констатувати, що громадяни України, незважаючи на ті складні обставини, у яких сьогодні перебуває наша держава, мають почуватися захищеними. Сучасні виклики та загрози, зокрема воєнні, вимагають системної відповіді і реформування публічного управління, передусім у питаннях національної безпеки.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. URL: [http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2023/15.pdf](http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/15.pdf) (дата звернення: 23.05.2024).

2. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (дата звернення: 23.05.2024)

3. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 22.05.2024).

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

5. Хробуст М. М. Публічне адміністрування у сфері національної безпеки України: кваліф. робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13356/1/Hrobust\\_MM\\_KR\\_281\\_2023.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13356/1/Hrobust_MM_KR_281_2023.pdf) (дата звернення: 21.05.2024).



**Зоряна ГРИЦИШЕНА,**  
аспірантка 3-го року навчання  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державного університету «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

## **ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА: ВПЛИВ МАСОВОЇ МІГРАЦІЇ НА НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Сучасні міграційні процеси в Україні мають безпрецедентний масштаб і зумовлені комплексом геополітичних, економічних та гуманітарних чинників. Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року стало причиною масового вимушеного переміщення українців як всередині країни, так і за її межі. Міграційні потоки з України набули характеру гуманітарної кризи, що вимагає консолідованої відповіді світової спільноти.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на березень 2023 року з України виїхали понад 8,1 млн. осіб, з яких близько 5,8 млн. зареєструвалися для тимчасового захисту в країнах Європи [1]. Найбільше українських біженців прихистили Польща (понад 1,6 млн. осіб), Німеччина (близько 1 млн.), Чехія (близько 0,5 млн.), Італія (понад 0,17 млн.) та Іспанія (близько 0,16 млн.).

Слід зауважити, що українська статистика з об'єктивних причин не враховує людей, які опинилися в тимчасовій окупації та були примусово переміщені на територію росії чи білорусі, а вже звідти діставалися до інших держав для отримання прихистку — ДПС ніяк не могла зафіксувати їх виїзд. Утім, за офіційною статистикою невелика кількість перетинів кордону з росією та білоруссю все ж є. До речі, це єдині країни, на кордоні з якими в'їздів в Україну більше, ніж виїздів.

Щодо внутрішньої міграції, то за оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ), із зони бойових дій на контрольовану урядом територію України внутрішньо переміщеними особами стали близько 6,9 млн. осіб [2].

Найбільше внутрішньо переміщених осіб зафіксовано у Дніпропетровській, Львівській, Запорізькій, Київській та Харківській областях. Основними напрямками виїзду українських мігрантів за кордон з лютого 2022 року стали: Країни Європейського Союзу (передусім Польща, Німеччина, Чехія, Італія, Іспанія), США, Канада, Ізраїль, Велика Британія.



Міграційні потоки з України мали як тимчасовий характер (переважно це стосувалося внутрішньо переміщених осіб), так і довгостроковий, з наміром залишитися на проживання та працювати в країні, що приймає. За даними УВКБ ООН, станом на березень 2023 року близько 3,9 млн. українців отримали статус тимчасового захисту або подібний національний статус в країнах ЄС.

Імміграційні тренди в країнах, що приймають, засвідчують динамічне зростання кількості українських шукачів притулку, робочих віз та дозволів на проживання. Наприклад, 2022 року Німеччина видала майже 1 млн. дозволів на проживання українцям [3]. США прийняли понад 248 тис. українців за спеціальною програмою Тимчасового прийому біженців (Uniting for Ukraine).

Водночас спостерігається і міграційний рух в Україну. За офіційними даними Державної міграційної служби, впродовж 2022 року на постійне проживання в Україну прибули понад 32 тисячі іноземців [3].

Масовий приплив українських біженців створив серйозні виклики для урядів країн, що приймають, у сферах розміщення, соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, працевлаштування тощо. Наприклад, у Польщі 2022 року українські діти становили понад 25% усіх учнів у шкільній системі. Німеччина витратила близько 2,4 млрд. євро на прийом та інтеграцію українських біженців лише 2022 року.

Для належного забезпечення прав і потреб українських біженців національні уряди запроваджували спеціальні програми інтеграції та адаптації. Так, уряд Канади виділив 508,4 млн. канадських доларів для надання додаткової підтримки українцям, які прибули до країни через війну. Аналогічні програми діяли в країнах Євросоюзу. При цьому важливу роль у допомозі українським біженцям відіграли міжнародні організації, громадські ініціативи та волонтерський рух.

Масштабні внутрішні переміщення українців після 24 лютого 2022 р. стали серйозним викликом для органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Забезпечення тимчасовим житлом, харчуванням, медичною допомогою та допоміжними послугами для мільйонів переміщених осіб потребувало колосальних зусиль і ресурсів.

За даними Міністерства соціальної політики, станом на березень 2023 року понад 4,8 млн. внутрішньо переміщених осіб отримували державні виплати. Однак, через обмежене фінансування та слабку координацію



зусиль реальна допомога не завжди вчасно доходила до постраждалих від вимушеного переміщення.

Уряд докладав зусиль для створення належних умов у пунктах тимчасового компактного розміщення біженців, адаптації об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, центрів надання адміністративних послуг тощо) до потреб внутрішньо переміщених осіб. Проте багато проблемних питань залишаються невирішеними, зокрема щодо забезпечення тривалим житлом, працевлаштування, доступу до освітніх та медичних послуг.

Український уряд вживає заходів для соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також докладає зусиль на міжнародному рівні для полегшення прийому і захисту українських біженців у країнах перебування. Зокрема, було підписано низку двосторонніх угод з країнами ЄС щодо працевлаштування українських громадян.

Водночас, міжнародні організації та приватний сектор надають гуманітарну та фінансову допомогу постраждалому від війни населенню в Україні та за кордоном. За оцінками ООН, 2023 року гуманітарні потреби України оцінюються у \$3,9 млрд.

Перспективи міграційних процесів в Україні та регіоні безпосередньо залежать від тривалості збройного конфлікту, його масштабів та інтенсивності бойових дій. Післявоєнна відбудова, відновлення економіки та забезпечення безпеки стануть визначальними чинниками для можливого повернення українських біженців та внутрішньо переміщених осіб до своїх домівок.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNHCR Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. URL: [https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements\\_ua.html](https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements_ua.html)
2. Представництво МОМ в Україні. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine>
3. Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani/statsistichni-dani-za-period-z-24-02-2022-roku.html>
4. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/Normativna-baza.html>



**Надія ДАЦІЙ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та  
публічного управління  
Поліського національного університету,  
м. Житомир, Україна

## **КОНЦЕПЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СИМБІОЗУ САМОВРЯДНИХ ТА ДЕРЖАВНИЦЬКИХ СПРАВ**

Актуальною стає проблема вибудовування конструктивних взаємин між органами публічної влади з населенням, пошуку оптимальних механізмів цієї взаємодії з урахуванням традицій та особливостей сприйняття інновацій тією чи іншою локальною спільнотою.

Крім того, велике значення надається пошуку ефективних механізмів взаємодії всіх можливих акторів локального соціально-політичного процесу, що ґрунтуються на соціальному партнерстві, конструктивній взаємодії бізнесу та громадянських ініціатив, тобто можливості побудови на місцевому рівні передбаченого концепцією «governance» суспільства, заснованого на взаємодіях мережного типу [1].

Сучасні соціально-політичні концепції місцевого самоврядування характеризуються такими основними підходами: 1) локалістський підхід, що базується на плюралістичній традиції; 2) підхід із позиції теорії громадського вибору; 3) дуалістичний підхід; 4) концепція соціальних відносин. В основі локалістської концепції місцевого самоврядування (Д. Джонс, Р. Роде, Дж. Чендлер) лежать такі загальнодемократичні цінності, як децентралізація державної влади, залучення до ухвалення рішень більшої кількості людей, можливість більш відкритого, підконтрольного характеру місцевого самоврядування. в основі локалістської концепції лежать загальні положення Європейської Хартії місцевого самоврядування [4], що припускає широкий діапазон відносин держави та місцевого самоврядування, але більшу перевагу віддає адміністративній децентралізації.

Для концепції соціального вибору (Дж. Бреннан, У. Нісканен, М. Олсон, Р. Таллок, Р. Толлісон) характерна залежність місцевого самоврядування від ринкових відносин. Неefективність місцевого самоврядування може бути подолана за допомогою двох основних реформ





інституційного характеру: зовнішнього контактування, що надається місцевим органам самоврядування з центру (завдяки змаганням з приватним сектором змушує місцеву бюрократію більшою мірою розкрити справжню інформацію); і фрагментацію чинної бюрократії, у вигляді руйнації монополії на контроль (зростання конкуренції, що має відбуватися у вигляді зміни великих, неефективних організацій системи місцевого самоврядування, дозволяють задовольнити різноманітні потреби різних груп населення) [3].

Концепція місцевого самоврядування, що базується на теорії дуалістичної держави (П. Саундерс, А. Косон), розглядає місцеві органи влади, насамперед як місцеве відгалуження адміністративного апарату держави. У центрі цієї концепції – відносини між державою (національною та місцевою) та її зовнішнім середовищем, а також специфічний поділ політичних функцій між національними, місцевими органами влади. Вона базується на розрізненні двох найважливіших функцій держави: соціального інвестування, мета якого полягає в збереженні виробництва товарів та послуг в економіці шляхом підтримки прибутковості приватних фірм та соціального споживання (з урахуванням забезпечення споживчих потреб різних груп населення, що з різних причин не можуть задовольнити свої потреби через ринок).

Розглянуті вище концепції місцевого самоврядування дозволяють дійти висновку в тому, що соціально-політичний процес на місцевому рівні має власну специфіку: пріоритетний напрямок діяльності органів місцевого самоврядування – проблема добробуту, чи соціальне споживання. Відповідно, сам соціально-політичний процес носить більш відкритий характер і базується не так на рухливих об'єднаннях споживчих груп, як на ідеології соціальних потреб.

В основі концепції місцевого самоврядування, що базується на теорії соціальних відносин, лежить ідея про подвійне представництво місцевого самоврядування. Тут місцеве самоврядування постає і діє, виходячи з наївних місцевих інтересів, проте воно обмежене у своїх діях потребою виступати в ролі місцевого виконавця рішень, що ухвалює центральний уряд [2, с. 39]. Отже, місцева влада змушена вирішувати проблеми, що виникають таким чином, щоб це відповідало очікуванням панівних місцевих інтересів. Звідси і напруженість у відносинах між центром та місцевим самоврядуванням.



Розглянуті соціально-політичні концепції дозволяють зробити висновок про те, що діяльність органів місцевого самоврядування відповідає певним місцевим інтересам. Ефективність місцевого самоврядування визначається його становищем в організаційно-владній структурі, а також ступенем його політичної та фінансової автономії. Зокрема, представники локалістської концепції в межах дуалістичного підходу стверджують, що місцеве самоврядування постійно перебуває під загрозою тиску центру.

Проблема взаємовідносин органів місцевого самоврядування та органів державної влади є окремою проблемою, оскільки від ступеня самостійності (автономії) органів місцевого самоврядування залежить, зокрема, ефективність їх діяльності. Органи місцевого самоврядування мають іншу, ніж інститути структури державної влади, природу. Вони є суб'єктами структури державної влади, проте входять до групи суб'єктів публічної влади, реалізуючись як інститут громадянського суспільства. Однак, обидва види влади мають багато спільного. Зокрема, вони обидві мають публічний характер, виконують загальну політичну функцію (управління справами держави та суспільства). Самоуправлінські та державницькі засади поєднуються в єдиному інституційно-нормативному комплексі та беруть участь у реалізації публічно-владних повноважень, тобто виступають у взаємозв'язку та взаємозалежності один з одним.

Взаємозалежність органів місцевого самоврядування та органів державної влади очевидна. Проте симбіоз самоврядних та державницьких справ породжує низку проміжних та змішаних форм та моделей взаємовідносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурега В. В. Соціальний феномен державного управління та місцевого самоврядування: точки зіткнення. *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління*. 2014. Т. 15. Вип. 281. С. 15–24.
2. Дацій Н. В., Бойчук Л. В., Кравченко Ю. О. Основні концепції соціально-економічного розвитку територій в контексті розвитку місцевого самоврядування в умовах європейської інтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. Спецвипуск. 2022. С. 36–44.
3. Дацій Н. В., Зайцева Л. І., Кравченко О. О. Розвиток громадянського суспільства як інституту публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. vol. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.



4. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985<sup>о</sup>р., ратифікована Законом України від 15 липня 1997 р. № 452/97. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)

**Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО,**  
доктор політичних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
професор кафедри політичних інститутів та процесів  
Прикарпатського національного університету  
імені Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ: БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ГРОМАД, ЩО ЇХ ПРИЙМАЮТЬ**

Збройна агресія РФ проти України, тимчасова окупація українського півострова Крим та частини території південно-східних областей призвели до появи в Україні нового явища, для означення якого використовується термін «внутрішньо переміщені особи» (далі – ВПО). У міжнародному праві він вживається з початку 1990-х рр. як «internally displaced persons (IDPs)» щодо осіб, які під час вимушеної міграції залишилися в межах адміністративних кордонів країни-походження, не перемістилися за межі своєї держави. Масштаби цього явища досить відчутні – за даними Центру моніторингу внутрішнього переміщення (IDMC) наприкінці 2023 року 75,9 мільйона людей покинули свої громади та знайшли житло деінде у своїй країні [6]. У цій статистиці Україна з кількістю приблизно 6 млн осіб вимушених переселенців посідає друге місце у світі та перше місце на Європейському континенті. Аналіз офіційних даних, що постійно оновлюються Міністерством соціальної політики України, дають можливість простежити динаміку зміни їх кількості та територіального розподілу. Так, станом на 25.05.2024 р. кількість зареєстрованих облікованих ВПО в Україні складає 4 691 543 осіб, з них – в Івано-Франківській обл. – 116 312 осіб [2]. Статистика ця динамічна – для порівняння на 06.07.2021 р. – 473 650; на 23.08.2023 р. – 4 913 741. В Івано-Франківській обл. на ці дати зареєстровано відповідно – 3 928 і 127 890 осіб.

Однак офіційна статистика, очевидно, не відбиває всього масштабу явища, оскільки стосується тільки тих громадян, які офіційно зареєструвалися для отримання соціальної допомоги. Слід урахувати, що



попри численні заяви Президента України та інших очільників держави, лідерів зарубіжних держав, міжнародних організацій і об'єднань, багатьох політиків про гібридну війну, прийняті акти про РФ як державу-агресора, запроваджені санкції, стійке переконання більшості українських громадян у тому, що це війна, – офіційно задекларовано, що з 14.04.2014 р. на сході України проводилась Антитерористична операція (30.04.2018 – 24.02.2022 р. – операція Об'єднаних сил), а з початку повномасштабної агресії РФ введено правовий режим воєнного стану. Як наслідок, на громадян, які змушені покинути свої домівки через бойові дії, не поширюється прийнятий у міжнародному праві статус «біженців». Відповідно, та допомога, що надається державними структурами є мінімальною й є неадекватною втраченому та не забезпечує гідного життєвого рівня ВПО, значна частина яких не зареєструвалась в такому статусі, а впродовж останніх двох років отримала прихисток в інших країнах. До того ж, чимало людей переміщуються тільки в сусідні «більш спокійні» райони, які знаходяться під контролем Збройних сил України. Наразі в українському суспільстві частка вимушених переселенців складає від 10% до 16% від загальної чисельності населення. Вирішення їх проблем вимагає значних фінансових витрат, що істотно обмежені в умовах воєнного стану, та організаційних зусиль органів державної влади і органів місцевого самоврядування, дії яких, однак, не є достатньо ефективними. За цих умов виявилися кращі риси ментальності українців – чимало громадян, окремі громадські організації і релігійні громади взяли ВПО під свою опіку.

Водночас внутрішнє переміщення спричинило й нові виклики для територіальних громад, що їх приймають, зокрема й безпекового характеру. Причини їх виникнення різні – воєнні, політичні, правові, соціально-економічні, демографічні, ментальні та ін., різняться залежно від регіональної структури розселення ВПО, рівня їх соціалізації громадах, що приймають, та й спроможності самих територіальних громад. Вихідним є розуміння того, що ВПО, як визначено в Законі України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII, є «громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства,



порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру» (абзац перший частини першої статті 1) [4].

Для розуміння змісту діяльності владних структур у безпековій сфері використаємо формулювання Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII «громадська безпека і порядок – захищеність життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина, забезпечення яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз» (пункт 3 частини першої статті 1) [5].

Безпековий характер, насамперед, мають підстави і спосіб переміщення громадян із зони бойових дій, тимчасово окупованих територій, що здійснюються уповноваженими органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, як добровільно, так і, у визначених законодавством випадках, у примусовому порядку. Це призвело до появи нових ліній «соціальних розломів», пов'язаних із розпадом місцевих громад вздовж лінії зіткнення, а також на тимчасово окупованих ворогом територіях, масовим переміщенням громадян.

Водночас, зауважимо, що чинне законодавство України не містить норм і приписів, що акцентували на проблемах безпеки ВПО саме на рівні громад. І це закономірно впливає із самої природи внутрішнього переміщення. Стаття 14 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», що має промовисту назву «заборона дискримінації» декларує, що «внутрішньо переміщені особи користуються тими ж правами і свободами відповідно до Конституції, законів та міжнародних договорів України, як і інші громадяни України, що постійно проживають в Україні. Забороняється їх дискримінація при здійсненні ними будь-яких прав і свобод на підставі, що вони є внутрішньо переміщеними особами» (частина перша статті 14) [4]. Це означає, що на ВПО поширюються всі норми чинного законодавства, як і на інших членів територіальних громад й виокремлювати безпекові виклики можна тільки умовно щодо до конкретних ситуацій.

Показовими є результати соціологічних досліджень Київського міжнародного інституту соціології. Зокрема, вони свідчать, що мешканці громад, що приймають, декларують переважно позитивне (дуже добре – 16%, скоріше добре – 27%) або нейтральне (44%) ставлення до ВПО. Тільки



5% опитаних висловили негативне ставлення, а 8% зазначили, що ставлення до вимушених переселенців залежить від них самих [1, с. 33]. 60% опитаних членів громад, що приймають, зовсім не відчують або скоріше не відчують присутності ВПО у своєму населеному пункті. Для 33% респондентів їх присутність стала відчутною (25% – скоріше відчутна, 8% – дуже відчутна). Більшість опитаних зазначили, що не бачать жодних наслідків появи ВПО у своєму місті чи селі – ні позитивних (66%), ні негативних (62%) [1, с. 29].

Наведене свідчить не стільки про потребу забезпечувати безпеку як самим переселенцям, так і місцевому населенню, як їхню взаємодію з місцевою владою. На запитання «чи докладає місцева влада зусилля для вирішення проблем, що виникають у переселенців, які проживають у Вашій місцевості?» 28% опитаних місцевих мешканців вважають, що «так», 29% дотримують протилежної думки. Загалом четверо з десяти (41%) мешканців громад вважають, що місцевій владі слід докладати більше зусиль для вирішення проблем ВПО [1, с. 42–43].

Безпековим викликом стала політична соціалізація ВПО у місцях їхнього нинішнього проживання. Адаптація до нового етносередовища, сприйняття цінностей, почуттів та переконань, що домінують серед місцевого населення, розвиток суспільної активності ВПО відбуваються по-різному. Даються взнаки тривале зомбування російськими засобами масової інформації та місцевими сепаратистами, штучно сформовані, зокрема, негативні стереотипи про «галичан-бандерівців». Неоднозначним є ставлення місцевих осередків окремих політичних партій й інших громадських формувань до ВПО у різних регіонах, місцевих мешканців, зокрема, з питань мобілізації. Певну напругу, особливо в громадах зі значною кількістю ВПО, викликає ситуація, пов'язана із реалізацією їхнього конституційного права як громадян України на участь у справах територіальної громади. Хоча ВПО через вимушене переміщення стали новими членами громад, що приймають, вони все ж не отримали можливості формувати органи місцевої влади шляхом участі у місцевих виборах. Закономірно, у суспільному дискурсі є питання: чи можна вважати ВПО повноцінними членами громад, у яких вони проживають?

Вирішенню безпекових проблем повинне сприяти розроблення і реалізація відповідних програм владними структурами. Ще в жовтні 2022 року Міністерство внутрішніх справ України презентувало проєкт національної концепції «Безпечна громада», що мала на меті формування



передумов для створення нового рівня безпеки територіальних громад [3]. На вирішення цих завдань спрямоване, зокрема, створення у межах проєкту «Безпека територіальних громад» Центрів безпеки, де працюють поліцейські, медики та рятувальними. Наразі в Україні утворено 47 таких центрів, з них чотири – в окремих громадах Івано-Франківської області.

Отже, безпекові виклики, пов'язані із ВПО, очевидно не вимагають окремої актуалізації, оскільки йдеться про громадян України, які вимушено покинули місця свого постійного проживання, проте користуються всією повнотою конституційних прав і свобод. Пов'язані з ними проблеми вирішуються органами місцевого самоврядування у взаємодії з органами державної влади. Водночас вони є складником політики надання безпекових послуг територіальними громадами, спрямованої на підвищення безпеки та комфорту в громадах. Дальша доля ВПО істотно залежатиме від їхньої власної самоорганізації, залучення до активного життя територіальних громад.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт за результатами всеукраїнського опитування внутрішньо переміщених осіб та мешканців приймаючих громад [Київський міжнародний інститут соціології]. *КМІС* : веб-сайт. 61 с. URL: [https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20160111\\_Shpiker-report/Rep\\_Internews.ukr.pdf](https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20160111_Shpiker-report/Rep_Internews.ukr.pdf)
2. Міністерство соціальної політики України. Аналітика : кількість зареєстрованих облікованих ВПО. URL: [www.ioc.gov.ua/dashboardVpo/](http://www.ioc.gov.ua/dashboardVpo/)
3. МВС презентувало проєкт національної концепції “Безпечна громада” [Міністерство внутрішніх справ України, 07.10.2022]. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/mvs-prezentovalo-projekt-nacionalnoyi-koncepciyi-bezpesna-gromada>
4. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1706-18#Text>
5. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19/ed20230331#Text>
6. Global Report on Internal Displacement 2024 [Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC) 2024. 128 p.



**Дмитро ДЗВІНЧУК,**  
доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління,  
професор, заслужений працівник освіти України,  
директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу, депутат Івано-Франківської обласної ради,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Віктор ПЕТРЕНКО,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ОСВІТА І НАУКА ЯК КРИТИЧНО ВАЖЛИВІ СКЛАДНИКИ ФОРМУВАННЯ ЗДАТНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРІВ УКРАЇНИ ДО ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ**

У переліку центральних, галузевих, регіональних і територіальних органів влади, що покликані забезпечувати управління національною безпекою і обороноздатністю України, свої незаперечно важливі місця посідають всі, без найменшого винятку, складники ієрархічної системи публічного управління та адміністрування й органів місцевого самоврядування, починаючи від Президента, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів, Ради Національної Безпеки та оборони тощо, аж до органу місцевого самоврядування (ОМС) найменшої територіальної громади (ТГ).

Теорія та практика публічного управління та адміністрування, відносячи до сфери адміністративно-політичної діяльності державних органів такі галузі, як національна безпека, оборона, внутрішні справи, закордонні справи, юстиція, засвідчують, що органи управління цими сферами є суб'єктами єдиної системи управління, у якій національна безпека і оборона України постають надважливими об'єктами державного управління [4, 6]. Цілком очевидно, що здатність будь-якого державного утворення посісти відповідне місце в системі соціально-економічного і глобально-політичного позиціонування своєї країни у світі визначається якістю кадрового наповнення як множини суб'єктів управління, так і якістю





людських ресурсів множини об'єктів управління в будь-якій сфері життєдіяльності держави.

Не викликає сумнівів і той факт, що саме освіта і наука постають головним індикатором розвитку будь-якого суспільства та чинниками створення, розвитку і функціонування держави із зайняттям достойного місця в глобальному світопорядку. Саме тому найважливішою характеристикою держави як системи її суб'єкт-об'єктної взаємодії із суспільством слід уважати стан і результати освіти і науки, освіченості і професіоналізму, досвіду і креативності, мотивації і досягнень її людських ресурсів, оскільки саме з цього середовища формується кадрове наповнення всіх без винятку сфер та галузей національної економіки і, найголовніше, її системи публічного управління та адміністрування.

Свого часу (2017 р.) Президентом Київської школи економіки, професором Піттсбурзького університету і міністром розвитку економіки (2019-2020 рр.) Т. Миловановим в статті для [TEXTY.ORG.UA](http://TEXTY.ORG.UA) було констатовано, що наша країна «... не розвивається не через корупцію, а через некомпетенцію, недостатню освіту, та вплив талановитих людей» і означено причину «провалу українських революцій» як «... - небажання створити достойні умови для того, щоб талановиті і освічені українці працювали на Україну в Україні». При цьому вину за це було покладено на українців, оскільки «ними не зроблено нічого для того, щоб талановиті люди повертались» [3].

З цією позицією можна погодитися тільки частково і, без сумніву, з низкою важливих уточнень. Спочатку потрібно дати відповідь на запитання: «А звідки взялися ці «талановиті і освічені українці», які «відплили» за океани і виїхали за кордони? Цілком очевидно, що і джерелом, і жертвою «відпливу талановитих людей» стала насамперед вітчизняна система освіти і науки, що прямо суперечить твердженню про «некомпетентність» і «недостатню освіту». Тобто, система освіти і науки України все ще має значний потенціал, що здатний забезпечити осучаснення всієї системи освіти і науки «до найкращих світових зразків» на основі реалізації документа «Стратегія людського розвитку» [5].

Однак, констатовані в розділі «Наука та освіта» цього документа недоліки підтверджують невіру проф. Т. Милованова в те, що «... уряд спроможний створити дослідницькі центри і університети, де буде створюватись і працювати інтелектуальна еліта України», засвідчуючи таким чином дисфункціональність та неспроможність вітчизняної системи



публічного управління в сфері освіти і науки. При цьому, надія на те, що «...відповідальність за інтелектуальний суверенітет України» можуть взяти на себе «бізнес та багаті люди» залишається половинчастим рішенням, нездатним вирішити проблеми в цій сфері, оскільки це не є рішенням системи управління державою, а тільки позицією експерта.

Радикальних змін вимагає вся система публічного управління освітою, університетською і академічною наукою України з трансформацією вітчизняних академічних інститутів та університетів в осередки збереження і ретрансляції давніх, а також генерування нових знань як двигунів розвитку всіх можливих видів національного людського капіталу.

Радикальні зміни повинні відбутися шляхом їх перетворення на повноправних учасників вітчизняного і міжнародного ринку навчально-освітніх, науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських і науково-консультаційних послуг з можливістю створення вітчизняної мережі конкурентоздатних університетів із освітніми і науково-дослідними інститутами, факультетами і науковими школами, центрами і лабораторіями, агенціями і бюро, а також просто творчих колективів з надання платних, якісних, результативних і, головне, запитаних та замовлених державою та її установами та організаціями, бізнесом та його підприємствами, організованими спільнотами людей і окремими людьми всієї палітри потрібних їм послуг.

Головною умовою такої трансформації є відмова від традиційної пострадянської системи централізованого контролю та управління освітою і наукою, що, попри всі зміни залишається ієрархічно-вертикальною пірамідою з ординаційно-субординаційними зв'язками та абсолютно «паралельним» існуванням науково-дослідницьких установ і організацій НАН з освітніми закладами МОН. При цьому, у системі відсутні ринкові важелі змагальності і конкуренції суб'єктів діяльності за наукові і освітні пакети замовлень від держави, від бізнесу, від приватних осіб на однакових для всіх умовах, включаючи і закордонні університети [1, 9].

Тільки реалії ринку, потреба змагальності і добросовісної конкуренції мотивуватимуть наукові установи НАНУ та університети МОНУ об'єднувати наявні матеріальні, наукові та викладацькі ресурси шляхом утворення державно-державних, приватно-приватних, державно-приватних, громадівсько-приватних і державно-приватно-громадівських партнерств [7, 8] за відповідними напрямками, у яких партнерства



університетів та наукових установ спільно розвиватимуться, удосконалюючи як свої дослідницькі напрямки, так й освітні програми, відшукаючи якісних науковців і викладачів, менеджерів та студентів, поступово інтегруючись у європейський та світовий освітньо-науковий простір.

Система ж МОНУ, при цьому повинна перетворитися із розпорядчо-редистрибутивно-регулювально-контрольного органу публічного управління та адміністрування на суб'єкт публічно-партнерського управління [2] процесами забезпечення добросовісної конкуренції університетів в процесах їх змагань на ринку потрібних суспільству освітніх і наукових послуг, у яких система таким чином оновлених вітчизняних університетів буде залучати і ефективно використовувати всі потрібні для свого існування і розвитку види ресурсів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Україна на зламі: прогнози майбутнього вищої освіти і суспільства. *Вища школа*. 2017. №3. С. 12–22.
2. Лютий М. О., Хамчук Г. П., Петренко В. П. Партнерства і публічно-партнерське управління. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів: Матеріали II Міжнародної наук.-пр. конференції (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024 року)*. ІФНТУНГ, 2024. С. 12–15.
3. Милованов Т. Проблема України не стільки в корупції, скільки у відтоку талантів через брак перспектив. *TEXTY.ORG.UA*. 21 серпня 2017 р. URL: <http://surl.li/ujunp>
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 р. №225/2021 «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <http://surl.li/foasnh>
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року №392/2020 «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. №392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>
7. Хамчук Г. П. Удосконалення управління партнерствами як основи соціально-економічної взаємодії структурних складових людських спільнот. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 101–107.



8. Хамчук Г. П. Функціонально-цільова класифікація видів партнерств для поширення в територіальних громадах України. *«Наукові інновації та передові технології»*. Серія «Управління та адміністрування»: журнал. 2024. № 5 (33). С. 223–234.

9. Dzvinchuk D. I., Ozminska I. D., Petrenko V. P. Philosophical Fundamentals of Root Causes of Degradation of Education System in Ukraine. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. Вип. 2. 2022. С. 71–81.

**Клавдія ДУБИЧ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри охорони здоров'я  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П.Л. Шупика,  
м. Київ, Україна

**Катерина ДАНИЛЮК,**  
доктор наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри охорони здоров'я  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П.Л. Шупика,  
м. Київ, Україна

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Сучасний стан розвитку галузі охорони здоров'я відбувається в період військової агресії росії проти незалежності та територіальної цілісності України. Більше двох років функціонування галузі охорони здоров'я відбувається за ознак соціально-економічної кризи. Процес державного регулювання галуззю охорони здоров'я має свої складності та ознаки кризи. Науковці з державного управління визначають державне регулювання як функцію управління, що спрямована на підтримку стабільності та вирівнюванню відхилень і проблем у секторах суспільно-економічного розвитку держави і саме цього нині потребує галузь охорони здоров'я.

Зважаючи на вищезазначене, можна констатувати, що державне регулювання в галузі охорони здоров'я в період воєнного стану здійснює інституційно-організовуючий вплив на забезпечення конституційного права



громадян України на охорону здоров'я як одного із ключових чинників формування людського капіталу держави, що є одним із складників її національної безпеки України [1].

На думку міжнародних науковців, метою успішного державного регулювання галузі охорони здоров'я в умовах воєнного стану слід розглядати як низку ризиків, що супроводжують процес функціонування галузі та низку стратегічно важливих питань, які безпосередньо впливають на неї, серед яких: загрози, слабкі та сильні сторони, можливості та процеси взаємодії між ними [2]. Незважаючи на воєнний стан, держава продовжує виконувати взяті на себе зобов'язання забезпечення медичним обслуговуванням не тільки цивільного населення, а військовослужбовців безпосередньо на фронті. Розгортати в прифронтових зонах військові госпіталі максимально наближені до тих, хто буде потребувати медичного обслуговування, тим самим відновлювати здоров'я військовослужбовців як основного об'єкта захисту незалежності та територіальної цілісності України, що є одних з ключових аспектів національної безпеки України.

Проводячи політику євроінтеграції в європейське співтовариство, Україна намагається вплинути на агресора, застосовуючи статті міжнародного права, що забороняють росії в ході війни брати зброю заборонену Женевською Конвенцією та іншими міжнародними правовими актами. Військові експерти наголошують, що 2024 р. рф почала під час бомбардувань використовувати хімічну зброю, що негативно впливає на військовослужбовців, медичних працівників та населення прифронтових територій, які опиняються в зоні враження такою зброєю. Саме галузь охорони здоров'я покликана через притаманні їй форми, методи та засоби, через медичне обслуговування знівельювати негативний вплив від таких бомбардувань та максимально відновлювати здоров'я населення [2].

Намагання врегулювати правила ведення війни зовнішніми чинниками, а саме міжнародним правом та залученням спільнот країн Євросоюзу, США та інших держав не дало позитивних результатів, агресор продовжує діяти терористичними методами. Тим не менше внутрішніми державними регуляторними чинниками забезпечується медичне обслуговування військовослужбовців та цивільного населення з максимальним залученням вітчизняних та міжнародних донорів.

Державне регулювання в галузі охорони здоров'я відбувається на тлі суспільних відносин між тими хто організовує та забезпечує медичне обслуговування і тими хто потребує такого обслуговування. Відповідно до



норм права та суспільних відносин в галузі охорони здоров'я України саме їй довірено державою здоров'я та життя громадян, як найвищої цінності. На підставі міжнародних оцінок стану здоров'я населення визначається як людський капітал та трудовий і соціально-економічний потенціал держави, що безпосередньо впливають на її національну безпеку [2].

Аналізуючи сучасні умови функціонування галузі охорони здоров'я, медичного обслуговування населення України в період воєнного стану, спостерігаються ускладнення забезпечення конституційного права кожного українця на медичне обслуговування, що призводить до погіршення стану громадського здоров'я та тривалості їхнього життя.

Ще одним чинником, що впливає на функціонування галузі охорони здоров'я та на соціально-економічний потенціал держави, є демографічна криза, що накрила Україну. Аналізом статистичних даних Інституту демографії та проблем якості життя НАН України нами з'ясовано, що в 2023 р. порівняно з 2020 р. в Україні скоротилася середня тривалість життя як серед чоловіків, так і жінок [3].

Вищезазначений чинник констатує той факт, що без якісного медичного обслуговування та державного регулювання функціонування галузі охорони здоров'я в період воєнного стану та після воєнний період на фоні втрат життя та здоров'я українців неможливо подолати цей негативний чинник, що безпосередньо впливає на національну безпеку України.

Зважаючи на вищезазначене, можна зробити висновок, що державне регулювання функціонування галузі охорони здоров'я повинно носити системний, організовувальний та мотивувальний вплив з боку держави та органів виконавчої і законодавчої влади, через формування державної політики для забезпечення якісного медичного обслуговування населення України, з метою відновлення соціально-економічного потенціалу держави.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко О. В. Державне регулювання медичної діяльності у сучасному суспільстві: монографія. К.: Видавництво Логос, 2013. 368 с.
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
3. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Проект Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870> (дата звернення 31.04.2024).



**Вадим ЄВСЄЄВ,**  
кандидат військових наук, доцент,  
начальник центру  
Національної академії Національної гвардії України,  
м. Харків, Україна

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА З ПИТАНЬ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Відомо, що внаслідок збройної агресії російської федерації критична інфраструктура України (далі-КІ) зазнає значних руйнувань, пошкоджень та збитків [2].

Нанесення ракетно-бомбових та артилерійських ударів збройними силами країни-агресора по КІ створює реальну загрозу для населення, суспільства, соціально-економічного стану, національної безпеки й обороноздатності України та завдає суттєвої шкоди життєво важливим національним інтересам держави.

У зв'язку з цим, захист КІ як елемент забезпечення національної безпеки України є одним із пріоритетних завдань держави в умовах повномасштабної збройної агресії. Під захистом КІ розуміється всі види діяльності, спрямовані на своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію загроз її безпеці, а також мінімізацію та ліквідацію наслідків у разі їх реалізації [3].

Одним із можливих шляхів посилення захисту КІ є дальший розвиток міжнародного співробітництва у визначеній сфері. Україна відповідно до укладених нею міжнародних угод здійснює співробітництво у сфері захисту КІ з іноземними державами, їх правоохоронними органами і спеціальними службами, а також з міжнародними організаціями, що здійснюють боротьбу з міжнародною злочинністю та тероризмом [3].

Суб'єкти національної системи захисту КІ, до яких належать й окремі органи публічного управління та адміністрування, у межах своїх повноважень здійснюють міжнародну співпрацю безпосередньо на двосторонній або багатосторонній основі [3]. З початку повномасштабного вторгнення російської федерації до цього часу Україна уклала вже 9 двосторонніх міжнародних угод про співпрацю у сфері безпеки, наприклад зі Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії,



Федеративною Республікою Німеччина, Французькою Республікою та ін. [1; 5; 6; 7].

У зазначених угодах, крім іншого, закріплено зобов'язання сторін з питань розвитку двостороннього співробітництва в сфері захисту КІ. Названими угодами визначено такі основні заходи міжнародного співробітництва з питань захисту КІ [5; 6; 7]:

- сприяння розвитку спроможностей України у сфері захисту КІ;
- залучення українських фахівців із досвідом забезпечення безпеки КІ для реалізації відповідних проєктів на території держав-партнерів;
- розроблення та реалізація спільних освітніх та навчальних програм для спеціалістів із захисту КІ;
- визначення джерел фінансування для розвитку захисту та стійкості КІ в різних секторах.

Крім того, нині триває робота щодо підписання аналогічних угод з іншими провідними країнами світу, зокрема зі Сполученими Штатами Америки [4; 5].

Отже, з огляду на важливість функцій, що виконує КІ, дослідження у сфері її захисту, зокрема й дослідження за напрямком організації діяльності органів публічного управління та адміністрування як одних із суб'єктів національної системи захисту КІ з питань дальшого розвитку міжнародного співробітництва в сфері захисту КІ набувають все більшої актуальності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпекові угоди підписані вже з 9 державами – Зеленський. Deutsche Welle : вебсайт. URL: <https://salo.li/880BFF0> (дата звернення: 06.05.2024).
2. Євсєєв В. О. Удосконалення механізмів державного управління в сфері відновлення критичної інфраструктури. V Міжнародна наукова конференція «Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень». збірник наукових праць з матеріалами конференції (м. Тернопіль, 22 березня 2024 року). Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 58-59. ISBN 978-617-8312-21-3.
3. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. URL: <http://surf.li/hiumc> (дата звернення: 06.05.2024).
4. Україна готує сім безпекових угод з партнерами, зокрема зі США – Зеленський. New Voice : вебсайт. URL: <https://salo.li/8D09606> (дата звернення: 06.05.2024).





5. ACCORD DE COOPÉRATION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ENTRE LA FRANCE ET L'UKRAINE. URL: <https://salo.li/C162619> (дата звернення: 06.05.2024).

6. AGREEMENT ON SECURITY CO-OPERATION BETWEEN THE UNITED KINGDOM OF GREAT BRITAIN & NORTHERN IRELAND AND UKRAINE. URL: <http://surl.li/pkcgv> (дата звернення: 06.05.2024).

7. Vereinbarung über Sicherheitszusammenarbeit und langfristige Unterstützung zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Ukraine. URL: <http://surl.li/tlwue> (дата звернення: 06.05.2024).

**Святослав КІСЬ,**  
доктор економічних наук, професор,  
директор Інституту післядипломної освіти  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Микола КОЛІСНИК,**  
Заступник Міністра енергетики України,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Віктор ПЕТРЕНКО,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ:  
СПЕЦИФІКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Я знаю все! – сказала Wikipedia.  
У мені все можна віднайти! – сказав Google.  
Я найголовніший у світі! – сказав Internet.  
Я найрозумніший! – сказав Artificial Inteligence.  
Ну-ну! ... – подумала Electricity.



Без електричної енергії критична більшість технологічних здобутків сучасної цивілізації є недієздатними. Саме тому в основі національної безпеки України своє критично важливе місце повинні посідати енергетика та енергетична безпека як система складників, що віддзеркалюють наявність, прийнятність і надійність певного способу забезпечення потреб національного господарства країни у відповідних видах енергії. І хоча в Законі України «Про національну безпеку України» [6] відсутні будь-які згадки про місце і роль енергетики, Кабінет Міністрів України 2021 року схвалив документ «Стратегія енергетичної безпеки» [7], у якому було наголошено, що «паливно-енергетичний комплекс перебуває в критичному стані» і визначено 29 головних загроз, у числі яких під №14 була названа «Триваюча збройна агресія Російської Федерації проти України».

Цій оцінці передували результати аналізу енергетичного сектору України, у якому зазначалося, що «Жорстке державне регулювання, неналежне управління державними підприємствами та наявність приватних інтересів іще більше підірвали стабільність і безпеку в енергетичному секторі, зробивши Україну однією з найменш енергоефективних країн з-поміж держав-членів Енергетичного Співтовариства» [3, с. 10].

Зауважимо, що параметричний опис енергетичного фундаменту національної безпеки України (як об'єкта публічного управління та адміністрування) повинен включати ресурсні, техніко-технологічні, економічні, екологічні, соціальні та управлінські складники. При цьому, цілком очевидно, що належне виконання функцій публічного управління та адміністрування у сфері енергетики і енергетичної безпеки будь-якої країни світу є критично важливими навіть у часи еволюційного розвитку суспільства.

Станом же на сьогодні вимоги, потреби, цілі і завдання тих складників системи публічного управління, що керують енергетичною галуззю і її взаєминами з множиною суб'єктів національного господарства країни, є незмірно ускладненими наслідками російсько-української війни і терористичними атаками ворога на енергетичну інфраструктуру. Усе це диктує доцільність і потребу кардинальних змін саме в комплексному управлінні державними органами партнерськими взаєминами державних та корпоративних учасників згідно з роллю та відповідальністю кожного.

При цьому специфіка публічного управління урядовими органами і регуляторами взаємовідносинами між множиною державних, державно-приватних і приватних підприємств з генерації, транспортування,



постачання та розподілу енергії, а також множиною диференційованих за галузями національного господарства споживачів, полягає у зверненні до тих складників формування національної безпеки, що до останнього часу випадали із поля зору авторів більшості державних безпекових документів – людських ресурсів країни та їх орієнтованості на цілком інші пріоритети, цілі і завдання з енергозабезпечення країни в нових умовах.

У цьому контексті нагадаємо, що важливим складником національної безпеки свого часу авторами публікації [2] енергетична безпека України була названа наслідком «інтелекtoresурсної безпеки». Оскільки ж «Інтелектуальна безпека - невід’ємний складник національної безпеки України» [8], то – національну безпеку слід уважати в т. ч. і наслідком сукупності «... соціокультурних, духовних, морально-психологічних, економічних, демографічних, екологічних чинників, що здійснюють відповідний вплив на інтелект нації і кожного громадянина зокрема, формуючи певний світогляд, індивідуальну і суспільну культуру поведінки» [9], яка повинна демонструватися працівниками, фахівцями, інженерами і керівниками, які управляють об’єктами енергетичної системи і системи споживання виробленої нею енергії.

У зв’язку з цим, очевидним пріоритетом у процесах управління енергетичним складником національної безпеки для системи публічного управління та адміністрування стає «... формування потрібних змін в інтелекті та ментальності всіх учасників, тобто – практично всього населення країни», як це було доказово продемонстровано в [1, с. 181].

Саме тому в числі інституційних, регуляторних, юридичних, технічних, технологічних, соціальних, економічних, екологічних завдань, що сьогодні виникають перед вітчизняною системою публічного управління та адміністрування в частині енергозабезпечення країни в сучасних умовах і попередньо сформульованих в [4, 5], незаперечно важливим стає завдання одночасного формування як у функціонерів системи, так і в усього суспільства відповідного цим умовам інтелектуально-ментального стану та вмілого використання нових методів управління цією надважливою сферою відбудови країни.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гандір Хатем. Управління змінами в енергозабезпеченні Алжиру з використанням потенціалу впливу на людські ресурси : дис... на здоб. наук.



ступ. д-ра філос. за спец. 073 – Менеджмент. Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2021. 301 с.

2. Кісь С. Я., Люта Н. В., Петренко В. П. Про інтелектуальний потенціал нафтогазової галузі України як важливу складову її енергетичної безпеки. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2006 р. №1 (13). С. 93-99.

3. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади. OECD. 2019. 75 с.

4. Петренко В. П., Колісник М. О. Енергетичний перехід і публічне управління енергетичною безпекою національного господарства України. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття* : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Житомир, 7-8 грудня 2023 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 299-301.

5. Петренко В. П., Колісник М. О. Про завдання вітчизняної системи публічного управління та адміністрування енергозабезпеченням країни в умовах енергетичного переходу. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 19 лютого 2024 р.)*. Research Europe, 2024. С. 175-180.

6. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

7. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2021 р. № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>

8. Ревак І. О. Інтелектуальна безпека – невід’ємна складова національної безпеки України. *Управління розвитком: збірник наукових статей*. 2008. № 6. С. 270–272.

9. Яворська Т. В., Ревак І. О. Інтелектуальна безпека України: сутність і суб’єкти гарантування. *Стратегічні пріоритети*. № 2 (35). 2015. С. 125–134.



**Олександр КОРНІЙЧУК,**  
аспірант Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна

**Валерій ДОВГАНЬ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
старший науковий співробітник науково-дослідного відділу  
Національної академії Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Хмельницький, Україна

## **ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

В умовах сучасного світу цифровізація стала невід'ємним складником розвитку суспільства, надаючи численні можливості для поліпшення економіки, суспільного життя та державного управління. Упровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість діяльності державних органів, оптимізувати витрати та значно поліпшити якість надання послуг населенню. Однак, поряд з численними перевагами цифровізації, з'являються і нові загрози для національної безпеки, що потребують ретельного аналізу та розроблення ефективних стратегій для їх нейтралізації.

Загрози, що виникають в умовах цифровізації, охоплюють широкий спектр проблем, починаючи від кіберзагроз та загроз інформаційній безпеці, до ризиків, пов'язаних із децентралізацією управлінських процесів, та потреби забезпечення технічної безпеки. У сучасних умовах кіберзагрози стали однією із найбільших небезпек для державних інституцій, критичної інфраструктури та приватного сектору. Несанкціонований доступ до цифрових даних, витоки конфіденційної інформації, кібератаки на ключові інфраструктури – це лише деякі з викликів, з якими стикаються сучасні держави (табл.1).



Таблиця 1

Загрози національній безпеці в умовах цифровізації та методи їх подолання [1-4].

Загрози	Опис	Методи подолання
Кібер-загрози	Кібератаки на державні установи, критичну інфраструктуру та приватний сектор, що можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення роботи систем тощо.	Упровадження кібер-файрволів та інших захисних технологій. Регулярне оновлення програмного забезпечення та системи захисту. Проведення навчання співробітників з основ кібербезпеки. Розроблення та впровадження політик кібербезпеки.
Інформаційна безпека	Несанкціонований доступ до цифрових даних, що може призвести до втрати або витоку конфіденційної інформації.	Використання сучасних технологій шифрування. Упровадження систем виявлення та запобігання вторгнень. Регулярні аудити інформаційної безпеки. Розроблення політик та процедур захисту даних.
Загрози децентралізації	Місцеві органи влади можуть бути менш підготовленими до забезпечення кібербезпеки та управління ризиками, пов'язаними з цифровізацією.	Підвищення рівня підготовки місцевих органів влади. Надання ресурсів та навчання для місцевих органів влади. Упровадження централізованих систем підтримки та координації безпеки.
Управління ризиками	Недостатнє управління ризиками, що виникають в умовах цифровізації, може призвести до значних втрат та порушення роботи систем.	Розроблення комплексних стратегій управління ризиками. Упровадження нових технологій для виявлення та запобігання ризикам. Проведення аудитів та оцінок ризиків. Навчання персоналу з питань управління ризиками.
Міжнародна співпраця	Відсутність міжнародної співпраці може обмежити ефективність боротьби з глобальними кіберзагрозами.	Обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами. Участь у міжнародних проєктах та ініціативах з кібербезпеки. Розроблення спільних стратегій та планів дій. Міжнародна координація у сфері кібербезпеки.
Соціально-політична безпека	Дестабілізація соціально-політичної ситуації через цифрові загрози, такі як фейкові новини, дезінформація та маніпуляції в соціальних мережах.	Упровадження систем виявлення та протидії дезінформації. Підвищення цифрової грамотності населення. Розроблення та впровадження політик протидії фейковим новинам. Міжвідомча співпраця для моніторингу та реагування на соціально-політичні загрози.
Технічна безпека	Вразливості в технічних системах, що можуть бути використані для атак на інфраструктуру.	Упровадження сучасних технологій захисту технічних систем. Проведення регулярних тестів на проникнення та оцінок безпеки. Оновлення та модернізація технічних систем. Використання багатофакторної автентифікації та інших методів захисту.



Цифровізація надає сучасному суспільству численні переваги, однак вона також створює нові загрози для національної безпеки, що потребують ретельного аналізу та розроблення ефективних стратегій для їх нейтралізації, що включають:

- розроблення та впровадження політик кібербезпеки, що включають регулярне оновлення програмного забезпечення, навчання співробітників основам кібербезпеки та проведення регулярних аудитів безпеки;
- підвищення рівня підготовки місцевих органів влади для управління цифровими технологіями та забезпечення кібербезпеки;
- використання сучасних технологій шифрування, систем виявлення та запобігання вторгнень, а також інших засобів захисту інформації може значно зменшити ризики, пов'язані з кіберзагрозами;
- обмін досвідом та найкращими практиками з іншими країнами може сприяти розробленню ефективних стратегій захисту національної безпеки в умовах цифровізації.

Цифровізація та децентралізація системи публічного управління створюють нові можливості для підвищення ефективності державних інституцій, але також відкривають нові загрози для національної безпеки. Упровадження комплексних стратегій кібербезпеки, підвищення рівня підготовки місцевих органів влади та використання сучасних технологій захисту даних є ключовими заходами для подолання цих загроз.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський О. Модельовання і реалізація технологічних засад розвитку публічного управління в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (6). Р. 178–191.
2. Izha M., Pachomova T., Lypach O., Yakubovskyi O., & Akhlamov A. Modeling the Cybersecurity of the Socio-Economic System under Martial Law. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3 (50). Р. 224–237.
3. Sari A. Countrywide virtual siege in the new era of cyberwarfare: remedies from the cyber-firewall: Seddulbahir. *Journal of Cyber Policy*. 2018. Vol. 3, No. 1. Р. 61–76.
4. Whelan, C. Managing Dynamic Public Sector Networks: Effectiveness, Performance, and a Methodological Framework in the Field of National Security. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2015. Vol. 12, No. 3. Р. 589–609.



**Назар КОСАРЕВИЧ,**  
кандидат економічних наук,  
начальник управління з питань бюджету та контролю за виконанням  
делегованих повноважень  
Івано-Франківської обласної ради,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Одним із першочергових завдань у діяльності органів публічного управління та адміністрування в умовах повномасштабної війни є гарантування фінансово-економічної стабільності і забезпечення фінансової безпеки для місцевих громад. З початку російської агресії економіка України зазнає значних збитків, і тому питання економічної та фінансової безпеки як частини загальної національної безпеки держави і зокрема місцевих громад, є дуже актуальним.

Фінансова безпека держави включає захищеність її фінансових інтересів на всіх рівнях, забезпечення достатньої фінансової незалежності та стабільності фінансової системи в умовах внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих чинників, що можуть загрожувати національним інтересам у сфері фінансів. Крім того, важливою є здатність фінансової системи забезпечувати ефективне функціонування національної економіки та стійке економічне зростання.

Проблеми фінансової безпеки і бюджетної політики досліджують у своїх працях українські та зарубіжні науковці, серед яких можна виокремити таких авторів як В. Бутенко, О. Грабчук, І. Крисоватий, Л. Лисяк, С. Онищенко, О. Тарасова, І. Чугунов. Фінансова безпека є предметом дослідження у роботах О. Барановського, М. Єрмошенко, З. Варналія, М. Геєця, З. Мошенського, О. Петрука, А. Сухорукова.

Реформа територіальної організації влади та місцевого самоврядування спонукала появу перших комплексних досліджень щодо проблематики фінансової безпеки на рівні місцевих громад. Серед авторів розробок з цього питання можна назвати Н. Бака, Р. Білика, С. Бугіля, С. Бурлуцького, М. Волосюка, І. Сіренко, Н. Філіпчука та ін. Водночас, такі аспекти фінансової безпеки як бюджетний, податковий та грошово-кредитний на рівні місцевих громад є об'єктом вивчення у багатьох теоретичних працях з публічного управління та адміністрування.





В умовах сьогодення важливим завданням для органів державної влади та місцевого самоврядування є забезпечення балансу між потребою в повноцінному фінансуванні оборонного сектора, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, ліквідацією наслідків ворожих ударів по цивільній та критичній інфраструктурі та забезпеченням фінансової безпеки місцевих громад. У часі зміцнення організаційно-функціональної та ресурсної незалежності місцевого самоврядування фінансова безпека територіальних громад стає окремим напрямком досліджень у науковому середовищі. Наукові дослідження фінансової безпеки держави постійно проводяться вітчизняними науковцями з моменту створення незалежної фінансової системи, а управління публічними фінансами на рівні місцевих громад на сьогодні виходить на новий рівень як напрямок управлінської діяльності. Саме тому питання фінансової безпеки доречно розглядати в контексті поняття публічних фінансів.

У своїх працях І. Луніна під публічними фінансами розуміє «сукупність економічних відносин щодо формування доходів і здійснення витрат, спрямованих на виконання функцій органів загального державного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях» [7, с. 32]. А. Нечай розглядає публічні фінанси як «суспільні правовідносини, що пов'язані із задоволенням усіх видів публічного інтересу і виникають у процесі утворення, управління, розподілу (перерозподілу) та використання публічних фондів коштів» [9, с. 45].

Ураховуючи суспільну значущість публічних фінансів як інструменту забезпечення фінансової безпеки регіону, можна сформулювати їх означення як систему суспільних відносин, що пов'язані з формуванням, розподілом, перерозподілом, акумулюванням, контролем за використанням публічних коштів, щодо надання доступу та користування суспільними благами, задоволення громадських потреб, шляхом реалізації делегованих повноважень у громадянському суспільстві. При цьому доцільно виокремити такі їх складники: публічні фінанси держави; публічні фінанси місцевого самоврядування всіх рівнів; публічні фінанси соціальної сфери, що задовольняють суспільні (соціальні) інтереси, визнані державою або органами місцевого самоврядування, тобто публічні інтереси в соціальній сфері [8, с. 9].

Важливою є роль органів публічного управління у забезпеченні фінансової безпеки регіону, як «складної багатофакторної категорії, що характеризує рівень відкритості економіки, здатність регіону до



самофінансування та підвищення якості життя населення» [2, с. 54]. Управління фінансовою безпекою може розглядатися як систематичний вплив органів управління та органів місцевого самоврядування на рівні країни, регіонів та підприємств на фінансові процеси та діяльність з метою досягнення та підтримки збалансованості, стійкості економіки, отримання доходів, прибутку та фінансового забезпечення для вирішення економічних та соціальних завдань [13, с. 74].

Як зазначає М. Волосюк, «економічна безпека територіальної громади – стан рівня життєздатності територіальної громади, що одночасно гарантує виконання місії і цілей її функціонування, сталість розвитку та забезпечення захищеності від внутрішніх і зовнішніх ризиків» [4, с. 106]. Фінансовий складник є необхідною частиною економічної безпеки, оскільки вона гарантує захищеність фінансових інтересів території через стабільне та достатнє фінансове забезпечення її потреб у функціонуванні та розвитку [1, с. 105]. Згідно з О. Рожком, економічна безпека тісно пов'язана з фінансовою безпекою домогосподарств і підприємств, що знаходяться на території громади [12, с. 122]. Бюджетний складник економічної безпеки територіальної громади, своєю чергою, є важливим елементом, оскільки вона визначає ступінь платоспроможності з урахуванням балансу між доходами та видатками місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів [3, с. 57].

Особливості фінансової безпеки територіальних громад пов'язані з високим ступенем їх залежності від ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, державної бюджетної та фіскальної політики, а також зовнішнього оточення (взаємовідносини з іншими територіальними громадами, регіонами, інвесторами, закордонними партнерами).

У практиці публічного управління в Україні використовуються методи структурно-функціонального аналізу, експертної оцінки та незалежного фінансового аудиту. Під час оцінки фінансової безпеки громади використовуються групи показників, що віддзеркалюють конкурентні переваги та слабкі сторони територіальної громади, дозволяють оцінити результати роботи органів місцевого самоврядування, розвиток місцевої економіки, а також виявити потенційні можливості для розвитку фінансового потенціалу громади: темпи зростання доходів бюджету; коефіцієнт запозичень до бюджету; частка витрат на обслуговування місцевого боргу в загальних витратах бюджету; частка збиткових підприємств; показники податкоспроможності території;



ресурсне забезпечення місцевого бюджету; рівень дотаційності бюджету та залежність від трансфертів з державного бюджету; оцінка фінансових, економічних та фіскальних ризиків тощо.

Сьогодні війна спричинила появу додаткових загроз для фінансової стійкості місцевих бюджетів і стала суттєвим чинником, що впливає на фінансову безпеку регіонів країни. Здатність місцевих органів управління адекватно реагувати на ці виклики визначає їх потенціал у відновленні, зміцненні конкурентоспроможності та реалізації соціально-економічних ініціатив. У період воєнних дій місцева влада стикається з завданням забезпечення фінансової самостійності своїх територій, збереження життєво важливих послуг для громадян та реалізації інвестиційних проєктів, при цьому враховуючи значні обмеження та непередбачуваність умов воєнного стану.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що ефективність реалізації політики місцевого самоврядування в контексті забезпечення фінансової безпеки може бути досягнута виключно за умови комплексного та системного підходу органів державної влади та органів місцевого самоврядування до управління публічними фінансами, визначення реального бюджетного потенціалу окремих територій, здійснення видаткової політики й стабільних надходжень до бюджету, вибору оптимальних методів покриття бюджетного дефіциту. У цьому зв'язку важливим є запровадження дієвого механізму управління фінансами в межах адміністративно-територіальної одиниці, що являє собою цілісну систему фінансових, економічних, соціальних відносин, що сприятиме поліпшенню соціально-економічного розвитку територій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1 (58). С. 98–110.
2. Білик Р. Р., Філіпчук Н. В. Проблеми економічної безпеки та конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 53–63.
3. Бугіль С. Я. Фінансова стійкість та безпека місцевих бюджетів в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 55–60.



4. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.
5. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наук. монографія. К.: Національна академія управління. 2010. 232 с.
6. Єрмошенко А. Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення територіальних громад. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 132–137
7. Луніна І. О. Публічні фінанси в макроекономічній політиці зростання: монографія. НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозів. НАН України". К., 2020. 440 с.
8. Луніна І. О., Бондарук Т. Г. Публічні фінанси та міжбюджетні відносини: навч. посіб. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. Агентство", 2019. 304 с.
9. Нечай А. А. Правові проблеми регулювання публічних видатків в державі: автореф. дис. ... д-ра юридичних наук. Київ, 2005. 45 с.
10. Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80#Text>
11. Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
12. Рожко О. Д. Грошово-кредитна безпека України та шляхи її забезпечення. О. Д. Рожко, Р. М. Алексанян. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 2(24). С. 120-125.
13. Топузов Д. І. Теоретичні засади управління публічними фінансами об'єднаних територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 1 2021.



**Андрій КРУШЕЛЬНИЦЬКИЙ,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету,  
м. Дніпро, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Сьогодні синергетика – це міждисциплінарна галузь науки, що вивчає складні системи та їх поведінку в умовах нестабільності та хаосу. Вона виникла на тлі «взаємопроникнення ідей і методів одних дисциплін в інші», започаткованих ще на початку 30-х років ХХ сторіччя, і поступово «виявилось притаманним усій фізичній науці» і в 70-80-х рр. «встановлюється новий науковий напрям – синергетика, або загальна теорія самоорганізації систем різної природи» [1, с. 103], що пояснювала функціонування будь-яких систем і став зрозумілим системний характер досліджень. Тобто, є очевидним, що завдяки синергетиці в науці відбулася «інтеграція – об'єднання частин у ціле» [2, с. 29]. Синергетична методологія в публічному управлінні може бути, власне, вже стала важливим інструментом для досягнення ефективності та оптимізації процесів, саме тому обґрунтування доцільності її використання в публічному управлінні є актуальним саме в контексті національної безпеки.

Поступово синергетика з фізики й інших точних наук стала охоплювати все знання, у тому числі й суспільні науки й з суто теоретико-методологічного феномену перетворилася на доволі предметну методологію. Поскейнсіанська наука належить до синергетичної методології і базується на працях Германа Геселя та Ілії Пригожина. Синергетика наголошує на важливості адаптації та еволюції в системах. Системи можуть змінюватися та адаптуватися до змін у середовищі, розвиваючи нові структури та функції, що важливо в умовах війни й потребі вирішення питань забезпечення національної безпеки.

Синергетична методологія в публічному управлінні дозволяє розглядати систему публічного управління як комплексне ціле, де елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного. Це допомагає уникнути узагальнень та враховувати всі аспекти системи при ухваленні рішень. До того ж синергетичний підхід сприяє виявленню та розумінню



неочевидних зв'язків і взаємодій в системі управління. Це дозволяє уникнути непередбачених наслідків і забезпечити більш глибоке розуміння взаємодії між різними частинами системи публічного управління.

Застосування синергетичної методології може сприяти виникненню новаторських рішень та ініціатив у публічному управлінні. Це може бути особливо корисним у контексті вирішення складних проблем, що потребують творчого підходу і це є важливим при ухваленні швидких рішень в умовах війни.

З розвитком синергетичної методології можливе здійснення оптимального використання ресурсів, що є в публічному управлінні та які є обмеженими в умовах ведення війни. Це означає, що ресурси мають бути спрямованими на ті проєкти та ініціативи, що мають найбільший потенціал для досягнення поставлених цілей. Крім того, застосування синергетичної методології допомагає оптимізувати використання ресурсів для забезпечення національної безпеки, використання найбільшого потенціалу для забезпечення стійкості та безпеки країни. Тим самим, синергетичний підхід допомагає створити більш стійку до змін систему управління, що може ефективно адаптуватися до нових умов та викликів. Це особливо важливо в сучасному світі, де швидкі та непередбачувані зміни є нормою.

Застосування методології синергетики для формування національної безпеки може мати декілька значущих впливів, але насамперед, це комплексний підхід до безпеки. Синергетична методологія дозволяє розглядати національну безпеку як систему, у якій різні аспекти (економічні, політичні, соціальні, військові тощо) взаємодіють між собою. Це допомагає розуміти, як різні сфери впливають одна на одну та як можна оптимізувати взаємодію для досягнення загальних цілей безпеки. На цьому тлі синергетичний підхід допомагає виявляти неочевидні зв'язки між різними аспектами національної безпеки та виявляти потенційні загрози, що можуть виникнути в результаті їх взаємодії. Це дозволяє уникнути, чи хоча б мінімізувати, непередбачених ситуацій та вжити ефективних заходів для їх запобігання.

Застосування синергетичної методології може стимулювати інноваційний підхід до стратегічного планування національної безпеки. Воно дозволяє розглядати різні сценарії розвитку ситуації та оцінювати їх наслідки для різних аспектів безпеки. Інновативність допомагає створити більш стійку до змін систему національної безпеки, що може ефективно адаптуватися до нових викликів та кризових ситуацій.



Отже, застосування синергетичної методології може значно поліпшити стратегічне планування та управління національною безпекою, забезпечуючи більш ефективну та стійку систему захисту країни, а в цілому в системі публічного управління може допомогти поліпшити якість ухвалених рішень, збільшити ефективність діяльності та сприяти досягненню стратегічних цілей.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіличицька Т. В. Передумови виникнення та становлення синергетики. *Наука та наукознавство*, 2014, № 1. С. 101-109.
2. Семенюк Е. Мельник В. Філософія сучасної науки і техніки: підручник. Вид. 3-тє, випр. та допов. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 364 с.

**Ілля КУЛИК,**  
аспірант державного закладу вищої освіти  
«Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України,  
м. Київ, Україна

### ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сьогодні в світі перед кожною суверенною державою постає завдання щодо забезпечення національної безпеки. Діяльність кожної держави спрямовано на здійснення національної ідеї, захист національних інтересів, прав і свобод людини та громадянина. Нині у світі надається особлива увага формуванню та забезпеченню національної безпеки з урахуванням сучасних безпекових викликів та глобалізаційних тенденцій.

Актуальність цієї тематики полягає в тому, що національна безпека є важливою умовою функціонування і розвитку суспільства та держави. Нині проблеми у сфері національної безпеки позначені великою кількістю загроз різного рівня, багато з них є глобальними, до яких входять військові конфлікти та війни.



Ураховуючи повномасштабне військове вторгнення росії на територію України, формування нових міжнародних воєнних альянсів, міжнародної співпраці з метою посилення безпеки світового співтовариства, виокремлення інноваційних шляхів розвитку міжнародної та глобальної безпеки, сьогодні актуалізується питання виокремлення сучасних проблем забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу [3, с. 144].

Серед інших, можемо виокремити проблематику організації діяльності органів публічного управління та адміністрування щодо забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану, що потребує фінансування. З цього приводу відзначимо, що загальний ресурс на 2024 рік для потреб сектору безпеки і оборони передбачено в сумі 1 692,6 млрд грн, що становить 22,1% валового внутрішнього продукту. З урахуванням додаткового фінансування нагальних потреб органів сектору безпеки і оборони впродовж січня-квітня поточного року загальний фінансовий ресурс збільшився до 1 708,9 млрд грн., водночас коштом загального фонду державного бюджету сектор безпеки і оборони профінансовано в сумі 618,4 млрд грн, що становить 100% від плану. Також, за цей період повним обсягом забезпечено виплату грошового забезпечення, інших соціальних виплат особовому складу органів сектору безпеки і оборони України. Однак, як свідчить аналіз, суб'єкти сектору безпеки і оборони України подекуди неефективно та нераціонально використовують бюджетні кошти. Про деякі тенденції використання фінансового ресурсу, що можуть ускладнити забезпечення сил безпеки і оборони Рада національної безпеки і оборони України поінформувала Кабінет Міністрів України для вжиття відповідних заходів. Водночас, за інформацією суб'єктів сектору безпеки і оборони України, рівень фінансування у січні-квітні надав змогу забезпечити в умовах воєнного стану фінансування основних пріоритетних напрямків їх діяльності [4].

Проблеми, що виникли в системі забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану, пов'язані насамперед, з військовою агресією та окупацією деяких регіонів України. Тому важливими елементами системи забезпечення національної безпеки є формування ефективних засобів обороноздатності країни, перерозподіл фінансування з урахуванням розвитку оборонно-промислового комплексу, формування науково-дослідних лабораторій, діяльність яких спрямовано на розроблення нових методів захисту населення та військовослужбовців, розроблення та





випробування інноваційної зброї та ін. Окрім того, законодавча гілка держави має розробити й ухвалити ще низку нормативно-законодавчих актів з урахуванням реальних загроз незалежності України, її суверенітету і демократії, проте недостатня ефективність саме державних органів ускладнюватиме вироблення та реалізацію ефективної політики. Водночас, публічне управління системою забезпечення національної безпеки, окрім інших головних аспектів, акцентувало увагу на наявності зростання дефіциту фінансових ресурсів, що ускладнювало виділення коштів для забезпечення виробництва та закупівлі в потрібних обсягах сучасних зразків озброєння та військової техніки [1, с. 296].

Ще однією важливою проблемою національної безпеки є інформаційна безпека, а саме забезпечення захисту суспільства від фейків та викривлень інформації, що можуть призводити до панічних настроїв населення, негативного сприйняття державно-управлінських рішень органів державної влади, втрати довіри до органів державної влади, що може в умовах війни призвести до непоправних наслідків. Сьогодні стрімко проходять процеси соціальної трансформації, в основі яких інформаційно-комунікаційні, техніко-технологічні зміни закономірно призводять до виникнення ризиків дисфункціональних та дезорганізаційних станів соціальної системи, її окремих інститутів, підсистем. Нині суверенітет держави значно обмежений в інформаційній сфері, саме тому в сучасних умовах зростають загрози та ризики, пов'язані саме з цією сферою, яка є невід'ємним складником усієї національної безпеки. Тільки комплекс заходів, системна взаємодія напрямків у різних галузях, спрямованих на захист інтересів як на мікрорівні особистості, так і на макрорівні всієї держави, здатний мінімізувати ризики і загрози в інформаційній сфері та забезпечити сталий розвиток країни.

Організація діяльності органів публічного управління та адміністрування щодо забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану безпосередньо впливає і на права та свободи громадян. Згідно з Конституцією України при закріпленні прав і свобод людини як найвищої цінності також встановлено допустимість їх обмеження у випадках, коли це потрібно. Потреба виражається насамперед у захисті всього суспільства, його безпеки, без якої неможлива реалізація прав і свобод окремих індивідів. Саме ця потреба змушує людей відмовлятися від повноти своєї свободи, наділяючи державу повноваженнями щодо обмеження своїх прав. При цьому, щоб уникнути можливих загроз у вигляді



встановлення тиранії і мінімізувати негативний ефект від введених обмежень, слід

- по-перше, установити порядок застосовуваних заходів та їх межі. Наприклад, закріпивши на нормативно-правовому рівні умови для запровадження обмежувальних заходів, строк, на який вони запроваджуються, а також права і свободи, що не підлягають обмеженню.

- по-друге, при встановленні обмежень слід керуватися принципами, зокрема, пропорційності, економічної ефективності, регламентації обмежень, що вводяться, і неприпустимості довільного обмеження прав і свобод. Отже, людина зможе безперешкодно реалізовувати свої права і свободи всередині встановлених меж, при дотриманні названих вище умов, але при цьому буде захищена і від можливих посягань з боку інших членів суспільства, і від небезпек та загроз, що мають місце в надзвичайних ситуаціях [2, с. 123].

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що організація діяльності органів публічного управління та адміністрування щодо забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану має свої особливості та проблеми, водночас для їх вирішення потрібний чіткий план дій, а також вчасне та неперервне фінансування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильчишин О., Титор В., Кекіш І. Національна безпека держави: особливості забезпечення у режимі воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 289–297.
2. Кірієнко Т. П. Принципи обмеження прав і свобод крізь призму забезпечення безпеки людини. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Серія Право. Вип. 81. Ч. 1. С. 116–124.
3. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 143–150.
4. Січень-квітень 2024 року: Фінансування органів сектору безпеки і оборони. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/6881.html>.



**Микола ЛАДАН,**  
аспірант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

У сучасному світі національна безпека України стоїть перед значними викликами, що вимагають комплексного та стратегічного підходу. З огляду на геополітичне розташування та історичний контекст, Україна зіштовхується з різноманітними загрозами, що стосуються як воєнної безпеки, так і економічної стабільності, політичної суверенності, та соціального благополуччя громадян. Відповідно, формування ефективної національної стратегії безпеки є критично важливим для захисту держави та її громадян.

У цьому контексті, логічно відзначити, що процес розроблення національної стратегії безпеки має включати всебічний аналіз потенційних загроз та визначення стратегічних цілей, що віддзеркалюють національні інтереси. Ключовими компонентами такої стратегії є не тільки військова обороноздатність, але й зміцнення економічної незалежності, політична стабілізація та гарантування прав і свобод громадян. Участь зацікавлених сторін, уключаючи урядові агенції, експертні групи, та громадськість, є невід'ємним складником формування стратегії, оскільки це забезпечує її комплексність та відповідність сучасним вимогам.

Додатково слід зауважити, що імплементація національної стратегії безпеки України вимагає не тільки розроблення комплексних планів дій, але й встановлення чітких механізмів їх виконання та систематичного моніторингу. Це включає розроблення законодавчих актів та регулятивних меж, що дозволяють уряду та іншим державним органам ефективно реагувати на загрози, а також адаптуватися до змінних обставин безпекового середовища.

При цьому не слід забувати про критичну важливість законодавчого забезпечення, що становить фундаментальний аспект в імплементації стратегії національної безпеки України. Законодавче забезпечення визначає правові основи для всіх безпекових дій, створюючи потрібні умови для регулювання діяльності безпекових служб, заходів оборони, кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури. Розроблення нових законів та внесення



поправок до чинних законодавчих актів є життєво важливими для забезпечення актуальності та ефективності національних безпекових заходів. Регулятивні межі, установлені законодавством, мають гарантувати швидке та адекватне реагування на кризові ситуації, забезпечуючи при цьому високий рівень прозорості та підзвітності урядових дій [1, с. 92-98]. Таке законодавство має включати чіткі норми, що дозволяють громадськості та наглядовим органам контролювати діяльність безпекових структур, знижуючи ризик зловживань та підвищуючи довіру громадян до владних інституцій.

Важливо також, що ефективне законодавче забезпечення сприяє кращій інтеграції України в міжнародні безпекові стандарти та норми, допомагаючи узгоджувати внутрішні правила з глобальними вимогами та практиками. Це не лише підвищує захист на національному рівні, але й зміцнює позиції України на міжнародній арені, відкриваючи нові можливості для співпраці та підтримки від іноземних партнерів. Такий всебічний та стратегічно орієнтований підхід до законодавчого забезпечення є ключовим для гарантування довгострокової стабільності та безпеки України [2, с. 8-22].

Принагідно зазначити, що моніторинг виконання національної стратегії безпеки України має кілька ключових аспектів: контроль за дотриманням законодавчих норм, оцінка ефективності вжитих заходів безпеки, а також детальний аналіз реакції на поточні та потенційні загрози. Для цього використовуються сучасні технологічні інструменти, такі як системи аналізу великих даних та штучний інтелект. Окреслені технології дозволяють владі не лише швидко збирати та обробляти значні обсяги інформації, але й ефективно аналізувати безпекові тренди та прогнозувати майбутні загрози.

Завдяки використанню зазначених технологій, можна значно поліпшити відповідність ресурсів викликам, що постають перед країною, та оптимізувати процеси реагування на кризи. Це також сприяє більш прозорому та об'єктивному оцінюванню політик безпеки та забезпечує кращу підготовку до мінливих обставин у безпековому середовищі. Такий комплексний підхід до моніторингу та аналізу не тільки підвищує ефективність управлінських рішень, але й забезпечує більшу адаптивність стратегій безпеки до сучасних реалій та викликів [4, с. 288-293].

Окрім внутрішніх зусиль, міжнародне співробітництво відіграє життєво важливу роль у зміцненні національної безпеки України. Активна



співпраця з іншими державами, міжнародними організаціями та міжнародними експертними спільнотами надає Україні доступ до критично важливих ресурсів, передових знань та надійної підтримки. Окреслені ресурси охоплюють не лише військову допомогу та безпекові гарантії, а й забезпечують доступ до важливих розвідувальних даних, інноваційних технологій і професійного навчання. Це дозволяє Україні не тільки підвищувати власні безпекові потенціали, але й забезпечує можливість адаптуватися до швидкозмінних глобальних трендів у безпеці.

Через таке співробітництво Україна зміцнює міжнародні зв'язки, що є критично важливим для формування ефективної реакції на міжнародні загрози та кризи. Участь у міжнародних альянсах і партнерствах дозволяє Україні вибудовувати спільні стратегії безпеки, а також отримувати підтримку у вирішенні регіональних конфліктів та зміцненні регіональної стабільності. Таке співробітництво сприяє поліпшенню міжнародного іміджу України, відкриває нові можливості для спільних військових навчань, а також для обміну розвідувальною інформацією, що забезпечує краще розуміння глобальних безпекових викликів [3, с. 118-124].

Завдяки міжнародному співробітництву Україна не лише зміцнює власну безпеку, але й стає активним учасником глобальної безпекової системи, уносячи вклад у спільні зусилля по боротьбі з транснаціональними загрозами та зміцненню міжнародного правопорядку. Такий підхід допомагає Україні витримувати крок попереду потенційних загроз і ефективно інтегруватися в міжнародні безпекові мережі, забезпечуючи стійкість і адаптивність до міжнародних викликів.

Отже, ураховуючи викладене вище, можна вважати, що формування національної стратегії безпеки України вимагає глибокого розуміння поточних геополітичних викликів, а також уміння адаптуватися до динамічно змінюваного світового порядку. Ключовими елементами успішної стратегії є ефективне законодавче забезпечення, інтеграція в міжнародні безпекові структури та використання передових технологій для моніторингу та аналізу безпекового середовища. Важливу роль відіграє також активна участь громадськості та різних зацікавлених сторін у формуванні та імплементації стратегічних ініціатив, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади. Усі ці заходи разом забезпечують не тільки протидію поточним загрозам, але й створюють умови для підтримки сталого розвитку та довготривалої стабільності України в майбутньому.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білий В. І., Михальчук В. М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17/2021. С. 92–98.
2. Данільян О. Г., Дзьобань О. П. Національна безпека в контексті євроатлантичної інтеграції України: філософська рефлексія. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія*. Т. 1. № 44. 2020. С. 8–22.
3. Карпенко О. В. Забезпечення національної безпеки в контексті участі України в діяльності міжнародних організацій. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку. *Серія “Політичне життя”*. Вип. 2. 2020. С. 118–124.
4. Мотайло О. В. Основні концептуальні підходи до сутності поняття “національна безпека”. *Право та державне управління*. Вип. № 4. 2019. С. 288–293.

**Тамара ЛОЗИНСЬКА,**

доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

**Василь МУШУК,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету,  
м. Полтава, Україна

### РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ СУДОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ СУДОВИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У межах завдань побудови демократичної, правової держави увагу значної частини науковців зосереджено на питаннях удосконалення державного управління щодо забезпечення функціонування системи судової влади та регулювання судово-організаційної діяльності. Особливе занепокоєння громадськості викликає проблема реального розподілу влади, незалежності суддів і судового контролю за виконанням судових рішень.



Одним із перших розробників теорії поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову був Ш. Л. Монтеск'є, який писав: «Не буде свободи у тому разі, якщо судова влада не відокремлена від влади законодавчої та виконавчої. Якщо вона об'єднана із законодавчою владою, то життя і свобода громадян опиняться під владою свавілля. Якщо судова влада об'єднана з виконавчою, то суддя отримує можливість стати гнобителем» (пер. Т. Лозинська) [4, с. 54].

Значення судової влади набуває виняткового значення, коли розглядаються справи незаконного або недоцільного ухвалення рішень органами державної влади, що зумовлює потребу здійснення судового контролю за виконанням судових рішень. Теоретико-правові основи контролю за виконанням судового рішення знаходять своє віддзеркалення в роботах В. Авер'янова, А. Фокіної, А. Сіленко [1; 7; 8] та ін., які досліджують цю проблематику в контексті юридичної науки та загальної теорії публічного управління і сходяться на думці про відсутність чіткого теоретико-правового визначення поняття судового контролю. Сучасна правова держава, зазначає В. Авер'янов [1, с. 14], повинна ґрунтуватися на новій доктрині адміністративного права, згідно з якою держава повинна діяти на «...благо людини шляхом всебічного забезпечення пріоритету її прав, свобод та законних інтересів...», що передбачає і побудову ефективної системи виконання судових рішень.

Оминаючи питання правової природи судового контролю, зазначимо, що його сутність відбиває процедури відслідковування примусового виконання судового рішення, що набрало законної сили, тому є підстави вважати судовий контроль не окремою функцією судової влади, а складником правосуддя, на чому наголошує частина правників [3, с. 193]. Судовий контроль, виходячи з такої концепції, по суті є інваріантою правосуддя, що змінювала свій характер під впливом зміни форми державного устрою, державної політики чи ідеології, але не змінювала свого функціонального призначення – забезпечувати обов'язковість виконання судового рішення. Більшість учених вбачає витoki судового контролю в ухваленні Статуту Кримінального Судочинства (1864 р.), а становлення судового контролю як суспільного інституту пов'язує із розвитком системи публічного управління. З набуттям Україною самостійності та суверенітету постало питання проведення судово-правової реформи [6], спрямованої на формування судової влади в парадигмі правової держави і забезпечення реальної незалежності суддів. Ухвалення низки нормативно-правових актів



(«Про статус суддів», «Про органи суддівського самоврядування», «Про прокуратуру» тощо), а особливо Конституції України 1996 р. мали позитивний вплив на створення фундаментальних основ побудови правової держави, проте в частині здійснення судового контролю суттєвих зрушень не відбулося.

У практиці адміністративного судочинства, найбільш важливого для захисту прав і свобод громадян, зокрема права на справедливий суд, використання судового контролю передбачено Кодексом адміністративного судочинства (КАС) [2], який проте не передбачає обов'язковості його здійснення. Наразі в адміністративному судочинстві судовий контроль може бути використаний у трьох формах [2]:

- зобов'язання суб'єкта владних повноважень надати звіт про виконання судового рішення;
- накладення штрафу за невиконання судового рішення;
- визнання протиправними рішень, дій чи бездіяльності СВП-відповідача на виконання постанови суду.

Відсутність імперативної норми щодо здійснення судового контролю судами і відсутність у КАС положення щодо умов застосування права на здійснення судового контролю зумовлюють потребу вдосконалення інституту судового контролю. Зараз у Верховній Раді України на розгляді перебуває законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо вдосконалення механізму судового контролю за виконанням рішень судів та процедури встановлення або зміни способу виконання судових рішень» [5], стаття 382 якого передбачено, що «суд, який ухвалив судові рішення в адміністративній справі, може зобов'язати суб'єкта владних повноважень, не на користь якого ухвалене судові рішення, подати у встановлений судом строк звіт про виконання судового рішення». Удосконалення судового контролю за виконанням судових рішень в адміністративних справах, боржником за якими є суб'єкт владних повноважень, передбачає також упровадження в цивільному та господарському судочинстві аналогічного судового контролю за виконанням судових рішень, боржниками за якими є орган державної влади, орган місцевого самоврядування, державне або комунальне підприємство.





### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Нова доктрина українського адміністративного права на етапі становлення. *Актуальні проблеми держави і права*. 2007. С. 11-16. URL: <http://www.apdp.in.ua/v35/03.pdf> (дата звернення 18.04.2024).
2. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс, Закон від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2747-15> (дата звернення 22.04.2024).
3. Ладиченко В. В., Потьомкін С. О. Поняття і суть судового контролю за виконанням судових рішень. *Часопис Київського університету права. Судоустрій. Прокуратура. Адвокатура*. 2023. № 3. С. 190-108.
4. Монтеск'є Ш. Л. Про дух законів. URL: [https://librebook.me/o\\_duhe\\_zakonov/vol1/1](https://librebook.me/o_duhe_zakonov/vol1/1) (дата звернення 18.04.2024).
5. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення механізму судового контролю за виконанням рішень судів та процедури встановлення або зміни способу виконання судових рішень. URL: <http://surl.li/trxuk> (дата звернення 22.04.2024).
6. Про Концепцію судово-правової реформи в Україні: Постанова Верховної Ради України від 28.04.1992 № 2296-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2296-12> (дата звернення 22.04.2024).
7. Сіленко А. А. Інститути судової влади України: дослідження вітчизняних науковців. *Політичний менеджмент*. 2010. № 2. С. 166-179.
8. Фокіна А. О. Удосконалення стадії виконання судових рішень в національній правозастосовній практиці та європейських країнах. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 3. С. 283-288.

**Владислав ЛУНЯК,**  
здобувач вищої освіти  
Класичного приватного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

### НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Й ІННОВАТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Споживачами цифрових технологій виступають усі – держава, бізнес, громадяни [4], і в найближчій короткостроковій перспективі цифровізація становитиме один із головних чинників зростання світової економіки [6; 7;



8]. Серед переваг використання цифровізації можна визначити такі: економія часу; створення нового попиту на нові товари й послуги; нова якість та цінність послуг і товарів; розвиток суспільного прогресу; збільшення інновацій у найважливіших сферах суспільної життєдіяльності; збільшення інвестицій у стимулювання інноваційної діяльності тощо [5]. До технологій цифровізації фахівці відносять: Інтернет речей, роботизацію, кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо [3; 4].

Повномасштабну агресію РФ проти України спрямовано на дестабілізацію належного функціонування державного апарату в напрямку формування його інституційної спроможності, унеможливлення сталого розвитку держави та її регіонів, і найголовніше на їх населення. Прикладом цього є руйнування РФ, зокрема, телевізійних вишок у Харківській області 14.03.2024 р., 22.04.2024 р., об'єктів критичної інфраструктури та ін. З огляду на це можемо зазначити, що одним із ключових завдань України на найближчу перспективу є забезпечення інформаційної безпеки на об'єктах критичної інфраструктури, підвищеної небезпеки, та інших найважливіших сферах суспільної життєдіяльності. На ці аспекти звертають увагу вчені, з якими погоджуємося, а саме: С. Белаєм, С. Домбровською, О. Крюковим, А. Помазаю-Пономаренко, А. Урбанеком та ін. [1; 3], що слід говорити про результативність державної політики та її соціальну орієнтованість, особливо в умовах повсюдного впровадження технологій цифровізації, що пришвидшують процес обміну та поширення інформації в разі, з метою унеможливлення вияву інформаційних загроз.

Розгляд чинного законодавства у сфері безпеки України [2] дає підстави стверджувати, що воно містить загальні та відсилочні норми щодо визначення важливості забезпечення інформаційної безпеки. Серед цих документів визначено Стратегію національної безпеки України, Стратегію інформаційної безпеки тощо [2]. У той же час, уважаємо, що ці нормативно-правові документи потребують уточнення з позиції визначення в них особливостей впливу цифрових технологій на сферу національної безпеки. Оскільки ці технології забезпечують вчасність і виваженість організації та корегування управлінської діяльності; вони в разі пришвидшують процеси операцізації такої діяльності. Очевидно, вони являють собою певний ризик у розвитку держав і суспільства. За певних умов цей ризик може



трансформуватися та становити або небезпеку, або забезпечувати отримання позитивного результату. Особливо з погляду розвитку цифрового суспільства, на який чиниться зовнішній тиск з боку рф [1]. Унеможливити її інформаційний вплив та гібридну війну може результативна реалізація класичних і нетрадиційних управлінських заходів, оскільки гібридна війна за своїм характером є нетиповою. Протистояння та навіть протиборство є тими засобами, що набувають актуальності для України. Проте в цьому контексті слід також говорити про важливість ужиття не тільки тактичних заходів, а й стратегічних (див. [1; 5; 6; 7]).

У цьому контексті слід виокремити низку проблем. Так, у 2020 р. в Україні було зафіксовано 800 повноцінних кібератак, у 2021-му – 1400, а у 2022-му – понад 4000. Зауважимо, що впродовж 2021 року кількість підозрілих подій інформаційної безпеки невинно зростала – усього за рік Служба безпеки України виявила 19 млн таких подій. При цьому 2022-й рік ознаменувався безпрецедентною кількістю кібератак на десятки служб, систем і установ в Україні. 2023 р. кібератаки рф досягли своєї цілі, дестабілізувавши роботу мережі мобільного й Інтернет зв'язку «Київстару» [1, с. 206-207]. При цьому впродовж останніх кількох років найбажанішою ціллю поширення фейкових новин і зламників є особливості функціонування державного сектору – на нього скоюється 48% атак. Крім того, за даними експертів, на неурядові організації й аналітичні центри скоюється 31% атак, на галузь освіти – 3% атак, а також на ІТ-галузь, медійну й енергетичну галузі. Наприкінці 2021 року компанія Microsoft оприлюднила звіт, у якому наведено перелік країн і галузей, що найчастіше піддаються кібератакам. Так, на першому місці США, а на другому – Україна. Майже 20% кібератак було скоєно проти України, тоді як проти, скажімо, Німеччини, Бельгії чи Японії – не більше 3% від всіх атак [1].

Друга проблема, яка потребує вирішення в Україні, це підвищення рівня цифрового й інноваційного розвитку. Щодо рейтингу «високо розвинених інноваційних країн і тих, що розвивають ІКТ», то виявити такий рейтинг можливо за допомогою різних онлайн платформ, зокрема, платформи Atlas, що розроблена експертами Гарвардського університету [6]. Із рис. 1 видно, що сьогодні країнами-лідерами в розвитку електроніки, ІКТ та цифрових технологій є ті, що географічно розташовані на Азійському континенті. Починаючи з 2000 р., ці країни мали найбільшу частку на світовому цифровому ринку. Цікаво, що, у той час, коли Гарвардський університет запровадив платформу Atlas, Україна тільки проголосила власну



незалежність. Це засвідчує наскільки вона темпорально відстає від соціально-економічного розвитку інших країн світу.

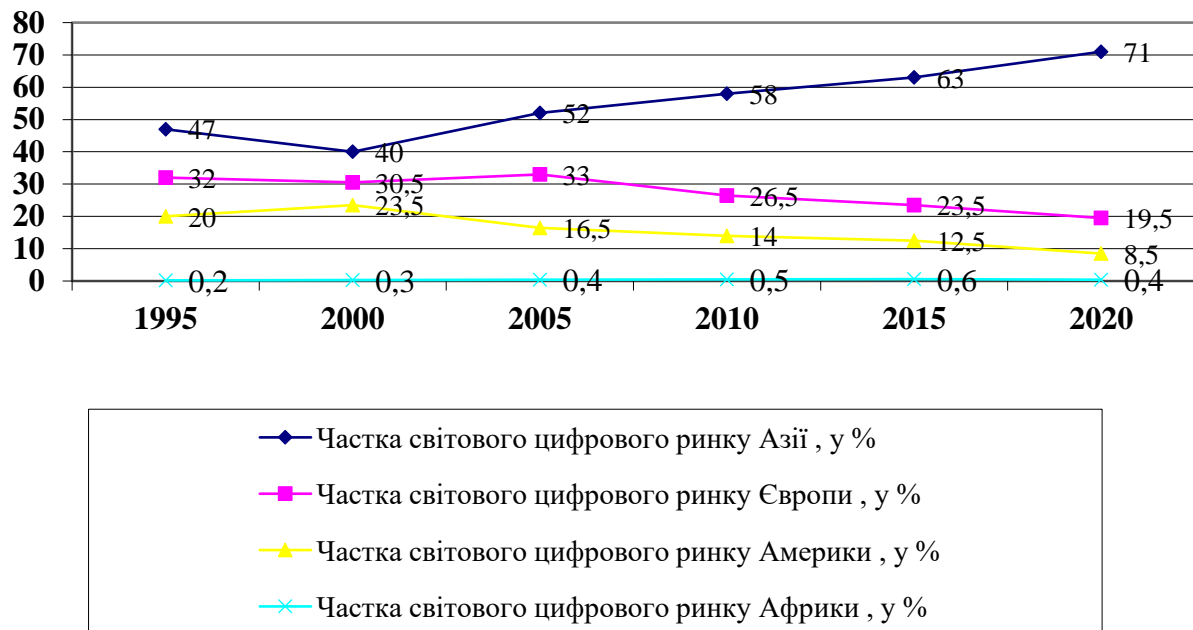


Рис. 1. Стан розвитку світового цифрового ринку в період з 1995 до 2020 рр. (за континентами).

Джерело: складено на підставі [6; 7; 8]

Аналіз інформації платформи Atlas дає підстави стверджувати, що станом на 2020 р. Україна так і залишилася на рівні показників 1995 р. у розвитку ІКТ, електроніки та цифрових технологій. При цьому Україна за показниками частки на світовому цифровому ринку знаходиться на рівні країн Африканського континенту й Океанії. Усе вищенаведене дає підстави для роздумів на предмет, як це сталося і що з цим робити. Уважаємо, що причин багато, і вони відзначаються зовнішнім і внутрішнім характером, які становили підґрунтя для ситуації, що складалася. У той же час, наполягаємо, що завданням України на найближчу перспективу є застосування комплексного підходу до визначення напрямків удосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноватизації. Основу цих механізмів має становити розвиток національної інноваційної системи, «цифровізованого» суспільства, а також повсюдне впровадження ІКТ у державному та інших секторах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Крюков О. І.,



Порока С. Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі: монографія. Х. : НУЦЗУ. 2024. 244 с.

2. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2022-%D0%BF#Text>.

3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Забезпечення стійкості системи державного регулювання об'єктів підвищеної небезпеки й об'єктів критичної інфраструктури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3461>.

4. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/>.

5. Шевченко С. О., Луняк В. Е. Цифровізація правовідносин як чинник розвитку державної політики у сфері пенсійного та соціального забезпечення в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 210–218.

6. Atlas. URL: <https://atlas.cid.harvard.edu/explore/market?country=228&product=undefined&year=2019&queryLevel=location&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>.

7. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*. SPECIAL EDITION-2020. № 42.

8. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzhyuk A., Halunko O. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management. *Economic Affairs*. 2023, 68(4), pp. 2263–2275.

**Андрій МАГОМЕДОВ,**  
кандидат історичних наук,  
здобувач кафедри історії та культури України  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,  
м. Переяслав, Україна

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління трансформацією об'єктів критичної



інфраструктури, забезпечуючи швидку реакцію, оптимальне використання ресурсів та забезпечення безпеки. Застосування сучасних систем моніторингу критичної інфраструктури відкриває нові можливості для ефективного контролю за станом об'єктів, що є ключовими для функціонування держави та економіки. Моніторингові системи дозволяють у реальному часі відслідковувати різні параметри об'єктів, такі як тиск, температура, рівень напруги, рівень води тощо. Важливою перевагою є можливість виявлення проблем та несправності навіть в умовах критичних ситуацій, наприклад масованих ракетних атак шляхом використання автономних систем живлення автоматизованих моніторингових систем, що дозволяє оперативно реагувати на несправності та руйнування та уникнути серйозних наслідків для інфраструктури. Однак, з урахуванням можливих загроз ракетних обстрілів критичної інфраструктури України з боку російської федерації, важливою стає не лише сама функціональність систем моніторингу, але й їхні можливості захисту. Зокрема, потрібно розробити і впровадити алгоритми автоматичної реакції систем на виявлені загрози, що забезпечить швидке й ефективне реагування на потенційні атаки [1, 6].

Після початку повномасштабного воєнного вторгнення Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про певні аспекти забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів» від 30 грудня 2022 р. № 1500, що має за мету активацію [4]:

- методик діяльності центрів з резервного забезпечення державних ресурсів, що чітко уточнює обов'язки та права учасників служб захисту критичної інфраструктури, ДП «Українські спеціальні системи», Державний центр кіберзахисту, енергетичні системи, комунальні підприємства;

- способів подання державними органами, військовими підрозділами, підприємствами, установами та організаціями резервних копій національних електронних інформаційних ресурсів до Національного центру з резервного забезпечення державних інформаційних ресурсів, а також механізм їх зберігання та доступу до них. Зокрема, цей порядок визначає кілька видів резервного копіювання національних електронних інформаційних ресурсів, вимоги до угод щодо зберігання резервних копій, вимоги щодо захисту інформації під час їх зберігання, процедуру їх передачі дипломатичним представництвам України за кордоном у разі запровадження воєнного стану, терміни їх повернення після його анулювання тощо.



Отже, застосування сучасних систем моніторингу є ключовим елементом у забезпеченні ефективного управління трансформацією об'єктів критичної інфраструктури. Вони дозволяють оперативно виявляти та вирішувати проблеми, а також забезпечують захист від потенційних загроз, зокрема ракетних атак з боку російської федерації [5].

Щодо протидії впливу негативних чинників на об'єкти критичної інфраструктури слід зазначити, що відновлення та захист цієї інфраструктури допоможе підвищенню енергетичної стабільності та поліпшенню послуг з водопостачання, очищення стічних вод та підвищенню рівня енергоефективності в громадах, що сприятиме довгостроковому сталому розвитку та переходу до зеленої енергетики в Україні.

У грудні 2022 року Європейська Комісія та Nefco оголосили про ініціативу щодо реконструкції та ремонту критичної комунальної інфраструктури в Україні. Основними цілями цієї ініціативи є відновлення критично важливої муніципальної інфраструктури в місцевих громадах, що сильно постраждали від воєнних дій та зараз перебувають під контролем українського уряду, що передбачає забезпечення базових муніципальних послуг для мешканців та підвищення надійності та безпеки систем водопостачання, теплопостачання та електропостачання, а також систем очищення стічних вод, оскільки конфлікт триває [6].

У загальному, 12 сильно постраждалих міст та селищ міського типу Київської області, які не мають достатніх ресурсів для самостійного проєктування та реалізації реконструкції критичної інфраструктури, уклали угоди з Nefco на отримання грантового фінансування від ЄС. Серед них: Бородянка, Борщагівка, Димер, Дмитрівка, Гостомель, Ірпінь, Іванків, Калинівка, Немішаєве, Пісківка, Славутич та Велика Димерка.

Залежно від критичних потреб у реконструкції, визначених для кожного проєкту, у громадах буде проведено такі заходи: ремонт та модернізація систем теплопостачання, ремонт систем водопостачання, а також ремонт та модернізація систем очищення стічних вод [3].

Проєкти, що отримали підтримку та пов'язані з критичною інфраструктурою, націлено не лише на відновлення пошкодженої інфраструктури, але й на її модернізацію та значне підвищення енергоефективності.

Крім того, наразі реалізуються додаткові програми, що фінансуються ЄС, такі як підтримка модернізації систем водопостачання, упровадження



заходів з енергоефективності у громадських будівлях та мережах вуличного освітлення, а також будівництво, реконструкція та оновлення громадських будівель для задоволення нагальних житлових потреб внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, з метою протидії впливу на державні електронні інформаційні ресурси та об'єкти критичної інфраструктури в умовах воєнного стану, важливо спрямувати зусилля на належний захист баз даних, що є основою державних реєстрів.

Упровадження систем управління ризиками є ключовим елементом стратегії забезпечення безпеки та стійкості об'єктів критичної інфраструктури. Системи дозволяють ідентифікувати потенційні загрози, а також оцінювати їх можливі наслідки для безперебійного функціонування інфраструктури. Один із ключових аспектів систем управління ризиками є аналіз потенційних загроз та їх вірогідностей, уключаючи ризики, пов'язані з ракетними атаками. Аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки серйозними є загрози та які об'єкти критичної інфраструктури є найбільш уразливими перед ними [2].

Після ідентифікації потенційних загроз потрібно розробити стратегії управління ризиками, що може включати в себе розроблення планів боротьби з надзвичайними ситуаціями, розроблення заходів з підвищення захисту об'єктів критичної інфраструктури, а також реалізацію профілактичних заходів для зменшення вразливості інфраструктури при потенційних ракетних атаках.

Загальна мета впровадження систем управління ризиками є зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій та мінімізація їх наслідків, що важливо як для забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури, так і для забезпечення стабільності економіки та розвитку держави. Наслідки повномасштабної російської агресії проти України мають значний вплив на функціонування об'єктів критичної інфраструктури, отже потребують детального аналізу та пошуку шляхів мінімізації ризиків та наслідків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев М. М. Аналіз методологічних підходів щодо застосування технологій управління ризиками у сфері кібербезпеки. *Modern Information Technologies in the Sphere of Security and Defence*. 2019. № 1 (34). С. 109-114.
2. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління:*





удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL:  
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

3. Відновлення та відбудова України. Офіційний сайт Європейської Комісії в Україні. URL: [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine\\_uk](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_uk)

4. Деякі питання забезпечення функціонування державних інформаційних ресурсів. Постанова Кабінету Міністрів України. Від 30 грудня 2022 р. № 1500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1500-2022-%D0%BF#Text>

5. Котелевець Д. О. Інноваційно-технологічні параметри розвитку цифрової економіки в Україні. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 25 листопада 2022 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 120-121.

6. Теленик С. С. Державна система захисту критичної інфраструктури України: концептуальні засади адміністративно-правового регулювання. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 602 с.

**Олена МАКОВСЬКА,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри філософії та культурології  
Київського національного університету технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВО-ПАТРІОТИЧНИХ ЯКОСТЕЙ СТУДЕНТСТВА ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ СКЛАДНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

*Знання без виховання – меч у руках божевільного.  
Василь Сухомлинський*

Російсько-українська війна, що одинадцятий рік триває в Україні, дає підстави стверджувати, що переважна більшість громадян нашої країни виявила високу патріотичну свідомість та міцну громадянську позицію. Війна змусила українців згуртуватися, переосмислити події що відбуваються та спромогтися на активні дії щодо збереження цілісності нашої Батьківщини [1].



Вагоме місце у справі військово-патріотичного виховання насамперед посідають освітні заклади, у т. ч. й вищі. Одним із пріоритетним завдань освітнього процесу закладу вищої освіти є освітньо-виховне середовище, яке б сприяло формуванню військово-патріотичного виховання здобувачів освіти в закладі вищої освіти, формування в студентства високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадського та конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню її як правової, демократичної, соціальної держави, формування ціннісного ставлення особистості до Українського народу, Батьківщини, держави та нації.

На реалізацію цих завдань спрямовано державну політику щодо належного забезпечення військово-патріотичного виховання молодого покоління, насамперед передбачену Державною цільовою соціальною програмою національно-патріотичного виховання на період до 2025 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 2021 року № 673 [3], метою якої є вдосконалення та розвиток цілісної загальнодержавної політики національно-патріотичного виховання шляхом формування та утвердження української громадянської ідентичності на основі єдиних суспільно-державних (національних) цінностей (самобутність, воля, соборність, гідність) і загальнолюдських цінностей, принципів любові і гордості за власну державу, її історію, мову, здобутки та досягнення у сфері культури, економіки, науки, спорту, дієве сприяння органам державної влади та органам місцевого самоврядування в захисті і охороні національної державності Українського народу, готовність до захисту державної незалежності і територіальної цілісності України, усвідомлення громадянського обов'язку із розвитку успішної країни та забезпечення власного благополуччя в ній [3].

Військово-патріотичне виховання, як зазначається в Програмі, – це здійснення заходів, спрямованих на формування в громадян готовності до захисту України, громадського сприяння безпеці та обороні України та підвищення престижу військової і спеціальної державної служби [3].

Виконання пріоритетних завдань, визначених Програмою [3], здійснюється, зокрема, шляхом військово-патріотичне виховання, що полягає у формування оборонної свідомості (готовність громадянина до захисту України) населення України; популяризації і підвищення престижу військової та спеціальної державної служби; розвитку військово-



прикладного і службово-прикладного спорту, військової науково-технічної творчості та інновацій; формування розуміння і підтримки населенням України державної політики у сфері євроатлантичної інтеграції та практичних кроків щодо зближення з НАТО, зберігаючи в основі українські національні цінності; збільшення чисельності громадян (зокрема молоді), готових до виконання обов'язку із захисту незалежності та територіальної цілісності України, та набуття ними потрібних компетенцій із початкової військової підготовки; активного залучення громадян (зокрема молоді) до громадського сприяння безпеці та обороні України та набуття необхідних компетентностей у сфері безпеки і оборони; вшанування захисників України, які полягли в боротьбі за захист незалежності та територіальної цілісності України; формування шанобливого ставлення до героїв боротьби Українського народу за здобуття незалежності України; сприяння створенню та реалізації нової системи військово-патріотичного виховання та громадського сприяння безпеці та обороні України [3].

У цьому контексті в умовах запровадження правового режиму воєнного стану заклади вищої освіти України особливу увагу зосереджують на: посиленні статусу військово-патріотичного навчання та утвердження національної ідентичності в системі вищої освіти та українському суспільстві загалом; підвищенні престижу відношення кожного студента, особливо чоловічої статі, до військової служби як захисника Вітчизни та майбутнього будівника заможної України; залученні здобувачів освіти для придбання практичного військового досвіду в центрах військово-патріотичного виховання на державних, регіональних та місцевих рівнях; навчанні та розвитку в здобувачів освіти високої патріотичної свідомості, вихованні почуття вірності й любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадянського й конституційного обов'язку щодо захисту національних інтересів, територіальної цілісності й незалежності України та формування української політичної нації; прищепленні національних традицій на прикладах історичних подій минулого та сучасного часу; ефективному використанні психолого-педагогічних наук, національних традицій, досвіду педагогічної майстерності в загальній програмі освіти.

Завданням закладів вищої освіти є створення умов для системного та цілеспрямованого виховання молодої людини – справжнього та ідейного патріота України, готового самовіддано розбудувувати її як суверенну, демократичну, правову і соціальну державу, виявляти національну гідність,



знати й цивілізовано відстоювати свої громадянські права, виконувати обов'язки, сприяти громадянському спокою й злагоді в суспільстві, успішно самореалізовуватися в соціумі як громадянину, сім'янину, професіоналу, носієві української національної культури [2].

Отже, метою військово-патріотичного виховання студентів є формування в них готовності до гідного служіння Батьківщині та її захисту, розвиток таких якостей і властивостей, як патріотичні почуття, національна гідність, шляхетність, моральна та духовна вихованість, громадянська свідомість і активність, національна і релігійна тактовність і толерантність, потреба у збереженні національних духовних і матеріальних цінностей, готовність до патріотичної діяльності, до подвигів в ім'я Вітчизни, патріотична спрямованість особистості [4]. Саме тому в закладах вищої освіти потрібно створити належну систему військово-патріотичного виховання студентства, що сприятиме вихованню справжніх патріотів – здатних і готових виступити на захист Українського народу та територіальної цілісності України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брижаний Є. Військово-патріотичне виховання майбутніх офіцерів Збройних сил України. URL: *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія : Педагогічні науки. 2016. № 1. С. 5-18.
2. Будак В. Сучасний стан та перспективи військово-патріотичного виховання студентської молоді в університеті. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Педагогічні науки. № 1 (52), лютий 2016. С. 142-148.
3. Про затвердження Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 2021 р. № 673 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/673-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення - 02.05.2024).
4. Щербак І. В. Військово-патріотичне виховання студентів засобами музичного мистецтва як педагогічна проблема. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 502-505.



**Наталія МАЛИШ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри «Києво-Могилянська школа  
врядування імені Андрія Мелешевича»  
факультету правничих наук  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»,  
м. Київ, Україна

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Важливим складником національної безпеки є захист матеріальної та нематеріальної культурної спадщини: мови, традицій, самобутності, цінностей, творчості, згуртованості спільноти. Наголос на збереженні нематеріальної культурної спадщини України в умовах війни має бути у центрі уваги для документування воєнних злочинів та задля майбутнього притягнення російської федерації до відповідальності за факт воєнної агресії та злочини проти людства.

Культурна спадщина є привабливим ресурсом для інвесторів, туристів, місцевих мешканців. Інвестиції у відновлення та просування культурних пам'яток сприяють економічному зростанню, створюють впізнаваний образ України на міжнародній арені.

Державна політика у сфері культурної спадщини має важливе значення для забезпечення національної безпеки України, а урізноманітнення методів й заходів до формування та реалізації державної політики охорони культурної спадщини має відповідати викликам, що постали перед Україною в умовах війни, а також – курсу України до ЄС та НАТО. Це потребує вдосконалення правового забезпечення, оптимізації організаційної структури, відновлення, зростання потенціалу у повоєнній відбудові України.

Культурна спадщина може бути під загрозою руйнування або знищення через війни, терористичні акти, природні катастрофи. Забезпечення безпеки культурних об'єктів є важливим напрямком державної політики задля збереження історичних цінностей. Розвиток культури сприяє підвищенню рівня освіти населення, культурній дипломатії, духовному та культурному розвитку нації [1].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року значно вплинуло на українську культуру, матеріальну та нематеріальну



культурну спадщину. Відбулося руйнування культурної інфраструктури, міграція населення. Продовжується знищення української культури на тимчасово окупованих територіях.

Гаазька конвенція про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 р. визначає «культурні цінності» незалежно від походження чи власності як: пам'ятки архітектури, мистецтва чи історії, археологічні пам'ятки; твори мистецтва; рукописи, книги та інші предмети, що становлять художній, історичний або археологічний інтерес; наукові колекції та важливі колекції книг чи архіви тощо [2]. Є інші конвенції, які наголошують на потребі захисту культурних цінностей, матеріальної та нематеріальної спадщини. Культурні конвенції ЮНЕСКО покликані захищати матеріальну та нематеріальну спадщину, різноманітність культурних та творчих індустрій, боротися з незаконним обігом культурних цінностей та є ключовими чинниками успішної реалізації Порядку денного задля сталого розвитку на період до 2030 року.

Нині на рівні міжнародної спільноти розробляються механізми притягнення до відповідальності винних за знищення матеріальної і нематеріальної культурної спадщини в умовах збройних конфліктів. В основі такої політики є діяльність Міжнародного кримінального суду, що ґрунтується на базових засадах Римського статуту [3].

Міжнародний кримінальний суд поділяє воєнні злочини проти культурної спадщини на п'ять категорій: спрямування атак на певні об'єкти, що перебувають під охороною; наведення ударів по цивільних об'єктах; знищення або вилучення майна (усіх видів), що належить певним особам; привласнення майна для приватних або особистих потреб (грабіж); інші злочини, які так чи так можуть опосередковано стосуватися культурної спадщини: депортація, посягання на особисту гідність тощо.

У новій політиці ЮНЕСКО щодо інтеграції культурної спадщини в досягнення цілей сталого розвитку ООН до 2030 р. зазначено такі підходи як-то популяризація культури через спадщину й творчість. Зокрема, «створення інклюзивних, безпечних, стійких і сталих міст у контексті збереження природної та культурної спадщини (ціль 11); відновлення та повернення викрадених активів (ціль 16), протидія незаконному обігу культурних цінностей; сприяння справедливим, мирним та інклюзивним суспільствам, що визнають цінність знань, спадщини та різноманітності (ціль 5)» [5].



Знищення історичної пам'яті та культурного надбання відбувається шляхом руйнування бібліотек і сховищ української літератури, музеїв, історичних архівів на тимчасово окупованих, прифронтових і навіть на підконтрольних Україні територіях через бомбардування ворогом наших територій балістикою. Окупаційна влада вилучила та знищила книги з історії України, української мови та літератури. Відбулося тотальне зросійщення всіх сфер життя на тимчасово окупованій території України.

У четвер, 23 травня 2024 росія завдала ракетного удару по Харкову, влучивши в одну з найбільших друкарень у Європі «Фактор-друк», де друкуються книжки майже всіх українських видавництв. Унаслідок цього удару загинули 7 людей, ще 21 людина поранена. Зруйнована друкарня і спалено 50 тис книг. Через удар росіян по друкарні в Харкові сукупна потужність друкарень в Україні зменшиться на 30-40%, наголосив власник поліграфічного комбінату [4].

Міністерство культури та інформаційної політики України є «центральною органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в сферах культури, державної мовної політики, популяризації України у світі, державного іномовлення, інформаційного суверенітету України (у частині повноважень з управління цілісним майновим комплексом Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ») та інформаційної безпеки». Реалізують державну політику також інші органи влади: Український центр культурних досліджень, Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти, Державна установа «Український культурний фонд», Український центр культурних досліджень (УЦКД), що провадить культурно-просвітницьку діяльність й інші організації та установи.

Розроблена державна цифрова екосистема Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM) забезпечує єдиний цифровий конвеєр для всіх проєктів відновлення. Місцеві громади можуть пропонувати проєкти міжнародним партнерам та залучати кошти для відновлення та розвитку.

2018 року створено веб-ресурс як інформаційна та комунікаційна онлайн-платформа для представлення живої спадщини України – Віртуальний музей нематеріальної культурної спадщини України.

Програма Європейського Союзу «Креативна Європа» підтримує культурний, креативний та аудіовізуальний сектори, фінансує проєкти, що спрямовані на посилення культурного різноманіття і відповідають



потребам та викликам культурних та креативних індустрій. Загальний бюджет «Креативної Європи» (2021-2027) складає 2,44 млрд євро.

Організація діяльності органів публічного управління та адміністрування задля забезпечення національної безпеки України має бути спрямована на: цифровізацію та використання сучасних технологій – оцифрування інвентарних списків, колекцій, архівів, фотографій, карт та інших культурних цінностей та є вагомим інструментом для їх захисту у разі фізичного знищення. Оцифрування відбувається у межах програми ЮНЕСКО «Пам'ять світу» та сприяє залученню фінансових коштів для збереження культурної спадщини. Реалізація державної політики повоєнного відновлення України має спиратися на реєстри пам'яток культурної спадщини.

Отже, державна політика у сфері культурної спадщини має ключове значення задля забезпечення національної безпеки, розвитку суспільства та підтримки національної ідентичності. Зазначу основні заходи у сфері охорони культурної спадщини задля забезпечення національної безпеки: фізичний захист об'єктів, правові й організаційні заходи, міжнародне співробітництво, оцінка ризиків, освіта, участь громадськості.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Культурна спадщина та національна безпека : аналіт. доп. / [В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та ін.] ; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. С. 5.
2. Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict with Regulations for the Execution of the Convention. The Hague, 14 May 1954. URL: [https://en.unesco.org/sites/default/files/1954\\_Convention\\_EN\\_2020.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/1954_Convention_EN_2020.pdf)
3. Римський статут Міжнародного кримінального суду. Офіційний переклад. Документ № 995 588, від 17.07.1998. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_588#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text)
4. Через удар росіян по друкарні в Харкові сукупна потужність типографій в Україні зменшиться на 30-40%, – власник «Фактор-Друк». 24.05.2024. URL: <https://espresso.tv/kultura-chez-udar-rosiyan-po-drukarni-v-kharkovi-sukupna-potuzhnist-tipografiy-v-ukraini-zmenshitsya-na-30-40-vlasnik-faktor-druk>
5. UNESCO moving forward the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247785>





**Лариса МОСОРА,**

кандидат наук з державного управління, доцент  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Надія СЕНИШИН,**

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Децентралізація є досить тривалим та складним процесом, однак її позитивним результатом можна вважати прискорення процесу ухвалення управлінських рішень у межах територіальних громад, урахування потреб місцевого населення, більш раціональний розподіл фінансових ресурсів, оптимізація в реалізації завдань та цілей стратегій розвитку громад. Така реформа передбачає можливість поліпшення процедури формування власних місцевих бюджетів, що стимулює економічну зацікавленість громад у відкритті нових видів виробництва, підтримці місцевого бізнесу, стимулюванні розвитку промисловості, на сьогодні – це створення умов для адаптації та розвитку релокованого бізнесу.

Першочергово на рівні законодавства визначалося, що громади мають об'єднатись з іншими громадами на власний розсуд, однак дещо пізніше було сформовано вимоги до новоутворених територіальних громад щодо їх фінансової спроможності. Тобто від початку децентралізації в невеликих громадах з'явилася можливість без отримання офіційного статусу міста обласного значення одержати такі ж повноваження і джерела надходжень, об'єднавшись з іншими громадами.

Мета реформи – надати громадам можливість самим, за рахунок власних ресурсів, забезпечувати життєдіяльність та спроможність своїх територій і, передусім, якісні послуги своїм жителям. Однак на сьогодні, у період дії воєнного стану, актуальними постають інші питання. Насамперед



потрібно визначитися чи можливо продовжити цю реформу або який напрямок її реалізації варто обрати в період воєнного стану. Водночас, актуалізуються такі питання: можливість економічного розвитку територіальних громад (далі – ТГ) при приєднанні до них маленьких селищ/сіл без розвинутої інфраструктури; відновлення зруйнованих територіальних громад; повернення територіальних громад з окупації та допомога їм.

Активний процес запровадження децентралізації влади в Україні розпочався 2014-2015 рр., коли ухвалено важливі нормативно-правові акти. Це при тому, що до 2014 р. уже діяли окремі положення з питань адміністративної реформи. У період 2014-2015 рр. чинними стали: Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.), Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.), Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.), постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» (2015 р.), Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (2014 р.).

Фактично, на законодавчому рівні закріплювалися норми щодо передачі частини повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування, і, водночас, порушувалось питання про формування спроможних територіальних громад.

Можна констатувати, що процес децентралізації влади і воєнні дії, спрямовані проти України, розпочались одного року та мали свої дальші наслідки. Перші воєнні дії призвели до захоплення Автономної Республіки Крим та частини Донецької області. Тим не менше, процес децентралізації у той період повільними кроками все ж продовжував реалізовуватися. Хоча однією з найбільших проблем було задекларовано норму про добровільність формування громад, що значно сповільнювало цей процес і часто ставило під сумнів потребу його дальшого продовження та результативності. Після того, як формування територіальних громад стало обов'язковим, процес децентралізації став більш інтенсивним та ефективнішим.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України дещо призупинило процес децентралізації, незважаючи на те, що ще 2021 р. об'єднані територіальні громади були утворені по всій території держави. Однак на сьогодні децентралізацію повністю не завершено, оскільки



постійні суспільні перетворення стимулюють і зміни у процесі перерозподілу повноважень.

З лютого 2022 р., після запровадження воєнного стану по всій території України, процес децентралізації частково призупинився. З визначення поняття «воєнний стан», що подано в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» стає зрозумілим, що при його запровадженні на відповідній території передбачається надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, потрібних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України [2].

Відповідно до цього Закону України, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30 – 34, 38, 39, 41 – 44, 53 Конституції України. З погляду децентралізації влади ці обмеження стосуються таких норм: права громадян обирати та бути обраними до органів місцевого самоврядування [1].

Під час воєнного стану внесено низку змін до законодавства, що регулює діяльність органів публічної влади. До прикладу, повноваження місцевих державних адміністрацій було передано до обласних (районних) військових адміністрацій. Було запроваджено обмеження на виїзд за кордон для депутатів місцевих рад, а також скасовано реєстрацію низки проросійських партій, що поставило під сумнів статус обраних від них депутатів місцевих рад.

У тих регіонах, де відбувалися інтенсивні бойові дії, інфраструктура зазнала значних руйнувань. У деяких громадах вона знищена майже повністю. Наслідком війни стала значна міграція населення і відповідно втрата трудових ресурсів. Загальна кількість біженців складає близько 5 млн. осіб, внутрішньо переміщених осіб – 4,9 млн [3].

По суті, через введення воєнного стану процеси децентралізації частково призупинено, проте зараз на порядку денному важливим постало завдання щодо розроблення та впровадження чітких дій по відновленню територій України, особливо тих територіальних громад, що найбільше постраждали.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Попов І. Децентралізація 2.0 – якими будуть відносини центру і регіонів після війни? 09.06.2023 р. *Українська правда*. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/popov/6483298cb3824/>

**Олег НЕСТЕРОВ,**  
аспірант Вінницького державного  
педагогічного університету імені  
Михайла Коцюбинського  
м. Вінниця, Україна

### СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ

У наш час в Україні виникли важливі питання, що стосуються логістичного забезпечення Збройних сил та інших складників сил оборони. Це пов'язано зі введенням у дію наказу Міністерства оборони України від 11.10.2016 року № 522 «Про затвердження Основних положень логістичного забезпечення Збройних сил України». Цей документ концептуально впроваджує нове розуміння «логістики» (відповідно до STANAG 2406 - «Доктрина з матеріально-технічного забезпечення Сухопутних військ НАТО») та офіційно впроваджує поняття «логістичне забезпечення», яке замінює такі терміни, як «тилове і технічне забезпечення», «матеріально-технічне забезпечення».

Згідно з цим наказом, логістика означає науку планування та здійснення переміщення та забезпечення військ (сил), що застосовується до таких аспектів військових операцій, як: проєктування, розроблення (модернізація та модифікація), закупавання, зберігання, транспортування, розподіл, технічне обслуговування і ремонт, евакуація та утилізація матеріально-технічного забезпечення; транспортування особового складу; закупавання або будівництво, технічне обслуговування, експлуатація та реалізація військових об'єктів; закупавання або надання послуг з



харчування, лазне-прального обслуговування тощо; медичне забезпечення.

Слід зауважити, що військова логістика відіграє ключову роль, особливо в часи війни. У своїй авторитетній роботі з воєнної логістики, військовий історик Мартін ван Кревельд наголосив, що логістика – це «...практичне вміння переміщати війська і забезпечувати їх належно...» [2]. Крім того, військова логістика має прямий вплив на підвищення психологічного та бойового духу військ і об'єднання військових сил (зберігає їх мотивацію та зміцнює моральний авторитет командира) [1].

Аналіз показує, що в процесі історичного розвитку наукових підходів до ведення військових дій формувалася і вдосконалювалася військова логістика. З'являлися нові логістичні системи, використовувалися інноваційні методи та інструменти логістичної підтримки збройних сил [4].

Сьогодні військова логістика повинна взаємодіяти з наявними технологіями та засобами, щоб зменшити витрати на постачання та при розробленні транспортних маршрутів у всіх сферах (море, суша, повітря, космос та кіберпростір), зміцнити логістичні можливості та реагувати на концепції майбутнього бою із застосуванням концепції цілеспрямованої логістики в розробленні процесів і нових інструментів. У зв'язку з цим пропонується до застосування концепція сфокусованої логістики, що визначається як здатність забезпечити збройні сили відповідним особовим складом, обладнанням і припасами в потрібному місці, у потрібний час, у потрібній кількості, у всіх спектрах військових операцій [3]. Потрібно, щоб у поєднанні з сфокусованою логістикою посилювалася інтеграція з використанням доступних технологій на службі військового матеріально-технічного забезпечення та оборонного сектору, що використовуватимуться в майбутніх логістичних операціях, змінюючи традиційний спосіб реагування на вимоги військових підрозділів.

Загалом, слід відзначити, що логістика є важливим та невід'ємним складником бойових дій і вагомою частиною бойового успіху, що сприяє руху, захисту та підтримці життєздатності збройних сил. Цитуючи генерала Роберта Берроу, командувача корпусом морської піхоти США, можна наголосити на центральній ролі логістики у веденні війни: «...стратегія визначає характер і динаміку наших сил, але без логістики стратегічна концепція – це просто паперовий план...» [1].

У сучасній системі міжнародних відносин найбільш значна геополітична вага надається тим державам, які сьогодні володіють головним політичним аргументом – військовою силою. І заперечувати цей факт



марно, беручи до уваги той факт, що сфера воєнної безпеки держави на цьому етапі свого розвитку значно розширила свої функції, зазнавши низку інституційних і структурних змін. Саме тому нагальна потреба в модернізації, а скоріше, інституційні зміни наявної класичної архітектури міжнародних і національних систем безпеки є нагальною і очевидною потребою.

Проблеми оборони та безпеки знову вийшли на перший план сучасної політичної науки. Насамперед це пов'язано з поточною геополітичною ситуацією та конфліктним характером перспектив розвитку міжнародної воєнно-політичної обстановки. Ефективність та якість висвітлення всіх проблемних питань, наявних у сфері забезпечення воєнної безпеки та обороноздатності держави, потребує системної, науково обґрунтованої та соціально обґрунтованої концентрації зусиль на формуванні чітко визначеної та логічно обґрунтованої архітектури системи розвитку нашої держави [2]. При цьому слід розуміти наявну концептуальну різницю між інтересами держави і потребами і цінностями суспільства, тому навіть таке класичне і широко вживане поняття, як «національна безпека», містить цілий комплекс пересічних, взаємодоповнювальних і протилежних принципів та елементів: поняття військової, економічної, інформаційної та соціальної безпеки.

Для ефективного формування механізму управління сферою державної безпеки потрібно розрізняти поняття «оборона держави» та «воєнна безпека». Сфера воєнної безпеки держави є досить складним і багатогранним явищем, оскільки включає в свою функціональність, крім військової сфери, політичну, економічну, національну та соціально-цивільну площини життєзабезпечення суспільства. Саме тому сферу воєнної безпеки можна розглядати як складну динамічну систему.

Управління сферою воєнної безпеки є функціональним складником державності, а отже, вирішення питань воєнної безпеки є різновидом державного управління. І це досягається за допомогою стратегічного формування загальної концепції безпеки і оборони країни, шляхом створення орієнтирних векторів та забезпечення ефективного функціонування відповідних механізмів та інструментів через важелі найвищих рівнів влади. Своєю чергою, військове керівництво віддзеркалює інтереси держави.

Слід також розуміти, що як сучасна війна, так і війни майбутнього не піддаються певній схемі, оскільки становлять небезпеку не стільки за



масштабами та кількістю різних видів викликів, скільки за новим типом загрози внаслідок синергетичного злиття класичних викликів (з новими їх модифікаціями) та впровадження більш досконалих і креативних методів та засобів збройного та інформаційно-політичного протистояння [3]. Така трансформація воєнно-політичних концепцій і систем міжнародних відносин і безпеки зумовлена знову ж таки синергетичним ефектом інструментів геополітики (зокрема, масштабним використанням методів теорій «керованого хаосу» та «стратегічного паралічу»), з додатковим руйнівним навантаженням у вигляді небезпеки віртуалізації (кібер) інформаційно-психологічного впливу [1].

Управління у сфері обороноздатності є владною та адміністративною функцією органів державної влади, що здійснюється шляхом координації осіб, які здійснюють діяльність у сфері безпеки та оборони держави. Це особлива форма соціального регулювання, що забезпечує формування і розвиток військової політики та організації держави, а також здійснює цілеспрямовану діяльність, спрямовану на систематичне підтримання функціональної спроможності своєї діяльності.

На основі вищезазначеного, можемо синтезувати визначення поняття «державне управління логістичним забезпеченням обороноздатності держави», під яким пропонуємо розуміти систематичну діяльність, спрямовану на планування, координацію, контроль та оптимізацію процесів, пов'язаних з постачанням, розподілом, зберіганням і транспортуванням матеріальних та людських ресурсів для забезпечення високого рівня обороноздатності держави, зокрема в разі військових конфліктів або загроз національній безпеці. Це включає в себе розроблення стратегій, політики, стандартів і процедур, а також використання сучасних технологій та аналізу даних для ефективного управління логістичними процесами у військовому та цивільному секторі держави.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Kress M. Operational Logistics. The Art and Science of Sustaining Military Operations. Second Edition. Springer International Publishing Switzerland. 2016. URL: <https://www.springer.com/gp/book/9783319226736>.
2. Martin van Creveld, Supplying War: Logistics from Wallenstein to Patton. 2nd edition. Cambridge University Press, Cambridge Mass, 2004. 313 p.
3. Shelton, H. Department of Defense. Joint Vision 2020. URL: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526044.pdf>



4. Білоус М. В., Ришов О. А., Шматенко О. П., Дроздов Д. В. Особливості реалізації логістичної підтримки збройних сил в історичному аспекті проведення військових операцій. *Зб. наук. праць НМАПО*. 2018. № 32. С. 54–69.

**Володимир ОЛЕНЮК,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Однією із характерних рис сучасного глобалізованого світу є масштабна міграція населення планети. Україна та Польща є активними учасниками міграційних процесів. Так, ще 2006 р. кількість українських емігрантів становила близько 20 % працездатного населення країни, а Україна посідала третє місце в світовому рейтингу, після Індії та Китаю, за походженням мігрантів та друге місце, після Мексики – за величиною міграційного коридору.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України призвело до посилення еміграційних потоків та вимушеного внутрішнього переміщення українців. Так, за підсумками 2022 р. чисельність емігрантів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) оцінювалася в 14 млн. осіб, що становить понад третину населення України. За даними Управління Верховного Комісара Організації Об'єднаних Націй (УВКБ ООН), станом на 07.11.2023 р. у Європі зафіксовано 5,8 млн біженців з України. Найбільше українських громадян-біженців прийняли Польща та Німеччина [1]. Польща була однією із перших країн, що допомагала тисячам біженців з України врятуватися від війни. Поляки облаштували пункти гуманітарної допомоги для українців, на волонтерських засадах допомагали їм вирішувати нагальні проблеми, а також – відкрили свої домівки, надавши притулок українським громадянам. Тільки за перший місяць війни





польсько-український кордон перетнуло понад 2,17 млн громадян України. В основному це були жінки та діти, які тікали від війни та потребувати елементарної гуманітарної допомоги [2].

Масштабне руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, як наслідок активних воєнних дій, завдало потужного удару по всіх ланках економічної, соціальної та фінансової систем України. Скорочення 2022 р. реального ВВП на 29,1 %, зростання індексу споживчих цін, у річному вимірі, до 120,2 %, рівня безробіття – до 25 % та скорочення реальної заробітної плати на 27 % є ключовими мотивами, які спонукають українців до дальшого виїзду за кордон на постійне місце проживання або на тимчасову роботу [3].

Оскільки наслідки міжнародної міграції є амбівалентними, актуалізує своє значення проблема розроблення та реалізації міграційної політики, що сприятиме соціально-економічному розвитку, підвищенню якості життя населення та поліпшенню демографічної ситуації. Побудова ефективної системи управління міграційними потоками вимагає розуміння сутності міграційної політики.

Міжнародна організація з міграції (МОМ) у своїх офіційних документах визначає міграційну політику як політико-правовий вплив на рух населення, що не зводиться лише до однієї сфери, а охоплює також еміграційний, імміграційний, соціально-економічний, промисловий, торговельний, гуманітарний та інші напрямки політики. Крім того, МОМ наголошує на важливості співпраці з іншими країнами, організаціями, недержавними структурами у вирішенні міграційних проблем [4].

Цілком очевидно, що міграційна політика проводиться з метою реалізації визначених цілей. Безпосередній зміст міграційної політики залежить від того, які з цілей стануть пріоритетними. При цьому, потрібно розуміти, що ті або інші пріоритети не можуть обиратися довільно без детального аналізу повноважних органів із реалізації міграційної політики. Такий аналіз має передбачати врахування всіх можливих чинників впливу, котрі, власне, і визначають обрання пріоритетів міграційної політики. Серед основних чинників слід виокремити: особливості економічного розвитку країни, участь країни у світовому господарстві і міжнародному поділі праці, демографічні тенденції.

Масова еміграція українців, вимушений характер внутрішніх переміщень узв'язку із воєнними діями та породжені ними загрози



зумовлюють потребу перегляду пріоритетності цілей міграційної політики й окреслення конкретних заходів, що сприятимуть їх досягненню.

У світлі останніх подій для України особливо актуальним є питання врегулювання еміграції населення за межі країни та внутрішнього переміщення в межах країни. У той же час, перед Польщею постало завдання врегулювати імміграційні потоки біженців з України, що через військові дії змушені були покинути свої домівки. Як ми уже зазначали раніше, у разі врегулювання таких міграційних потоків вони тільки сприятимуть соціально-економічному та демографічному розвитку країн. Проте нерегульовані процеси навпаки погіршуватимуть ситуації як для країни походження мігрантів, так і для країн, куди ці мігранти переїхали жити.

Так, Дж. Лесняк пише, що для Польщі особливо важливо реалізовувати державну міграційну політику на основі 6 складників: забезпечення легальної міграції (на перший план виходять питання, пов'язані з економічною імміграцією та політикою ринку праці щодо іноземців); боротьба з нелегальною міграцією; захист іноземців; інтеграція іноземців; міграція поляків та європейський вимір міграційної політики (умови міграційної політики, що впливають із членства Польщі в Європейському Союзі) [5].

Отже, слід наголосити, що особливість міграційної політики полягає в тому, що в ході управління міграційними потоками стикаються три цілі, що конкурують: національна безпека, економічний прагматизм та права людини. Беззаперечно, що військові дії в Україні посилюють міграційні потоки населення, що вплинуло і на інші країни, зокрема і на Польщу. Це позначилося як на національній безпеці, так і на соціально-економічному розвитку країн. Саме тому пріоритетною ціллю міграційної політики має бути створення привабливих соціально-економічних та інфраструктурних умов для повернення емігрантів, досягнення якої вимагає впровадження таких заходів:

– налагодження інформаційно-комунікаційних зв'язків (проведення серії опитувань з метою оцінювання потреб і мотивації громадян, які емігрували, у тому числі й через електронні портали; проведення інформаційної кампанії для мігрантів, які перебувають за кордоном, про алгоритм дій для самореалізації і отримання гідного доходу у воєнний період; створення інтеграційної інформаційної інтерактивної платформи взаємодії та підтримки емігрантів);



- забезпечення базових соціальних та гуманітарних потреб (відновлення зруйнованого/пошкодженого житла, об'єктів соціальної інфраструктури, консультування щодо можливостей придбання чи отримання пільгового житла і доступності місць тимчасового перебування; схвалення програм перекваліфікації та працевлаштування в різних регіонах, навчальних програм з управління власним бізнесом; проведення структурних реформ спрямованих на забезпечення зростання доходів домогосподарств та рівня життя);
- застосування заохочувальних важелів податкового, грошово-кредитного та бюджетного механізмів (пільгове оподаткування, пільгове кредитування, пільгові тарифи, грантові програми у сфері освіти та бізнесу);
- вироблення нової партнерської взаємодії між Україною та ЄС щодо повернення українців.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ситуація з біженцями в Україні. Портал оперативних даних про біженців. 2023. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
2. Theus JU. (2022). Gdzie jest polska polityka migracyjna? Nie da się rozwiązać wszystkich problemów pieniędzmi. 23 MARCA. Retrieved from <https://oko.press/gdzie-jest-polska-polityka-migracyjna>
3. Офіційний сайт Національного банку України 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
4. Migration Governance Framework / International Organization for migration. 2023. Retrieved from: [https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/migof\\_brochure\\_a4\\_en.pdf](https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/migof_brochure_a4_en.pdf)
5. Leśniak Grażyna J. Prawo migracyjne trafi do kosza, podobnie jak wcześniej polityka migracyjna? Temat dnia prawo pracy rynek prawo unijne aktualności Data dodania: 18.07.2023. Retrieved from: <https://www.prawo.pl/kadry/polityka-migracyjna-polski,522248.html>



**Віталій ОЛІЙНИК,**

аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Україна вже другий рік поспіль знаходиться у стані повномасштабної війни з російською федерацією, що значно впливає на будь-яку галузь, включаючи будівельну індустрію. Воєнні дії викликали серйозні зміни в економічній та соціокультурній сфері в усіх регіонах країни. У цьому контексті будівельна галузь також переживає значні трансформації та виклики, що слід вивчати та розуміти.

Ми спробували проаналізувати результати досліджень експертів впливу воєнного стану на будівельні проекти, проаналізувати зміни в стратегіях та підходах до будівництва.

Насамперед слід зазначити, що будівельна галузь будь-якої країни світу передбачає багатогалузеву структуру, яка об'єднує підрядні та спеціалізовані організації, підприємства будівельної індустрії, інженерної інфраструктури та багато інших учасників ринку. Цей сектор економіки можна охарактеризувати як достатньо довготривалий та матеріаломісткий процес створення будівель, споруд та комплексів різного призначення, що потребує великих фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Це зумовлює потребу у формуванні як державою, так і суб'єктами будівельного ринку ефективної, економічної, соціально-спрямованої та результативної політики, спрямованої на ліквідацію непрозорості, складності та неконтрольованості процесів.

З початком повномасштабного вторгнення велика частина українських підприємств була змушена призупинити або обмежити виробництво, частина – переорієнтувалася на потреби Збройних сил України. Безліч будівельних підприємств і об'єктів інфраструктури пошкоджено або зруйновано, багато підприємств на Півдні та Сході опинилися на територіях активних бойових дій або в тимчасовій окупації, – так само, як і елементи логістики, постачальники сировини та комплектувальних елементів. Енергетична криза, зокрема ушкодження інженерної інфраструктури, також негативно позначилася на виробництві будівельної продукції. Галузь відчула гострий дефіцит сировини і



будівельних матеріалів – скла, металовиробів, будівельних сумішей, цегли тощо [1].

Експерти виокремлюють десять ключових тенденцій у будівельній галузі, що виникли під час дії воєнного стану, та які слід враховувати при розробленні стратегій, що допоможуть підприємствам у цій галузі ефективно відповісти на виклики, що стоять перед ними, а саме:

1. Скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів. З початком повномасштабного вторгнення велика частина українських підприємств була змушена призупинити або обмежити виробництво, частина – переорієнтувалася на потреби ЗСУ.

2. Проблеми імпорту будівельних матеріалів.

3. Дефіцит кадрів у будівельній галузі. Відбулося скорочення кількості кваліфікованого персоналу в галузі через мобілізацію і еміграцію за кордон. Частина проєктних і підрядних організацій припинили або скоротили свою діяльність, тому дефіцит персоналу відзначають практично всі учасники ринку.

4. Зростання собівартості будівництва.

5. Форс-мажорні обставини. Наприкінці минулого року до обстрілів, руйнувань, порушення логістики додалася ще одна форс-мажорна обставина – блекаути, що позначилося і на галузі будівництва.

6. Зміни структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості. З початком повномасштабного вторгнення будівництво по всій країні зупинилося, але з другого півріччя 2022 року на віддалених від фронту і на деокупованих територіях роботи поступово почали відновлюватися [1].

7. Зміна потенційних покупців. З одного боку, купівельна спроможність населення значно зменшилася. З іншого – навіть за наявності коштів, в умовах невизначеності покупці важко наважуються інвестувати в нерухомість, частина потенційних покупців займає вичікувальну позицію<sup>о</sup>[2].

8. Нові особливості вибору житла покупцями.

9. Зміни в містобудівному законодавстві.

10. Підготовка до повоєнної відбудови. Процес уже розпочався зі створення «Плану Відновлення України», у межах якого визначено перелік Національних програм для досягнення ключових результатів. «U-LEAD з Європою» розпочав надання підтримки 24 відібраним громадам у розробленні Програм комплексного відновлення території та Планів



відновлення та розвитку громади [3].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жужа М. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь. *Construction Law Consult Group*. URL: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voennogo-stanu/> (Дата звернення 24.05.2024)
2. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 лютого 2021 р. № 152-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text> (Дата звернення 24.05.2024)
3. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17 лютого 2011 року №3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (Дата звернення 24.05.2024)

**Василь ОСТАП'ЯК,**

доктор політичних наук, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ БЕЗПЕКИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Енергетичний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, економічної стабільності та соціального благополуччя. Війна з Росією створює додаткові виклики та загрози, такі як цілеспрямовані атаки на енергетичну інфраструктуру, кібератаки, політична та економічна нестабільність. У зв'язку з цим, реалізація ефективної політики забезпечення безпеки в енергетичному секторі України набуває особливого значення [2].

Сучасна інфраструктура енергетичного сектору України часто є застарілою та вразливою до різноманітних загроз. Воєнні дії, спричинені російською агресією, призвели до пошкодження багатьох об'єктів енергетики, що, своєю чергою, спричинило серйозні перебої в постачанні



енергії. «Активні воєнні дії росії на Сході України та АР Крим продемонстрували важливість захисту енергетичного сектору. Порушення стабільності функціонування енергетичного сектору України стало одним із основних інструментів гібридної агресії росії проти України 2014 року»[4]. Кібератаки з боку росії створюють додаткові ризики для стабільного функціонування енергетичної системи. Аналіз стану нормативно-правової бази у сфері енергетичної безпеки свідчить про потребу її вдосконалення для більш ефективного реагування на нові виклики.

Одним із ключових напрямків є розвиток інфраструктури, зокрема модернізація та диверсифікація джерел енергії, оскільки: «росія активно використовувала різні методи порушення стійкості функціонування інфраструктури життєдіяльності України: від опосередкованого впливу (економічні, інформаційні методи) до прямого фізичного впливу» [1]. Такий підхід дозволить зменшити залежність від окремих постачальників та підвищити стійкість системи. Важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій, таких як смарт-грид, що дозволяють швидше реагувати на зміни та забезпечувати стабільне постачання енергії.

Кібербезпека також є критично важливою для енергетичного сектору. Захист інформаційних систем від кібератак має стати пріоритетом, оскільки порушення роботи цих систем може мати катастрофічні наслідки. Водночас, зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів шляхом розвитку власних джерел енергії та підвищення енергоефективності сприятиме зміцненню національної безпеки. Для реалізації ефективної політики забезпечення енергетичної безпеки України потрібна тісна взаємодія державних органів, приватного сектору та міжнародних організацій. Забезпечення належного фінансування для модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій є однією із головних умов успіху. Крім того, важливим є розвиток освітніх програм та підготовка висококваліфікованих кадрів, які здатні ефективно працювати у сфері енергетичної безпеки.

Окремо треба звернути увагу на реалізацію ефективної політики забезпечення газової та нафтової безпеки України, для якої потрібна тісна взаємодія державних органів, приватного сектору та міжнародних організацій. Слід подбати і про розширення співпраці з ЄС, США та іншими країнами, що дозволить забезпечити постачання енергоресурсів та технічну підтримку. «Дієвість положень і декларацій Євросоюзу, як одного з лідерів мирного демократичного розвитку людства, була продемонстрована вже у



лютому 2022 р. — російська агресія спричинила розділ світової спільноти на тих, хто підтримував Україну і засуджував росію, і тих, хто виправдовував і підтримував росію» [3]. Запровадження державних програм, спрямованих на підтримку видобутку та енергоефективності, забезпечення фінансування реконструкції та модернізації інфраструктури є одними із головних умов успіху. Крім того, важливим є розвиток освітніх програм та підготовка висококваліфікованих кадрів, які здатні ефективно працювати у сфері енергетичної безпеки. Забезпечення газової та нафтової безпеки в Україні в умовах війни з росією є критично важливим завданням. Такий підхід вимагає комплексного рішення, що включає диверсифікацію джерел постачання, розвиток власного видобутку, підвищення енергоефективності та зміцнення нормативно-правової бази. Тільки таким чином можна забезпечити стабільне та безпечне функціонування енергетичної системи країни.

Реалізація ефективної політики забезпечення безпеки в енергетичному секторі України є комплексним завданням, що потребує злагодженої роботи різних структур та значних ресурсів. Лише системний підхід, орієнтований на розвиток інфраструктури, впровадження нових технологій та підвищення рівня кібербезпеки, може забезпечити надійне та безпечне функціонування енергетичної системи країни в умовах війни з росією.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Світова гібридна війна: український фронт/ за редакцією Горбуліна В.П. К. : НІСД, 2017, 496 с. Суходоля О.М. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни: проблеми та пріоритети державної політики України. Стратегічні пріоритети. 2016. № 3. С. 62–76.
2. Стратегія енергетичної безпеки (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2021 р. № 907-р) є складовою частиною системи стратегічних документів у сфері національної безпеки, що визначені у Стратегії національної безпеки України, яка затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392.
3. China-Europe Relations, Two Years After Russia Invaded Ukraine. — Carnegie Endowment for International Peace, <https://carnegieendowment.org/2024/03/11/china-europe-relations-two-years-after-russia-invaded-ukraine-pub-91940>





4. Sukhodolia O. The energy dimension of war. The Ukrainian experience: An overview of the Ukrainian events in 2014–2016. *Energy Security: Operational Highlights*. 2017. № 11. P. 25–34

**Богдан ПЕТРІВ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ**

Сьогодні сектор енергетики в Україні є однією із ключових цілей для ударів російськими ракетами та дронами по нашій країні поряд із власне військовими об'єктами. Відповідно, наслідки руйнувань енергетичної інфраструктури теж дуже значні, що істотно відбивається на особливостях публічного управління цією сферою.

Попри загрозові щоденні виклики і неможливість якісного стратегування та прогнозування розвитку енергетики в Україні, Міністерство енергетики України продовжує ставити за орієнтир реалізацію та досягнення Цілей сталого розвитку, затверджених 70-ою сесією Генеральної Асамблеї ООН. Ідеться насамперед про ціль № 7 «Доступна та чиста енергія», що передбачає розвиток екологічно чистих джерел енергії (енергії сонця, вітру та теплової енергії), зменшення споживання електроенергії в будівлях і промисловості через запровадження економічно ефективних стандартів, розширення інфраструктури та технологічну модернізацію системи генерування чистої енергії.

З метою напрацювання пропозицій про індикатори, що стануть основою реформування енергетичного сектору України на засадах сталого розвитку, утворено робочу групу у складі представників НЕК «Укренерго», НКРЕКП, Офісу реформ Міненерго, ПРООН і громадських організацій. Метою діяльності цієї групи є оновлення завдань та індикаторів, за якими оцінюватиметься прогрес України в досягненні Цілей сталого розвитку. Робоча група гармонійно доповнює систему інституцій публічного управління сталим розвитком енергетики в Україні, куди, окрім Міністерства енергетики України, зокрема входить Верховна Рада України,



Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, Національна рада з відновлення при Президентові України, робоча група при Міністерстві енергетики України, що організовує надання міжнародної гуманітарної допомоги українським енергетичним компаніям.

Результатом досить скоординованої роботи зазначеної системи інституцій публічного управління сталим розвитком енергетики в Україні стали нормативно-правові акти, покликані імплементувати принципи зеленого відновлення та досягти Цілей сталого розвитку. До них ми відносимо як ухвалені документи, так і проєкти рішень, а саме:

– Національний план з енергетики та клімату є важливим документом, що об'єднує цілі всіх державних стратегій у сфері економіки, енергетики і клімату та демонструє, як будуть виглядати ці сфери 2030 року. Національний план зараз проходить етап громадського обговорення та за умови успішного ухвалення розпочне реалізовуватися на практиці вже з 2025 року;

– Воднева стратегія теж перебуває на стадії законопроєкту. Документ розраховано до 2050 року та містить актуальні дані про розвиток водневої енергетики у світі, класифікації водню й аналіз міжнародного законодавства. У Водневій стратегії також прописано пілотні ідеї з виробництва відновлюваного водню;

– Енергетична стратегія України на період до 2050 року ухвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. Цілями Енергетичної стратегії є досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності, максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі, оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури, підвищення ефективності використання ресурсів в енергетичному секторі, усебічна інтеграція з ринками Європейського Союзу та ефективне функціонування внутрішніх ринків, забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності, розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі;

– План заходів з реалізації Оновленого Національно визначеного внеску України до Паризької угоди на період до 2030 року спрямований на виконання міжнародних зобов'язань України щодо скорочення викидів парникових газів. Документ проходить етап громадських обговорень і серед



іншого передбачає формування Україною вуглецево-нейтральної економіки до 2060 року;

– План заходів з реалізації кліматичної політики України в межах участі в глобальній ініціативи зі скорочення викидів метану Global Methane Pledge, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.07.2023 р. № 607-р. Для ефективного реалізації затвердженого плану щодо скорочення викидів метану документ потребує завершення розроблення національного законодавства у сфері кліматичної політики;

– постанова Кабінету Міністрів «Про запровадження гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії» від 27 лютого 2024 р. № 227 розширює сферу застосування гарантій походження до ширшого спектра технологій і джерел відновлюваної енергії та разом із запровадженням детальніше регульованого реєстру гарантій забезпечує кращий контроль, зменшення екологічного впливу та сприяння використанню чистих технологій. Упровадження концепції екологічної цінності електроенергії є особливо важливим для залучення інвестицій у зелені проєкти та підвищення екологічної обізнаності споживачів;

– Проєкт Закону «Про основні засади державної кліматичної політики», що стане рамковим кліматичним законом в Україні, передбачає створення архітектури кліматичного врядування, забезпечення низьковуглецевого розвитку країни, досягнення кліматичної нейтральності, адаптацію до зміни клімату для забезпечення екологічної, продовольчої, енергетичної безпеки України, сталого розвитку країни та виконання її міжнародних зобов'язань;

– Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року, ухвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 р. № 1363-р, що, окрім самої стратегії, містить операційний план її реалізації у 2022-2024 роках.

– Державна стратегія регіонального розвитку 2021-2027, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 й оновлена у грудні 2023 року. Над документом працювали понад 300 фахових експертів за сімома напрямками: захист довкілля, безпека, електронне урядування, людський капітал, інфраструктура, економіка та державні інституції. Стратегію актуалізували з урахуванням функціональних особливостей різних типів територій, для яких будуть застосовувати нові



диференційовані інструменти стимулювання відновлення та розвитку. Крім того, нині відбувається розроблення Плану заходів з реалізації стратегії.

Ми зумисне не включили до цього списку нормативно-правових актів документи секторального законодавства, що почали розроблятися до повномасштабної російсько-української війни, проте на сьогодні вони або загальмували свій розвиток, або змінили ракурс у сторону вирішення поточних проблем енергетичного сектору України. Також тут відсутні ратифіковані Україною міжнародні документи, оскільки вони не були розроблені інституціями публічного управління України.

Таким чином, попри повномасштабну війну та руйнування енергетичної інфраструктури України держава в особі публічних інституцій продовжує розробляти й ухвалювати нормативно-правові акти, спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку в частині переходу нашої держави з вуглецевих на відновлювані джерела енергії. Подібна тенденція буде зберігатися, як мінімум, у короткостроковій перспективі за рахунок експертної та фінансової підтримки Європейського Союзу та міжнародних партнерів і донорів. У майбутньому ж, після перемоги України, ця динаміка лише посилюватиметься, оскільки окрім всього іншого означатиме відхід від сировинної енергетики, що асоціюється з країною-агресором, а тому потребуватиме постійного розроблення й оновлення нормативно-правових актів із сталого розвитку енергетики України.

**В'ячеслав ПИСАРЕНКО,**  
доктор наук державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та публічної служби  
Академії праці, соціальних відносин та туризму,  
м. Київ, Україна

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇЇ ПРОБЛЕМИ В ПЕРІОД ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ**

Сучасний світ практично неможливо уявити без нових інформаційних технологій, в основі яких лежить широке використання комп'ютерної техніки та новітніх засобів комунікацій. Сьогодні комп'ютери впроваджуються в різноманітні галузі людської діяльності. Усі найважливіші функції сучасного суспільства, так чи інакше, пов'язані з комп'ютерами, комп'ютерними мережами і комп'ютерною інформацією.



Останнім часом в Україні значно зросла кількість користувачів Інтернету, оскільки підключення до глобальної мережі стало доступним та зручним.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій, інформатизація та комп'ютеризація, створення глобального інформаційного простору, використання можливостей Інтернету в управлінській діяльності, у тому числі в органах влади привело до виникнення проблем з інформаційними загрозами. Одним із головних завдань постає питання забезпечення кібернетичної безпеки.

Як і в реальному світі, так і у віртуальному, де панує комп'ютерна інформація, трапляються кіберзлочини. Особливої небезпеки це набуває в період ведення війни з РФ. Окрема інформація, що повинна бути доступною для всіх, є обмеженою для окремого контингенту осіб.

Отже, потрібна інтеграція інформаційних ресурсів, що генеруються органами публічного управління або відбивають результати їх діяльності з інформаційними технологіями, що сприяють ефективному розв'язанню проблем виконавчої влади, як однієї з гілок державного управління, у єдиний інформаційно-технологічний простір.

Основним завданням у галузі інформаційної безпеки є захист інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу. У цей час проблема розуміється як забезпечення конфіденційності й основними замовниками в цій галузі повинні бути державні структури.

В Україні питання кібербезпеки регулюються:

- Законом України «Про боротьбу з тероризмом» [4];
- Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [5];
- Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [7];
- Указом Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» [6];
- Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України» [9].

У низці міжнародних документів визначено, що кіберзлочинність загрожує не тільки національній безпеці окремих держав, а й безпеці людства в цілому. На виконання Конвенції Ради Європи «Про



кіберзлочинність» [1] внесено зміни до Кримінального процесуального кодексу України [2] та Кримінального кодексу України [3], що встановлюють відповідальність за злочини у цій сфері та відносини у сфері захисту інформації.

Зокрема, згідно із законом в Україні існує урядова команда реагування на кібератаки CERT-UA, що вирішує такі завдання:

- виявлення і усунення наслідків кіберінцидентів;
- організація і проведення практичних семінарів з питань кіберзахисту;
- взаємодія з правоохоронними органами і своєчасне інформування їх про кібератаки;
- оброблення отриманої від громадян інформації про кіберінциденти тощо.

Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» [8] доручено Кабінету Міністрів України разом із Службою безпеки України та Службою зовнішньої розвідки України:

- забезпечити виконання затвердженого згідно з пунктом 2 цього рішення Плану реалізації Стратегії кібербезпеки України, передбачивши затвердження щороку, не пізніше початку відповідного планового року, комплексу заходів, узгоджених із плановими видатками державного бюджету;
- забезпечити інформування Ради національної безпеки і оборони України кожні півроку про стан реалізації Стратегії кібербезпеки України.

Ці пріоритетні напрямки, зокрема їх нормативне врегулювання, стануть основою державно-приватної взаємодії, об'єднують зусилля наукових і державних органів згідно з відповідними сферами компетенції.

Отже, у період воєнних дій в Україні виникає суттєва потреба в посиленні захисту інформації органів влади від несанкціонованого доступу та посилення кримінальної відповідальності за скоєння таких злочинів.

Потребує вдосконалення система функціонування органів державної влади, її захищеності від кіберзлочинів, у зв'язку з чим доцільним є створення комплексних систем захисту інформації з підтвердженою відповідністю в інформаційно-телекомунікаційних системах на об'єктах інформаційної діяльності органів державної влади, підприємств, установ та організацій, що входять до сфери управління таких органів.



### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Конвенція про кіберзлочинність // Офіційний вісник України від 10.09.2007 р., № 65, стор. 107, стаття 2535, код акта 40846/2007.
2. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.
3. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
4. Про боротьбу з тероризмом: Закон України від 20 березня 2003 р. № 638/IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text>
5. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 р. №80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні : Указ Президента України від 31 липня 2000 р. № 928/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text>
7. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. №447/221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року «Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України»: Указ Президента України від 1 травня 2014 р. № 449/2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449/2014#Text>



**Лариса ПІДДУБНА,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та підприємництва  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна

## **СТИМУЛЮВАННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Глобальне переосмислення ролі та значення індустріальних парків для економіки України, що відбувається останнім часом, пов'язане з початком військового вторгнення російської армії на територію України. Насамперед, початок воєнних дій призвів до інтенсивної релокації бізнесу з територій, що знаходилися чи знаходяться під окупацією, або зруйновані постійними обстрілами та терористичними атаками з боку країни-агресорки. За даними, наведеними А. Кириченко, яка аналізувала стан релокації бізнесу в Україні, зазначено, що «від початку повномасштабної війни і станом на кінець вересня 2023 року у більш безпечні регіони переїхало 840 підприємств, з яких 667 вже працюють на новому місці» [1]. Основними регіонами, що прийняли переміщений бізнес, стали Львівська (199 компаній), Закарпатська (120), Чернівецька (78) та Івано-Франківська (70 компаній) області [1]. Звичайно, що підприємства, які переміщалися в західні регіони країни, орієнтувалися на індустріальні парки, що були створені раніше, однак кількість цих парків, їх облаштування та наявність умов для відкриття релокованих підприємств не задовольняла потребам. Саме тому впродовж 2022-2024 років було зареєстровано та відкрито близько 29 нових індустріальних парків.

Відповідно до Закону України «Про індустріальні парки», що був ухвалений Верховною Радою України 2013 року, основною метою створення індустріальних парків мало бути «забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, розвитку сучасної виробничої та ринкової інфраструктури» [2].

Станом на травень 2024 року до Реєстру індустріальних (промислових) парків України було внесено 77 одиниць [3]. Слід зазначити, що в більшості випадків індустріальні парки створювались і створюються з





ініціативи органів державного управління та органів місцевого самоврядування й використовують землі комунальної власності. Кількість таких парків складає близько двох третин з усієї кількості зазначених об'єктів. Близько однієї третини парків створено за приватною ініціативою з використанням земель, що знаходяться в приватній власності. Є кілька парків, що створені зі спільної ініціативи публічних органів управління та адміністрування і приватних компаній.

Звертає на себе увагу динаміка створення та реєстрації індустріальних парків. Так, за 2014-2021 роки було створено 48 одиниць, тобто у середньому по шість індустріальних парків на рік. Починаючи з моменту початку війни динаміка створення парків суттєво зросла, наприклад, 2022 року створено 10 одиниць, 2023 – 14 і за п'ять місяців 2024 - п'ять індустріальних парків.

На думку провідних учених, аналітиків, багатьох політиків та представників бізнесу розвиток індустріальних парків повинен стати своєрідним колом безпеки для економіки країни під час війни та надійним підґрунтям для відродження й прискорених темпів розвитку всіх сфер економіки України в повоєнний час. Формування нових промислових об'єднань, промислових кластерів та промислових технопарків має стати важливим чинником забезпечення національної безпеки України, і тому важлива роль у цьому процесі має належати органам публічного управління та адміністрування.

Виходячи із вище зазначеного, в останні роки відбувається поживалення практично всіх напрямків діяльності щодо стимулювання процесу створення індустріальних парків та активізації органів публічного управління й адміністрування, які покликані, з одного боку, урегулювати відносини всіх суб'єктів, що дотичні до створення та забезпечення діяльності індустріальних парків, а з іншого – активізувати сам процес створення таких парків у різних регіонах країни.

Слід зазначити, що в останні роки з'явилися законопроекти щодо стимулювання індустріальних парків; активно створюються інструменти та формуються джерела фінансування цієї сфери діяльності; з'являються приватні посередники, які готові вирішувати питання щодо проектування території парків та підведення до них мереж електро- водо- тепло- постачання та водовідведення; виник інтерес у багатьох девелоперів та забудовників, що спеціалізуються на будівництві промислових об'єктів, оскільки сьогодні складається підвищений попит на промислову



інфраструктуру через суттєві втрати такої в окупованих регіонах та регіонах, що зазнають регулярних ворожих атак і руйнації промислових підприємств.

Крім того, активізувалися обласні та місцеві органи влади у спробах стимулювати та підтримувати цей напрямок діяльності, оскільки він стає важливим для розвитку територіальної громади, на території якої створюється індустріальний парк. Нині місцеві органи публічної влади та адміністрування із пасивних учасників процесу, що приймають заявки від ініціаторів проєкту, виділяють земельну ділянку, погоджують проєкт розвитку парку та включають його до своєї стратегії розвитку територіальної громади, стають активними в пошуку інвесторів, займаються розробленням умов та створюють стимули для формування нових індустріальних парків на території їх територіальної громади.

Таким чином, розвиток індустріальних парків виходить на принципово новий якісний рівень, що пов'язано не лише з усіма новими технічними умовами розвитку конкретної галузі або галузей, які розміщені на території індустріального парку, а й в усвідомленні того, що сучасна промислова конкуренція – це не тільки про кількість виробленого товару та продукту, а й про нові технології та нові товари, послуги, продукти. Саме тому в кожен новий парк має бути закладено технологічні блоки, що генеруватимуть нові ідеї, передові технології, вироблятимуть продукти, вищої якості, які зможуть гідно представляти Україну, її спроможності, технічний та економічний потенціал та конкурувати на світових ринках.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко А. Релокація бізнесу через війну: які регіони для цього найбільш затребувані. Київ. 2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlya-cogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html> (дата звернення 25.05.2024).
2. Про індустріальні парки: Закон України від 21 червня 2012 р. №5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
3. Індустріальні парки України / Міністерство економіки України. Від 06 травня 2024 р. Київ. 2024. С. 79. URL: <http://surl.li/ukmbo> (дата звернення 25.05.2024).



**Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО,**  
доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
начальник наукового відділу проблем державної безпеки  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

**Володимир САДКОВИЙ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри організації та технічного забезпечення аварійно-  
рятувальних робіт  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ Й ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Попри різноманітність підходів у визначенні критичної інфраструктури (далі – КІ), частина об'єктів якої входить до складу об'єктів підвищеної небезпеки, можемо виявити значущість КІ на всіх рівнях держави, що послаблює соціально-економічний ефект розвитку суспільства в разі порушення роботи КІ. Це насамперед актуалізує проблему забезпечення безпеки КІ, у т. ч. із урахуванням інфраструктурних залежностей та зв'язків, на рівні світової спільноти. Ідея концептуалізації питань забезпечення безпеки критичної інфраструктури (далі – БКІ) не нова. Захист стратегічних національних ресурсів та активів була частиною планування національної оборони ще за часів Другої світової війни. Однак сьогодні значний вплив на сприйняття урядами БКІ та способів його вирішення зумовлюється пріоритетами безпеки, довгостроковості цілей розвитку та фінансовими міркуваннями. Виходячи із цього, країни намагаються ідентифікувати та захистити свої критично важливі активи від різнохарактерних загроз. Вихідною позицією тут є узгоджена державна політика й інституційне середовище [1-4; 6-7].

Розвиток систем БКІ історично складався неоднозначно: залежно від специфіки та рівня розвитку країн. Так, загрози економічному та соціальному благополуччю громадян стали основними рушійними силами для створення системи захисту КІ ЄС, що є економічним та політичним партнерством між 27 європейськими країнами. У ЄС КІ була визначена як



актив або система, що потрібна для підтримки життєво важливих громадських функцій (ЄС, 2008). У результаті сформовано загальний секторальний підхід країн – членів ЄС до БКІ (табл. 1). Цей підхід ґрунтується на трьох стратегіях: 1) Спеціальна стратегія БКІ, широко відома як Європейська програма захисту критичної інфраструктури (ЕРСІР), що була прийнята 2004 р.; 2) Стратегія європейської безпеки (з 2003 року); 3) Європейська стратегія внутрішньої безпеки (з 2010 року) [5]. З погляду управління та практичної реалізації на рівні ЄС процес захисту КІ розподілений на три етапи: ідентифікація, оцінювання та захист КІ.

Таблиця 1

Сектори критичної інфраструктури за кордоном і в Україні [1-8]

Сектори КІ	ЄС	США	Фін-ляндія	Англія	Іспанія	Південна Корея	ФРН	Японія	Сингапур
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Енергетика	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Транспорт	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ІКТ та телезв'язок	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Фінансовий сектор	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Водопостачання	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Сектор охорони здоров'я	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Харчовий сектор	+	+	+	+	+				
Державний сектор		+		+		+			
Хімія промисловість	+	+			+		+		
Сектор ядерної безпеки	+	+			+	+			
Служба порятунку		+		+					+
Сфера досліджень	+				+				
Космос, авіація	+				+				+
Критичні виробничі та енергетичні центри		+			+				
Греблі		+							



Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комерційні об'єкти		+							
Оборона промисловість		+							
Медіа			+						+
Обслуговування інфраструктури			+						
Навколишнє середовище						+			
Уряд									+
Усього	11	15	9	9	12	9	7	6	10

Іспанія є вдалим прикладом щодо швидкого розвитку структури БКІ в напрямку забезпечення системи безпеки. Основні зусилля в цій країні зроблено в період 2007-2013 рр. Іспанія прийняла стратегію БКІ, розробила плани, надала особливої уваги загрозам кібербезпеки та створила каталог із вичерпним переліком національних критично важливих інфраструктурних активів. Наразі Іспанія спеціалізується на впровадженні та дальшому вдосконаленні своєї КІ у найважливіших сферах. Сектори КІ Іспанії не були чітко визначені ще до 2007 р., коли Секретаріат державної безпеки Іспанії затвердив Національний план захисту КІ. 2007 року уряд Іспанії опублікував каталог із переліком національних найважливіших інфраструктур. Об'єкти КІ класифікують відповідно до її «критичності» із використанням шкали критичності [8].

У межах секторів існують певні критичні елементи інфраструктури, що називаються «ключовими точками». Найважливіші активи складають найважливішу національну інфраструктуру Іспанії та окремо називаються інфраструктурними активами. Шкала критичності включає три вимірювання: вплив на надання основних послуг у країні, економічні наслідки, вплив на життя. Центр захисту національної інфраструктури Іспанії (CPNI) розробив заснований на загрозах підхід, що оцінює кожен позицію Шкали критичності. Значущість сектору та вплив на населення є ключовими чинниками щодо рейтингу події. Після оцінки кожного ключового пункту CPNI надає рекомендації щодо безпеки, що потім реалізуються державним департаментом-спонсором. БКІ Іспанії підпадає під стратегічні рамки національної безпеки в межах першої Стратегії національної безпеки, що була прийнята в червні 2011 р. Іспанія є однією з



країн, де національний уряд наділяє повноваженнями регіональні органи влади, що беруть участь у процесах БКІ при координації дій уряду через державного секретаря з питань безпеки. Структуру БКІ визначає Національний план КІ, узгоджений з Стратегією кібербезпеки ЄС [5; 8].

Отже, можна говорити про застосування насамперед секторального підходу до визначення КІ практично в усіх країнах. При цьому в них пріоритетними визнаються питання інформаційного обміну, оскільки для підвищення обізнаності про захист об'єктів КІ обидві сторони (уряди й оператори цих об'єктів) повинні комплексно розуміти роль один одного у забезпеченні соціальної безпеки, а також деякі основні концепції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Забезпечення стійкості системи державного регулювання об'єктів підвищеної небезпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/issue/archive>.
2. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3 (44). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732>.
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Публічна (громадська та цивільна) безпека в Україні: значення для гарантування системи безпеки в Європі. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects*. International collective monograph. Volume II. Oslo (Kingdom of Norway). Norwegian University of Life Sciences, Research and Education. 2024. 605 p. Pp. 297-322.
4. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В., Порока С. Г. Організаційно-правові засади імплементації Механізму цивільного захисту ЄС в Україні в контексті гарантування національної безпеки. *Державне будівництво: електронний журнал*. 2023. № 2 (34). С. 67-79.
5. Klaver M.H.A., Luijff H.A.M., Nieuwenhuijs A.H., Cavenne F., Ulisse A., Bridegeman G. European risk assessment methodology for critical infrastructures // 2008 First International Conference on Infrastructure Systems and Services: Building Networks for a Brighter Future. 2008. pp. 1–5.
6. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the



organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.

7. Popov O., Taraduda D., Sobyna V., Dement M., Pomaza-Ponomarenko A. Emergencies at Potentially Dangerous Objects Causing Atmosphere Pollution: Peculiarities of Chemically Hazardous Substances Migration. *Systems, Decisions and Control in Energy I. Studies in Systems, Decision and Control*. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2020. Vol. 298. P. 151–163.

8. The Spanish Security Strategy 2011. Everyone's Responsibility. Gobierno de Espana. URL: <https://publications.hse.ru/en/chapters/78410684>.

**Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО,**

доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
начальник наукового відділу проблем державної безпеки  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

**Дмитро ТАРАДУДА,**

кандидат технічних наук, доцент,  
заступник начальника кафедри організації та технічного  
забезпечення аварійно-рятувальних робіт  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ  
НА ОБ'ЄКТАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Повномасштабна агресія рф проти України спрямована на дестабілізацію її належного функціонування й унеможливлення розвитку всіх суспільної життєдіяльності. Такі заходи впливу можуть відкинути нашу державу в соціально-економічному розвитку на багато років назад, яких у неї немає. Особливої складності ситуації додає те, що негативний вплив рф зорієнтовано на руйнування критичної інфраструктури України та її об'єктів критичної інфраструктури. У цьому контексті актуальності набувають проблемні питання, пов'язані з організацією діяльності органів публічного управління щодо забезпечення цивільної безпеки на об'єктах підвищеної небезпеки України.

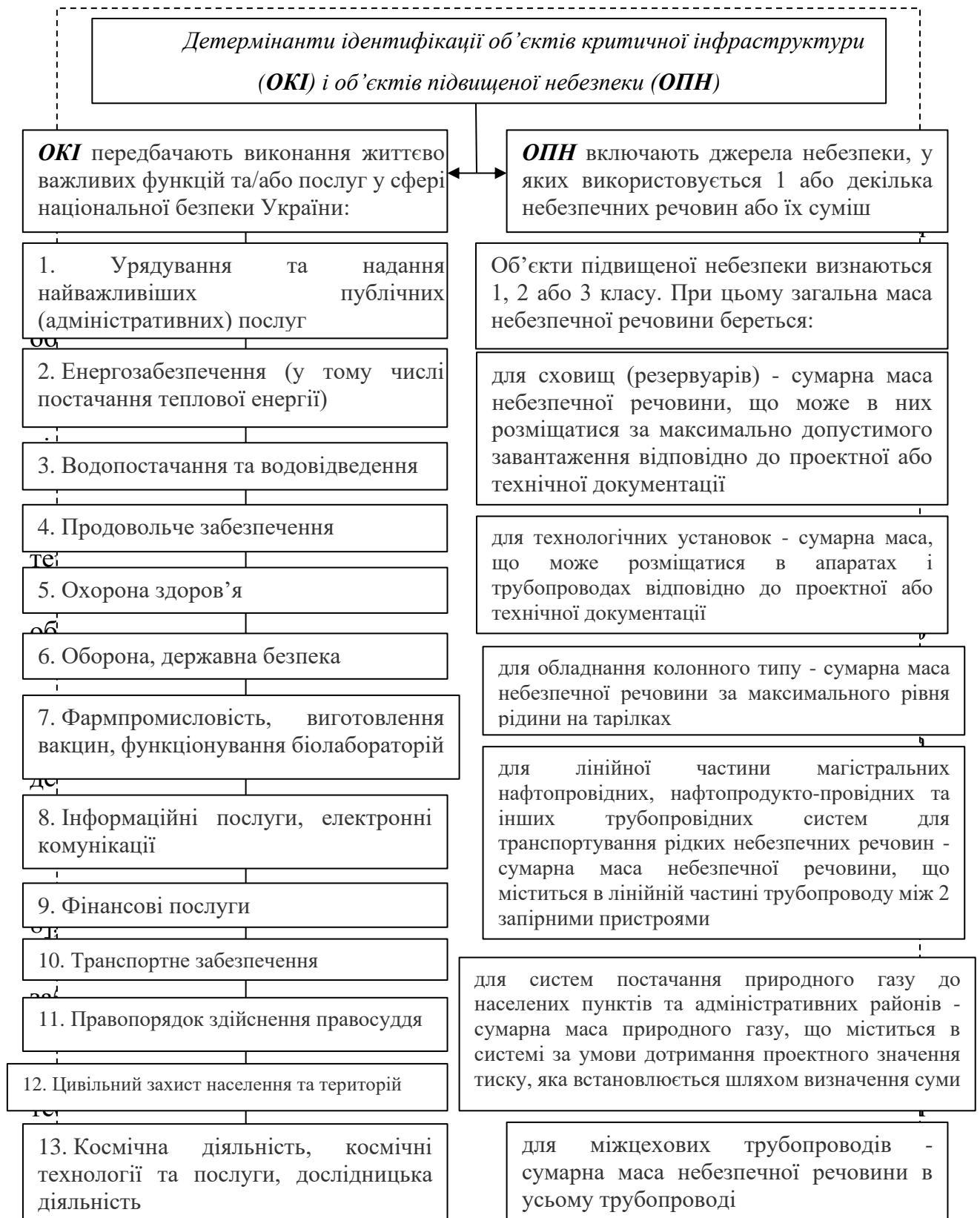
Сьогодні оперативність організації та корегування управлінської



діяльності в будь-якій сфері суспільної життєдіяльності забезпечують технології цифровізації. Безперечно, вони являють собою певний ризик у розвитку держав і суспільства. За певних умов цей ризик може трансформуватися та становити або небезпеку або забезпечувати отримання позитивного результату. Власне, ризик від упровадження технологій цифровізації слід спрямувати таким чином, щоб він відзначався безпековістю [6]. Для того, щоб забезпечити останнє має вживатися низка управлінських заходів, особливо у сферах, що стосуються функціонування об'єктів життєзабезпечення населення, які є потенційно небезпечними (див. [2; 3; 7; 8]).

Згідно з нормами чинних нормативно-правових актів [1] до об'єктів підвищеної небезпеки можна віднести ті, на яких розміщено установки, сховища (резервуари, посудини), трубопроводи, машини, агрегати, технологічне устаткування (обладнання), споруди або комплекс споруд, що розташовані в межах об'єкта на поверхні землі або під землею, у яких тимчасово або постійно використовується, переробляється, виготовляється, транспортується, зберігається одна або кілька *небезпечних речовин*, до об'єктів підвищеної небезпеки відповідного класу [1, п. 1]. До об'єктів підвищеної небезпеки можуть належати об'єкти критичної інфраструктури, об'єкти, що належать до юрисдикції Міноборони України, а також об'єкти підвищеної небезпеки, які перебувають у власності юридичних або фізичних осіб-підприємців (суб'єктів господарювання) [1, абз. 1 п. 2]. Принагідно зазначимо, що частина об'єктів підвищеної небезпеки (ОПН) може входити до складу критичної інфраструктури і навпаки. Однак, спектр сфер експлуатації об'єктів критичної інфраструктури є ширшим, на відміну від спектру сфер використання ОПН (рис. 1).





1. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2022-%D0%BF#Text>.



2. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Забезпечення стійкості системи державного регулювання об'єктів підвищеної небезпеки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/issue/archive>.

3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3 (44). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732>.

4. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Публічна (громадська та цивільна) безпека в Україні: значення для гарантування системи безпеки в Європі. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. International collective monograph. Volume II. Oslo (Kingdom of Norway)*. Norwegian University of Life Sciences, Research and Education. 2024. 605 p. Pp. 297-322.

5. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В., Порока С. Г. Організаційно-правові засади імплементації Механізму цивільного захисту ЄС в Україні в контексті гарантування національної безпеки. *Державне будівництво: електронний журнал*. 2023. № 2 (34). С. 67-79.

6. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*. №42. URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.

7. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense // *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.

8. Popov O., Taraduda D., Sobyna V., Dement M., Pomaza-Ponomarenko A. Emergencies at Potentially Dangerous Objects Causing Atmosphere Pollution: Peculiarities of Chemically Hazardous Substances Migration // *Systems, Decisions and Control in Energy I. Studies in Systems, Decision and Control*. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2020. Vol. 298. P. 151–163. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48583-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48583-2_10).



**Ілля ПРОКОПЧУК,**  
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Зростаюча роль цифрових та інформаційних технологій у суспільстві та економіці супроводжується збільшенням рівня оцифрування та широким використанням Інтернету через традиційні та електронні медіа, створення глобального інформаційного простору, розвиток електронного урядування та цифрових ринків, а також електронних, соціальних і економічних систем. Цифрова трансформація, базована на диджиталізації публічного управління, є потрібним етапом для України в контексті її інтеграції в розвинений сучасний світ. Успішність цього процесу та його вплив на добробут українців буде визначатися тим, наскільки швидко трансформація відбудеться та які масштаби вона охопить [1].

Термін «диджиталізація» набуває все більшої популярності та визнання. 2019 року він був обраний словом року. Отже, диджиталізація – це процес перетворення аналогових процесів, продуктів чи послуг на цифровий формат або їх виконання за допомогою цифрових технологій. Це включає в себе використання комп'ютерів, інтернету, мобільних пристроїв, штучного інтелекту та інших цифрових засобів для оптимізації та поліпшення різних аспектів життя, включаючи бізнес, освіту, медицину, адміністрування та інші сфери. У контексті публічного управління, диджиталізація означає перехід до цифрових технологій для забезпечення більш ефективного та прозорого управління державними справами [2].

У цілому модернізація публічного управління в контексті диджиталізації включає низку механізмів, спрямованих на впровадження цифрових технологій та поліпшення ефективності державних служб, а саме:

1. Електронні сервіси та портали. Розвиток онлайн-платформ для надання послуг громадянам і бізнесу спрощує доступ до адміністративних процедур, зменшує бюрократичні бар'єри та підвищує прозорість управління.

2. Електронні системи адміністрування. Упровадження цифрових систем для управління публічними послугами, включаючи електронну



реєстрацію, подання заяв та взаємодію з органами влади, сприяє швидкому та зручному обміну інформацією.

3. Відкриті дані. Публікація даних у відкритому форматі дозволяє громадськості та бізнесу використовувати цю інформацію для аналізу, розроблення нових сервісів та моніторингу діяльності державних установ.

4. Цифрова ідентифікація та електронний підпис. Застосування цифрових технологій для перевірки особи та підпису документів дозволяє забезпечити безпеку та достовірність електронних транзакцій.

5. Інформаційна безпека. Запровадження заходів з кіберзахисту та забезпечення конфіденційності даних є важливим складником диджиталізації публічного управління.

6. Інноваційні технології. Використання штучного інтелекту, аналітики даних та інших сучасних технологій допомагає оптимізувати процеси управління та ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Ці механізми поліпшують якість та ефективність публічного управління, сприяючи розвитку цифрової економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни [3]. Україна стоїть перед викликом модернізації публічного управління в контексті диджиталізації. Незважаючи на деякі досягнення в цьому напрямку, існують системні проблеми, що гальмують ефективний процес модернізації, а саме:

1. Недостатня інфраструктура. Не всі регіони України мають доступ до швидкого Інтернету та потрібної технічної бази для впровадження диджиталізації в публічному управлінні.

2. Недостатній рівень компетентності. Брак кваліфікованих кадрів у галузі цифрових технологій та недостатнє їхнє ознайомлення з принципами та можливостями цифрової трансформації у сфері публічного управління.

3. Недостатня координація. Відсутність централізованого підходу до впровадження диджиталізації в різних сферах публічного управління може призвести до дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів.

4. Проблеми безпеки. Зростання кількості цифрових сервісів у сфері публічного управління може збільшити загрози кібербезпеки та порушити конфіденційність особистих даних громадян.

Шляхами вирішення вказаних проблем є:

1. Інвестиції в інфраструктуру. Держава повинна зосередити зусилля на розвитку та поліпшенні інфраструктури, зокрема,



широкосмугового Інтернету та цифрових технологій, особливо у віддалених та малозаселених регіонах.

2. Навчання та підвищення кваліфікації. Потрібно проводити навчальні курси та семінари для державних службовців з питань цифрової грамотності та впровадження цифрових інструментів в практику публічного управління.

3. Централізоване керівництво. Уряд повинен створити центральний орган, що відповідатиме за координацію та контроль за процесом диджиталізації в усіх сферах публічного управління.

4. Забезпечення кібербезпеки. Держава повинна вдосконалити законодавство та створити ефективні механізми захисту цифрових інфраструктур від кібератак та зловживань [4].

Отже, загальний підхід має бути системним та комплексним, охоплюючи технічні, організаційні та правові аспекти впровадження диджиталізації у публічному управлінні.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васиньова Н. С. Автоматизація документообігу як один зі складників процесу диджиталізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 4 (27). 2020. С.71–75.

2. Пігарєв Ю. Л., Костенюк Н. О. Диджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 2 (8). 2023. С.48–52.

3. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Диджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (25). 2020. С.22–27.

4. Публічне управління і адміністрування в Україні. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://page-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/30-2022.pdf>



**Сергій РОЙ,**  
магістр публічного управління та адміністрування,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Національними інтересами та пріоритетами держави на довготривалу перспективу є підвищення якості життя, поліпшення здоров'я населення, забезпечення стабільного демографічного розвитку країни. В умовах реформування країни основного значення набуває стан здоров'я населення, що безпосередньо залежить від стану охорони здоров'я в цілому і виражається в активності, працездатності, безпеці, інформованості, доступності, включаючи якість лікарського забезпечення та лікування тощо. Здоров'я – є одним з основних напрямків національної безпеки сучасної держави, без якого неможливо вирішити проблеми соціально-економічного розвитку країни, зберігаючи її обороноздатність та інтелектуальний потенціал. Метою національної політики у сфері охорони здоров'я – є збільшення чисельності населення і тривалості життя, зниження смертності та рівня інвалідності, підвищення доступності та якості медичної допомоги, установлення та дотримання прав громадян в сфері охорони здоров'я [3]. Здоров'я населення – це стратегічний потенціал національної безпеки, стабільності сучасної держави [2, с. 125].

До стратегічних цілей забезпечення національної безпеки у сфері охорони здоров'я належать:

- питання збільшення тривалості життя й зниження рівня смертності та інвалідності;
- модернізація охорони здоров'я, профілактика захворювань та надання кваліфікованої медичної допомоги;
- жорсткий контроль якості, ефективності та безпеки лікарських засобів, стандартів медичної допомоги [1, с. 20].

Політика держави в сфері охорони здоров'я має бути спрямована на профілактику та попередження зростання соціально небезпечних захворювань. Основними напрямками забезпечення національної безпеки в сфері охорони здоров'я мають бути шляхи поліпшення профілактичної спрямованості охорони здоров'я, орієнтація на збереження здоров'я



людини, збереження інституту сім'ї, охорона материнства, батьківства та дитинства.

Забезпеченню національної безпеки в сфері охорони здоров'я мають сприяти:

– підвищення якості й доступності медичного обслуговування за рахунок використання перспективних інформаційних і телекомунікаційних технологій;

– державна підтримка перспективних розробок в сфері фармацевтики, нанотехнологій та біотехнологій;

– модернізація економічних механізмів функціонування сфери охорони здоров'я;

– розвиток матеріально-технічної бази сфери охорони здоров'я із урахуванням національних, регіональних та місцевих особливостей [4].

Здоров'я громадян має бути одним із провідних напрямків державної політики, оскільки воно дозволяє створити потрібні умови для дальшого розвитку країни та суспільства. Цілі держави можуть досягти своєї реалізації в умовах природного приросту населення, високого рівня життя громадян за наявності рівних можливостей, що дозволятимуть задовольняти побутові, трудові та соціальні потреби. Однак, незважаючи на заходи, що здійснюють більшість держав, у сфері охорони здоров'я все ще існує значна кількість невирішених проблем.

Таким чином, можна відзначити, що сфера охорони здоров'я має посідати центральне місце в доктрині національної безпеки будь-якої сучасної держави. Означена проблема повинна потребувати особливої та постійної уваги з боку держави. Можемо припустити, що збільшення ресурсного забезпечення повинно сприятливо впливати на розвиток всієї системи охорони здоров'я. Сучасна сфера охорони здоров'я має вийти на новий якісний рівень, усунути забобони у громадян, стати основою соціально-економічного розвитку та обов'язковим складником національної безпеки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщ В. В. Система охорони здоров'я як структурний елемент національної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 19-23.



2. Бурцева О. Є. Трансформація системи охорони здоров'я як складової національної безпеки України. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 123-127.

3. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>

4. Ткачова Н. М. Особливості державної політики забезпечення національної безпеки в сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1180>

**Анатолій САВКОВ,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

**Віктор ДОРОШ,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

## ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА У ЗАСТОСУВАННІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Досвід держав-учасниць НАТО, зокрема Республіки Польща, дає змогу з'ясувати особливості правового регулювання підстав та порядку притягнення до відповідальності військовослужбовців, види стягнень і суб'єкти їх застосування, а також співвідношення видів відповідальності – у порівняльному контексті із законодавчим забезпеченням притягнення до дисциплінарної відповідальності військовослужбовців Збройних сил України [1, с. 2].

Правила поведінки військовослужбовця Збройних сил Республіки Польща регламентовані спеціальним Законом «Про захист Вітчизни» («Ustawa o obronie Ojczyzny») [4] від 22 березня 2022 року. У Главі 13 цього Закону «Військова дисципліна» детально викладено загальні положення щодо функціонування дисциплінарної практики у Збройних силах Республіки Польща. Зокрема:





– у розділі першому Глави 13 Закону визначено загальний порядок дисциплінарного провадження щодо дій окремого військовослужбовця та «дисциплінарної відповідальності суддів військових судів і прокурорів з військових справ, які є професійними військовослужбовцями»; закріплено визначення «дисциплінарний проступок (військовослужбовця)»; окреслено сферу дисциплінарної відповідальності військовослужбовця та сферу відповідальності дисциплінарного начальника тощо;

– розділ другий Глави 13 Закону встановлює перелік та визначення дисциплінарних стягнень, а також дисциплінарних заходів, що можуть бути вжиті (накладені) на військовослужбовця; визначено перелік дисциплінарних правопорушень та встановлено порядок реагування на них відповідного дисциплінарного начальника;

– розділ третій Глави 13 Закону встановлює види дисциплінарних запобіжних заходів та визначає параметри і форму їх застосування. Зокрема, у статті 374 параграфу 1 Розділу 3 зазначено, що «у випадках, визначених законом, дисциплінарний начальник може застосувати до підпорядкованих йому військовослужбовців заходи дисциплінарного запобіжного характеру у формі недопущення до виконання службових обов'язків або тимчасового утримання в слідчому ізоляторі (як виняток)». Окрім іншого, статтею 378 встановлюється право військовослужбовця оскаржити рішення дисциплінарного начальника щодо застосування до нього дисциплінарного запобіжного заходу, а статтею 377 встановлено порядок проведення перевірки військовослужбовця на наявність в організмі алкоголю або наркотичних речовин;

– розділ четвертий Глави 13 Закону детально описує порядок проведення дисциплінарного провадження, що порушується невідкладно за наявності обґрунтованої підозри у вчиненні військовослужбовцем діяння, що має склад дисциплінарного проступку, та починається з дня винесення постанови про відкриття дисциплінарного провадження. Обвинуваченим вважається військовослужбовець щодо якого винесено постанову про притягнення до дисциплінарної відповідальності;

– розділ п'ятий Глави 13-ї Закону присвячено видам заохочення та нагородження військовослужбовців.

На військовослужбовців Збройних сил Польщі, відповідно до статті 362 названого Закону може бути накладено дисциплінарні стягнення, зокрема: зауваження; догана; грошове стягнення; попередження про неповну відповідність займаній посаді; звільнення із займаної посади та



призначення на іншу посаду; попередження про неповну придатність до добровільних форм військової служби; звільнення від добровільної військової служби.

Накладення стягнення тягне за собою відповідні наслідки у вигляді заборони проходження добровільної військової служби строком на 10 років. Це положення поширюється також на офіцерів будь-яких родів військ, до яких застосовано стягнення у вигляді звільнення з військової служби.

Щодо військовослужбовців-офіцерів, за винятком професійних військовослужбовців, може бути також застосовано покарання у вигляді заборони залишати місце проживання терміном на 7 – 15 днів.

Існує ще певна специфічна форма дисциплінарного покарання – «дисциплінарна бесіда» (стаття 352 Закону). Вона може бути застосована «у разі вчинення незначного діяння»: дисциплінарний керівник може тільки провести дисциплінарну бесіду з особою, яка вчинила дисциплінарний проступок, що оформляється відповідною службовою запискою.

Наказом № 7 Міністра національної оборони Республіки Польща введено в дію «Загальний статут для вояків Війська Польського» (Regulaminu ogólnego żołnierza Wojska Polskiego) [3] (далі – Статут), що, являє собою звіт положень, які регламентують повсякденну службову діяльність військовослужбовців. Він покладає на військовослужбовців, незалежно від військового звання та посади, обов'язок знати, дотримуватися та виконувати записані в ньому правила. Статут у своєму тексті втілює, як положення названого польського Закону «Про захист Вітчизни», так і реалізує в собі рекомендації вищезазначеного Кодексу поведінки НАТО («NATO Code of Conduct») [2], принципи якого досить детально описано в преамбулі Статуту. При цьому у статті 345 Закону встановлено, що «представницькі органи професійних військових розробляють й ухвалюють Кодекс честі професійних військових Війська Польського, де конкретизують принципи етики, честі та гідності професійних військових».

За своїм змістом «Загальний статут для вояків Війська Польського» є документом, що встановлює загальний порядок організації військової служби, дисциплінарні правила, вимоги щодо стройової поведінки військовослужбовців, організацію гарнізонної та караульної служби. Такі правила та вимоги за колишньої, пострадянської спільної практики описувались окремими статутами – загальним, дисциплінарним, стройовим статутами та статутом гарнізонної і караульної служби. Нині польські законодавці та військові відмовилися від такої практики, об'єднавши усі



головні вимоги цих статутів в один нормативно-правовий документ – Загальний статут.

Статут головним чином зосереджено на практичних вимогах до військовослужбовців, спрямованих на підтримання високого рівня військової дисципліни. Цьому присвячено Розділ 3 Статуту «Правила поведінки військовослужбовця» (статті 30-35). Зокрема, у статті 32 Статуту зазначено, що «Обов'язком кожного військовослужбовця є дотримання правил військової дисципліни. Про неналежну поведінку військовослужбовця, який порушує правила військової дисципліни, старший за військовим званням, який (навіть) не є начальником, повідомляє начальника (військовослужбовця). Начальник зобов'язаний реагувати на порушення правил військової дисципліни виховними заходами з метою забезпечення виконання правил». Інші статті Розділу 3 встановлюють порядок звернень військовослужбовців, віддання військових почестей, передбачають правила та регламенти поведіння вояків у різних ситуаціях, вимоги щодо належного поведіння із формою одягу, правил та порядку звільнення (залишення) військової частини тощо.

Отже, як видно із представленого аналізу, національні особливості та традиції Польщі, зокрема здійснення військової служби в окремих родах військ, впливають на доволі різноманітний характер ієрархії дисциплінарних стягнень, що встановлені національним законодавством. Відповідно до чинного законодавства у Польщі передбачені такі дисциплінарні стягнення: попередження, догана, пониження у спеціальному військовому званні, переведення на нижчу посаду, а також звільнення з військової служби як найсерйозніше та тяжке дисциплінарне стягнення, що застосовується до військовослужбовців. Окрім того, в окремих випадках можуть застосовуватися й дисциплінарні заходи, пов'язані із тимчасовим ув'язненням, перебуванням під вартою винної особи. Поширення набули й профілактичні заходи, що згідно із законодавством країн НАТО можуть застосовуватися перед або замість накладення дисциплінарних стягнень, наприклад «дисциплінарна бесіда». Саме ці аспекти, на нашу думку, мають знайти своє віддзеркалення в чинному Дисциплінарному статуті Збройних сил України.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо застосування дисциплінарних стягнень на військовослужбовців в



- Організації Північноатлантичного договору (НАТО). URL:  
<https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32759.pdf>
2. NATO Code of Conduct. URL:  
<https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>
3. Regulaminu ogólnego żołnierza Wojska Polskiego. URL:  
<https://sip.lex.pl/akty-prawne/dziennikiresortowe/wprowadzenie-do-uzytku-regulaminu-ogolnego-zolnierza-wojska-polskiego-38608419>
4. Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny. URL:  
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000655>

**Віктор СЕРДИНСЬКИЙ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ПРОЦЕС ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ**

Війна в Україні, що розпочалася 2014 року і набула нової масштабної ескалації 2022, суттєво вплинула на всі аспекти життя країни, уключаючи її політичний та економічний курс. Однією із головних цілей України впродовж останніх десятиліть є євроінтеграція та проведення потрібних економічних реформ для наближення до стандартів Європейського Союзу (ЄС). Війна значно ускладнила цей процес, створивши нові виклики та водночас стимулюючи певні реформи.

Воєнні дії призвели до значних руйнувань інфраструктури, що ускладнює економічну діяльність та відновлення. Зруйновані дороги, мости, житлові будинки та виробничі об'єкти потребують масштабних інвестицій для відновлення. Східні та південні регіони України, де зосереджено значну частину промисловості, були сильно постраждали від бойових дій, що призвело до зниження промислового виробництва та експорту. Мільйони українців були змушені залишити свої домівки, створюючи додаткове навантаження на соціальну та економічну інфраструктуру інших регіонів країни. Війна підштовхнула Україну до прискорення структурних реформ, спрямованих на подолання корупції, поліпшення управління та підвищення економічної ефективності. Це включає реформи в банківському секторі,



децентралізацію та реформи у сфері правосуддя. ЄС та міжнародні фінансові інститути, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк, надають Україні значну фінансову підтримку, що допомагає здійснювати реформи та стабілізувати економіку. Війна також стимулювала Україну до пошуку альтернативних джерел енергії та зменшення залежності від російського газу. Це включає розвиток відновлюваних джерел енергії та інтеграцію енергетичної системи України з європейською. Угода про асоціацію, підписана 2014 року, залишається ключовим інструментом для інтеграції України до ЄС. Війна наголосила на важливості виконання положень угоди, уключаючи реформи у сферах правосуддя, енергетики та економіки. Незважаючи на війну, Україна продовжує інтеграцію до європейського ринку, що включає зменшення торговельних бар'єрів, адаптацію українських стандартів до європейських та поліпшення доступу до ринків ЄС. Україна рухається до ЄС, критерії прийнятності, установлені договорами ЄС, досить прості, згідно зі статтею 49 Договору про Європейський Союз [1], «будь-яка європейська держава, яка поважає цінності, зазначені у статті 2, і зобов'язується їх пропагувати, може подати заявку на вступ до Союзу».

Одним із головних викликів для євроінтеграції є забезпечення стабільності та безпеки в умовах конфлікту, що триває. Це включає посилення обороноздатності країни та забезпечення належного функціонування державних інституцій. Відновлення економіки після війни вимагатиме значних ресурсів та зусиль, і ЄС може відіграти ключову роль у цьому процесі, надаючи фінансову та технічну допомогу для відновлення інфраструктури та сприяння економічному зростанню. Важливим складником євроінтеграції є зміцнення соціальної згуртованості та підтримка внутрішньо переміщених осіб, уключаючи забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та ринку праці для всіх громадян.

Війна в Україні має значний вплив на процес євроінтеграції, створюючи як виклики, так і можливості для країни. Незважаючи на руйнівні наслідки війни, Україна продовжує рухатися шляхом реформ та інтеграції до ЄС. Міжнародна підтримка відіграє ключову роль у цьому процесі, сприяючи стабілізації економіки та забезпеченню довгострокового розвитку. Важливо, щоб Україна продовжувала впроваджувати потрібні реформи, зміцнювати свої інституції та інтегруватися до європейської спільноти, що є запорукою її стабільного майбутнього. 2024 року економіка України зазнала значних змін унаслідок війни з росією. Воєнні дії



спричинили руйнування інфраструктури, що призвело до зниження виробничих потужностей та скорочення ВВП. У багатьох регіонах країни зменшилася споживча активність, оскільки люди були змушені залишити свої домівки і переїжджати в більш безпечні місця. Поряд з цим повномасштабна війна росії проти України продемонструвала як швидко політична криза (особливо, яка раніше розглядалася радше як малоймовірна) може призвести до шоків на споживчих та інвестиційних ринках, а також посилити прояви неспроможності ринку (навіть у стабільних розвинутих країнах) [2].

Промислові центри та сільськогосподарські райони на сході та півдні України постраждали найбільше. Підприємства або припинили свою діяльність, або перемістили виробництво до інших регіонів, що спричинило додаткові витрати і зниження ефективності. Водночас, у більш безпечних областях країни спостерігався деякий зростання економічної активності, оскільки багато компаній намагалися адаптуватися до нових умов і налагодити виробництво на нових місцях. Інфляція стала ще однією великою проблемою для України 2024 року. Збільшення вартості товарів і послуг було спричинене як зростанням витрат на виробництво та логістику, так і зменшенням пропозиції на ринку. Зростання цін на продукти харчування та енергоносії особливо сильно вдарило по населенню, що змусило уряд вживати екстрених заходів для підтримки найбільш вразливих верств населення. Попри всі труднощі, уряд України активно працював над залученням міжнародної допомоги та інвестицій для відновлення економіки. Фінансова підтримка від міжнародних організацій та партнерів допомогла стабілізувати економічну ситуацію та надати потрібні ресурси для відбудови інфраструктури і підтримки малого та середнього бізнесу.

Україна також робила кроки для диверсифікації своїх економічних зв'язків, зменшуючи залежність від російського ринку та розширюючи співпрацю з країнами Європейського Союзу, США та іншими регіонами. Це сприяло відкриттю нових ринків збуту для українських товарів і залученню іноземних інвестицій. Отже, 2024 рік став періодом великих викликів для економіки України, але також показав її здатність до адаптації та пошуку нових можливостей для розвитку в умовах війни.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Договір про Європейський Союз. Маастрихт, 7 лютого 1992 року. Текст зі змінами та доповненнями від 13 грудня 2007 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_029#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_029#Text).
2. Політичні, економічні і структурні наслідки російської агресії для України і світової спільноти. Завдання економічного відновлення України у повоєнний період з врахуванням євроінтеграційних пріоритетів. — Центр Разумкова, URL: [https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023\\_04\\_consequences\\_of\\_the\\_war\\_for\\_ukraine.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023_04_consequences_of_the_war_for_ukraine.pdf)

**Сергій СЕРДИНСЬКИЙ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ВІЙНА В УКРАЇНІ Й ДАЛЬШІ КРОКИ РОСІЇ

Війна в Україні як збройне протистояння має далекосяжні наслідки для міжнародної безпеки та стабільності регіону. У лютому 2022 року конфлікт перейшов у нову фазу, коли росія здійснила масштабне вторгнення в Україну. Тут розглянемо поточний стан війни та можливі дальші кроки росії в цьому контексті. Після початку повномасштабної воєнної агресії росії проти України в лютому 2022 року конфлікт досяг нового рівня інтенсивності. Війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, утрат серед цивільного населення та створення масштабної гуманітарної кризи. Сотні тисяч українців були змушені залишити свої домівки, ставши внутрішньо переміщеними особами або біженцями в інших країнах.

Міжнародна спільнота швидко відреагувала на агресію росії. Західні країни, зокрема США, Канада, Велика Британія та країни Європейського Союзу запровадили суворі економічні санкції проти росії. Хоча з іншого боку війна в Україні доводить, що поки ЄС «активно використовує інструменти цивільної сили (дипломатичні та економічні), інші впливові світові гравці можуть надавати перевагу використанню своїх воєнних потужностей. Це може обмежувати результативність зовнішньої політики об'єднаної Європи» [1]. Загалом санкції включають обмеження на фінансові операції, експорт та імпорт, а також заморожування активів російських



політичних та економічних лідерів. Окрім того, Україна отримала значну воєнну, гуманітарну та фінансову допомогу від міжнародної спільноти, що дозволило їй протистояти російському наступу.

Прогнозувати дальші кроки росії у цьому конфлікті є складним завданням, оскільки багато чинників впливають на ухвалення рішень у кремлі. Проте, можна виокремити декілька можливих сценаріїв розвитку подій. Продовження воєнних дій: росія може продовжити воєнні операції, намагаючись захопити більше територій та послабити українську армію. Це може включати наступальні дії на ключові міста та стратегічні об'єкти. Заморожування конфлікту: Один з можливих сценаріїв полягає в тому, що росія може спробувати заморозити конфлікт, закріпивши свої здобутки та зосередивши зусилля на утриманні окупованих територій. Це може призвести до тривалого патового становища, подібного до конфлікту в Придністров'ї чи на Південному Кавказі.

Політичний тиск та дезінформація: росія може посилити політичний тиск на Україну та західні країни через дипломатичні канали, економічні засоби та кампанії дезінформації. Метою таких дій може бути підрив єдності Заходу та послаблення підтримки України. Мирні переговори: Водночас, не можна виключати можливості початку реальних мирних переговорів за участі міжнародних посередників. Для цього потрібна буде згода з обох сторін на компромісні рішення, що може бути досягнуто лише за умови суттєвих змін у поточній ситуації. Війна в Україні є складним і багатогранним конфліктом, що має далекосяжні наслідки не лише для безпосередніх учасників, але й для міжнародної спільноти загалом. Дальші кроки росії в цій війні важко передбачити, однак вони, безумовно, будуть впливати на глобальну геополітичну ситуацію. Україна, незважаючи на важкі умови війни, продемонструвала надзвичайну стійкість і здатність до самоорганізації. Підтримка з боку міжнародної спільноти, зокрема військова та гуманітарна допомога, стала вирішальним чинником у здатності України протистояти агресії. Проте, ситуація залишається надзвичайно нестабільною, і війна продовжує приносити значні людські та матеріальні втрати. Збройну агресію росії проти України називають екзистенційною війною, як війну передовсім матриць, а не лише боєприпасів [2]. Росія, зі свого боку, зіштовхнулася з неочікувано жорстким опором та значними втратами на полі бою. Санкції та міжнародна ізоляція створили серйозні економічні проблеми, що може призвести до внутрішніх





політичних та соціальних напружень. Проте, керівництво росії, здається, готове продовжувати воєнну кампанію, незважаючи на ці виклики.

У підсумку зазначимо, що війна в Україні є викликом не лише для Українського народу, але й для всього світового співтовариства. Вона демонструє важливість єдності, солідарності та готовності захищати принципи міжнародного права. Вирішення цього воєнного конфлікту потребує комплексного підходу, що включає як воєнні, так і дипломатичні зусилля, спрямовані на досягнення довгострокового миру та стабільності в регіоні.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Європейська зовнішня політика: просто про складне. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+EUFP101+2019\\_T3/cours](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+EUFP101+2019_T3/cours).
2. Дроздов О. Екзистенційна війна – це вирок. URL: <https://glavcom.ua/columns/ostapdrozdov/ekzestentsijna-vijna-tse-virok-959854.html> (дата звернення: 10.12.2023).

**Максим СЛОБОДЯНИК,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна

### **МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ**

Україна, як і багато інших країн, стикається з серйозними викликами в забезпеченні стабільної та ефективної роботи систем водопостачання та водовідведення. Проблеми в цих сферах не лише загрожують комфорту та здоров'ю населення, але й мають значний вплив на екологічну стійкість країни. У цьому контексті існує нагальна потреба в модернізації фінансових механізмів державного управління у сфері водопостачання та водовідведення.

На сьогодні сфера водопостачання та водовідведення в Україні стикаються з низкою невирішених проблем, що потребують термінового



втручання та комплексного підходу. Однією із головних проблем є фінансові обмеження, що призводять до нестабільного фінансування та обмеженої спроможності розвивати та модернізувати наявні системи.

У зв'язку з цим модернізація фінансових механізмів управління водопостачанням та водовідведенням стає критичною потребою для сталого розвитку країни. Досягнення цієї мети вимагає впровадження ефективних фінансових інструментів, залучення інвестицій та розроблення стратегічних планів, спрямованих на підвищення якості та доступності водних ресурсів для всього населення.

Недостатнє фінансування сфери водопостачання та водовідведення в Україні є серйозною проблемою, що має далекосяжні наслідки для населення, економіки та екосистем. Одним із основних наслідків обмеженого фінансування є низька ефективність інфраструктури, включаючи застарілі системи водопостачання та водовідведення. Багато комунальних об'єктів потребують негайної реконструкції та ремонту, але обмеженість бюджетів ускладнює вирішення цих проблем.

Забезпечення належного фінансування є ключовим для вирішення цих проблем. Для впровадження новітніх технологій, реконструкції зношених мереж та підвищення ефективності управління водними ресурсами потрібні постійні інвестиції. Лише збалансоване та стабільне фінансування може забезпечити стійкість та надійність систем водопостачання та водовідведення в Україні, сприяючи забезпеченню водою всіх громадян та збереженню екологічного балансу.

Прозорість та ефективність використання фінансів у секторі водопостачання та водовідведення в Україні є критично важливими аспектами для успішного функціонування цих систем. Недостатня прозорість фінансових процесів може призвести до низки проблем, починаючи від розподілу коштів і закінчуючи контролем за їх використанням.

Поточний моніторинг у секторі водопостачання та водовідведення в Україні не завжди є ефективним через низку причин, що суттєво впливають на прозорість та ефективність використання фінансових ресурсів. Недостатня автоматизація та використання сучасних інформаційних технологій у системах моніторингу може уповільнити швидкість оброблення та аналізу інформації. Відсутність цифрових інструментів і програм може ускладнити відстеження фінансових потоків та економічної ефективності.



Однією із ключових проблем є відсутність ефективного моніторингу та звітності про використання фінансових ресурсів. Відсутність прозорості у витрачанні коштів може сприяти виникненню корупційних схем та недостовірної інформації про реальні потреби у водопостачанні та водовідведенні [1, с. 25].

Відсутність чітких та доступних для громадськості механізмів формування тарифів ускладнює визначення реальних потреб споживачів та можливостей їх оплати. Відсутність участі громади в процесі ухвалення рішень може призводити до неправильного розподілу фінансових ресурсів.

Додатковою проблемою є відсутність чіткості у формуванні тарифів, що також впливає на ефективність використання коштів. Недостатньо чіткі та адекватні тарифи можуть призвести до неправильного розподілу коштів та недостатньої фінансової підтримки потрібних проєктів та інфраструктурних робіт.

Як відомо, наявні системи фінансового та бухгалтерського контролю не завжди забезпечують високий рівень ефективності та прозорості з кількох причин. Деякі організації можуть використовувати застарілі бухгалтерські програми та системи моніторингу, що не забезпечують високого рівня автоматизації та функціональності. Це може призвести до обмеження швидкості оброблення даних та можливостей аналізу. Відсутність повністю автоматизованих інструментів може ускладнювати ведення обліку та складання звітності.

Для підвищення прозорості та ефективності використання коштів слід запровадити сучасні інструменти бухгалтерського обліку та фінансового контролю. Автоматизовані системи моніторингу та звітності можуть значно підвищити прозорість, надійність і точність фінансової інформації.

Непрозорість фінансових потоків та корупційні ризики в секторі водопостачання та водовідведення в Україні є викликами, що загрожують не лише ефективності цих систем, але й довірі громадян до влади. Неадекватний розподіл фінансових потоків може призвести до виникнення корупційних схем та нецільового використання коштів [3, с. 186].

Розвиток автоматизованих систем моніторингу, ефективний аудит та ретельний контроль за використанням коштів можуть знизити корупційні ризики та забезпечити більш справедливе та ефективне фінансування послуг водопостачання та водовідведення. Підвищення прозорості фінансових потоків є ключовим елементом поліпшення управління водними ресурсами та підтримки довіри населення до влади [2, с. 8].



Характеристика фінансових механізмів публічного управління у сфері водопостачання та водовідведення в Україні дає змогу виокремити конкретні процеси, що потребують змін. По-перше, недостатнє фінансування було визначено як основну проблему, що призводить до низької ефективності інфраструктури та обмеженої спроможності модернізації систем. Нестабільне фінансування створює серйозні перешкоди для поліпшення якості водопостачання та водовідведення, особливо в бідних на ресурси регіонах.

Другий важливий аспект стосується прозорості та ефективності використання коштів. Недостатня прозорість фінансових потоків і витрат створює сприятливі умови для корупції та неефективного розподілу коштів. Це вимагає ретельного моніторингу, аудиту та впровадження сучасних інструментів для підвищення прозорості в управлінні фінансами водопостачання та водовідведення.

Зрозуміло, що вирішення цих проблем потребуватиме комплексного підходу та запровадження системних змін у фінансовому управлінні. Перспективи модернізації фінансових механізмів управління водопостачанням та водовідведенням в Україні полягають у запровадженні ефективних механізмів залучення інвестицій, розробленні зрозумілих тарифів, створенні автоматизованих систем моніторингу та звітності, а також підтримці реформ у сфері управління та регулювання. Ці заходи допоможуть створити стійку та ефективну систему водопостачання та водовідведення, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню якості життя громадян.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаджанов Г. К. Економіка водопровідно-каналізаційних підприємств: навч. посіб. 2-е вид., перероб. та доп. Х.: ХНАМГ. 2010. 392 с.
2. Крилова І. І. Ефективність управління у сфері водопостачання та водовідведення. Основні принципи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2019/26.pdf)
3. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12. С. 186-190.



**Володимир СПНАТІЙ,**  
магістр публічного управління,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
ННПУА ЧНУ ім. Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

На сьогодні розвиток нашої держави характеризується низкою властивостей у всіх сферах суспільного життя, включно зі сферою публічного управління, що зумовлені війною та супутніми кризовими явищами. Як наслідок, у національній системі публічного управління відбуваються досить складні й суперечливі процеси, спрямовані на здійснення радикального реформування системи публічного управління, що потребують здійснення негайної модернізації, насамперед щодо питань безпеки. Здійснення таких дій дозволить сформувати збалансовану, надійну та ефективну систему публічного управління. Метою забезпечення безпеки публічної установи – є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози, що не дозволяють успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки – це кадри організації, оскільки саме людський чинник може надати критичний вплив на успішність діяльності та саме існування організації. Оскільки співробітників організації можна розглядати з двох позицій – як об'єкт та як суб'єкт потенційних загроз, тому й роль кадрової політики щодо забезпечення безпеки можемо розглянути з двох позицій:

- безпечного функціонування персоналу;
- безпеки організації від негативного впливу співробітників [3].

Для підвищення рівня загальної безпеки організації потрібно виокремити два основні напрямки в галузі кадрової безпеки, взаємопов'язані з функціонуванням персоналу організації. Перший спрямовано на охорону та поліпшення умов праці співробітників. Другий – на підвищення лояльності персоналу до своєї організації, метою якої має стати перехід від «вимушеної лояльності» до «відповідної вимогам майбутнього добровільної лояльності» [3].

Крім того специфіка кадрової безпеки організації характеризується впливом двох груп чинників: об'єктивних та суб'єктивних. До об'єктивних належать чинники, дія яких не залежить від поведінки роботодавця, тому



вони повинні бути нейтралізовані спеціальними методами. До суб'єктивних належать чинники, дія яких безпосередньо залежить від роботодавця. У разі прояву зазначених чинників кадрова безпека конкретної організації потрапляє під загрозу, оскільки в організації або безпосередньо провокується персонал до різних проявів нелояльності до свого роботодавця, або створюються для таких порушень сприятливі передумови [1]. Причина поведінкових спотворень – позиціонування адміністрації як всевладної та безконтрольної ланки організації. Керівники, за певних умов, відмовляються нести соціальну відповідальність перед державою та власними працівниками. Одними із найпоширеніших порушень на сьогодні є:

- сприйняття персоналу як одного із багатьох ресурсів організації, що є потрібним лише для здійснення виробничого процесу. За таких умов виникає потреба більш раціонально ставитися до власних співробітників як до людського капіталу, що вимагає певних інвестицій та економічної, соціальної, психологічної та іншої підтримки;

- неперервне скорочення витрат організації на кадрові потреби, розроблення програм щодо мінімізації витрат на шкоду діяльності кадрової служби та персоналу. Насамперед, адміністрація організації економить на навчанні співробітників та підвищенні їх кваліфікації, а також припиняє фінансувати заходи, спрямовані на формування організаційного духу;

- під час здійснення вибору управлінського складу, організація орієнтується на тоталітарний стиль управління, незважаючи навіть на можливість обрати інший варіант (наприклад, пошук варіантів, за яких організація не буде відшкодовувати співробітникам завдану шкоду або відсутність подібних виплат).

Інші чинники належать до побудови неефективної системи управління персоналом та можуть проявлятися в таких формах:

- на стратегічному рівні управління – орієнтація кадрової стратегії на «ефективне споживання трудових ресурсів» або повна відсутність в організації будь-якої політики щодо цього напрямку діяльності. Неприпустимими для сучасної організації стратегічні цілі щодо кадрового напрямку діяльності можемо вважати: відмову від найму молодих спеціалістів; орієнтація на короткострокові трудові договори; орієнтація на відсутність додаткових соціальних гарантій у разі скорочення персоналу тощо.



– на тактичному рівні управління виявляється в підсистемах: підбору персоналу – використання застарілих підходів за допомогою яких неможливо відстежити наявність негативних якостей кандидата, що може завдати значної шкоди організації; моніторинг персоналу – відмова від застосування в організації знеособлених процедур виявлення лояльності працівників із залученням служби безпеки (наприклад, використання зазначеною службою спеціальних методів контролю ступеня реального задоволеності співробітників своїми відносинами з роботодавцем та безпосереднім керівником); мотивації персоналу – відсутність розробленої системи заохочення за високі трудові результати чи санкцій за відповідні порушення (наприклад, найкращим способом профілактики корупції з боку керівників та фахівців організації є їх мотивація у формі встановлення фіксованого відсотка від успішно завершених контрактів).

Третім чинником постає недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації. Цей чинник виникає через такі причини:

– ігнорування конкретним роботодавцем вимоги сучасної теорії управління персоналом, пов'язаної з потребою наявності в управлінців певних особливих якостей, відсутність яких неминуче призводить до регулярних конфліктів з підлеглими, провокуючи їх невдоволення роботодавцем;

– неефективного навчання майбутніх чи первинної адаптації нових керівників з метою формування з них визнаних лідерів очолюваних трудових колективів.

Зважаючи на сказане, можемо стверджувати, що забезпечення кадрової безпеки визначається її структурою та підходами до управління. Заперечення взаємозалежності між системою кадрової безпеки організації та кадровою політикою є нелогічним та необґрунтованим. Ураховуючи, що кадрова політика є діяльністю, мета якої здійснювати стратегічне управління організацією шляхом створення єдиного механізму взаємодії з персоналом підприємства, то кадрова безпека будучи частиною безпеки в цілому віднаходить власне важливе місце серед цієї системи. Аналізуючи вразливі сторони, вона є своєрідним буфером між загрозою та організацією [2, с. 100-101]. Визначальним та початковим під час формування системи забезпечення кадрової безпеки є кадрова політика організації, яка є сукупністю пріоритетних цілей та управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист організації від будь-яких загроз, пов'язаних із



функціонуванням кадрового напрямку її діяльності. Ця стратегія є складником стратегії безпеки та повинна враховуватися під час формування стратегії управління людськими ресурсами організації.

Таким чином, по-перше, забезпечення кадрової безпеки повинно бути головним завданням служб управління персоналом під час реалізації функцій управління персоналом. По-друге, пріоритетним напрямком щодо формування та реалізації кадрової безпеки має бути підвищення професіоналізму, найбільш повне використання знань і здібностей персоналу в інтересах суспільства і держави. Крім того, підвищення організаційної культури повинно стимулювати трудову віддачу, затребуваність професіоналізму. По-третє, серед потрібних чинників, що знижують кадрові загрози та запобігають «кадровому голоду» в нашій країні, слід особливо наголосити на оперативності, компетентності, надійності та професіоналізмі функціонування публічного апарату. Від спрямованості та адаптованості публічної кадрової політики до потреб українського суспільства залежать не лише дальший розвиток нашої держави й поліпшення життя вітчизняних громадян, але й імідж нашої еліти у власних очах світового співтовариства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_49)
2. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.
3. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_127](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127).





**Андрій СТЕФАНІВ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВА ЗАСАДА ДЕРЖАВНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Початок третього тисячоліття однією з своїх кардинальних відмінностей має розгортання концепції відмови від вуглеводневої економіки на користь відновлювальних джерел енергії. Відповідно енергетична політика насамперед розвинених країн зазнає принципових змін, що зумовлюється вимогами реалізації прийнятого курсу «зеленого переходу». Не останньою чергою такий курс в Європейському Союзі було ухвалено після того, як путінський кремлівський режим став використовувати енергоносії як зброю та інструмент політичного шантажу. Так, проблему вепонізації енергоресурсів, тобто використання енергоресурсів як виду зброї в протистоянні держав розкриває Н. Хома, яка стверджує, що сучасний геополітичний порядок усе ще узалежнений від викопного палива та підтримується військовою силою, однак новий енергетичний перехід здатен спричинити геополітичні зміни [2, с. 169].

Проблеми функціонування та модернізації енергетичного сектору наразі спричиняють гострі конфлікти, політичні дебати та формулювання позицій як з боку держав та наддержавних інституцій, так і з боку бізнесу та наукової громадськості, наприклад таких відомих спеціалізованих інституцій як Європейський альянс енергетичних досліджень (European Energy Research Alliance), Інститут європейської енергетичної та кліматичної політики (Institute for European Energy and Climate Policy), мережа EUREC (Association of European Renewable Energy Research Centers).

У найбільшому узагальненні наукові та експертні дослідження в цій сфері охоплюють три рівні аналізу енергетичної проблематики. Перший – глобальний – уключає наукові розвідки на наддержавному рівні, надає можливість розуміння загальних тенденцій в енергетичній сфері. Другий – міжрегіональний – дослідження, що охоплюють узагальнення тенденцій в енергетичному секторі ЄС. Третій – національний – формує усвідомлення процесів енергетичного суверенітету окремих держав ЄС, а також дослідження українського кейсу.



Так, на глобальному рівні існує чітке розуміння, що життєдіяльність сучасного людства та кожної держави окремо залежить від енергетичного забезпечення й цілком пов'язана з енергетичною безпекою. Питання енергетичної безпеки стають дедалі важливішими для країн, оскільки енергетичні ресурси впливають на національну безпеку. Зокрема, українські вчені-правознавці І. Яков'юк, К. Єфремова та Є. Новіков обґрунтовують розширення концепції енергетичної безпеки, що базується на трьох основних принципах: суверенітеті, надійності та стійкості. Дослідники стверджують, що показником ефективності та збалансованості національної енергетичної стратегії є поміркована залежність держави від імпорту енергоресурсів [3, с. 37].

На міжрегіональному рівні бельгійські дослідники Б. Мак Вільямс, Дж. Стараватті, С. Тальяп'єтра та Г. Захман [4] з аналітичного центру «Bruegel» на основі аналізу кола проблем, що супроводжують диверсифікацію джерел постачання енергії до ЄС, слушно зазначають, що хоч ЄС поступово долає сильну залежність від енергоресурсів росії, однак не виключені нові ризики в частині постачання від третіх держав, з якими лише налагоджується експорт енергоресурсів. У цьому контексті О. Кукуруз та Н. Батанова наголошують, що уразливість ЄС посилюється дуже великою часткою імпортованої енергії, а також відсутністю повної солідарності держав-членів ЄС щодо енергетичної політики [1, с. 56].

На національному рівні для України проблематика енергетичної безпеки є однією із найголовніших у війні з російськими окупантами, що два роки цілеспрямовано бомбардують енергетичні об'єкти критичної інфраструктури нашої держави. Таким чином, російсько-українська війна спричинила значні руйнування в енергетичному секторі країни та поставила перед українською владою нові виклики, пов'язані з забезпеченням енергетичної безпеки.

Отже, гострою потребою перед сучасними країнами постає формування та запровадження нової енергетичної стратегії з акцентом на енергетичній незалежності та невідкладного переходу до відновлюваних «зелених» джерел енергії. Таким чином, у контексті нових геополітичних реалій розроблення державної енергетичної політики має враховувати геополітичні ризики й наслідки трансформації енергетичного сектору, зміцнювати енергетичну незалежність та диверсифікацію джерел енергопостачання, закладати механізми запровадження відновлюваних



джерел енергії та поширення їх інтеграції в національну енергетичну систему.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кукуруз О. В., Батанова Н. М. Енергетична політика ЄС: реформування та проблеми реалізації в контексті геополітичних викликів. *Політикус*. 2023. № 5. С. 55–60.
2. Хома Н. М. Енергетична геополітика: трансформація в контексті нових викликів. *Політикус*. 2023. № 5. С. 167–173.
3. Яковюк І., Єфремова К., Новіков Є. Енергетична безпека в умовах геополітичної нестабільності. *Право та інновації*. 2022. № 4 (40). С. 37–44.
4. McWilliams B., Sgaravatti G., Tagliapietra S. et al. How would the European Union fare without Russian energy? *Energy Policy*. 2023. Vol. 174. article 113-413.

#### **Лілія СТРЕЛЬБИЦЬКА**

доктор юридичних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
професор кафедри цивільно-правових дисциплін  
Національної академії Служби Безпеки України,  
м. Київ, Україна

#### **Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ,**

доктор юридичних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
головний науковий співробітник  
НОЦ Національної академії Служби Безпеки України,  
м. Київ, Україна

#### **Денис ДОЛГОВ,**

студент 4 курсу правового відділення  
Київського кооперативного інституту бізнесу і права,  
м. Київ, Україна

### **СТРУКТУРА ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**

Динаміка державного управління України постійно перебуває в органічній єдності від її національної безпеки. Останнім часом зросли та



ускладнилися її зовнішні та внутрішні загрози. Реальністю стало зовнішнє втручання, широкомасштабна війна на теренах України, втрата територій України, корупція, що вже привели до відчутних і непоправимих наслідків. В основі національної безпеки лежить відповідальна та виважена державна політика відповідно до ухвалених законів, доктрин, стратегій, концепцій і програм, уживаються активні заходи щодо зміцнення національної безпеки.

Запорукою реалізації означеної політики є державне управління у сфері забезпечення національної безпеки. Водночас, аналіз сучасної наукової літератури з проблем державного управління свідчить про те, що в науковому розумінні питання про систему управління у сфері національної безпеки на сьогодні залишається малодослідженим. Теоретико-методологічні засади їх формування та організації функціонування розглядаються епізодично, без комплексного підходу, оцінки стану національної безпеки, науково обґрунтованих висновків, прогнозів і рекомендацій.

Практика управління національною безпекою України базується на основі чинного Закону України «Про національну безпеку України» [1]. З управлінського погляду важливо, що в цьому Законі визначаються та розмежовуються повноваження державних органів у сферах національної безпеки та оборони, створюється основа для інтеграції політики та процедур органів державної влади, інших державних органів, функції яких стосуються сил безпеки і сил оборони. Запроваджується всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки і оборони, забезпечуючи у такий спосіб демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки і оборони.

Актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України визначає чинна Стратегія національної безпеки України, що є основою для планування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки. Ключовою тезою Стратегії стало: «Безпека людини – безпека країни». Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека – найвища соціальна цінність в Україні. Реалізація цієї норми Конституції України – головна мета державної політики національної безпеки. Стратегія національної безпеки стала важливою основою для розроблення документів щодо планування в різних сферах національної безпеки і оборони, що визначатимуть шляхи та інструменти її реалізації.

Специфіка управління національною безпекою полягає в розгляді



теоретичних і практичних проблем, подій, явищ, фактів, що мають значення для забезпечення національної безпеки України як цілісної системи у взаємозв'язку й динаміці всіх її елементів, а також у комплексному застосуванні взаємопов'язаних заходів, об'єднаних єдиним задумом і спрямованим на вирішення завдань забезпечення національної безпеки.

Засади державного управління в контексті сучасної гібридної війни з позицій юридичної або управлінської науки сьогодні розробляються та висвітлюються недостатньо. Юридична й управлінська науки в цьому відношенні «заборгували» перед практикою. Тому вітчизняна теорія і практика державного управління вже тривалий час відстає від цих процесів, а доцільність таких розробок не віднаходить сьогодні переконливих заперечень.

Захист людської спільноти й держави нерозривно пов'язаний із забезпеченням безпеки громадян від загрози внутрішньодержавних конфліктів. Проблема громадянської безпеки у зв'язку з феноменом внутрішньодержавного конфлікту розглядалася вже в працях античних філософів Платона й Аристотеля, політичного філософа епохи Відродження Т. Гоббса, Н. Макіавеллі та інших мислителів минулого. Так, великий європейський державник Ніколо Макіавеллі наголошував, що належний рівень внутрішньої безпеки може забезпечити лише могутня держава: «... єдиним засобом, за допомогою якого люди можуть забезпечити свою безпеку від таких же, як вони, є могутність». Він також наголошував на важливості внутрішніх аспектів безпеки: «... правителю (як і його державі) загрожує дві небезпеки – одна внутрішня, яка викликана підданими, інша зовнішня – з боку сильних сусідів».

Вітчизняний досвід свідчить, що розвиток молодої держави повинні були регулювати не стільки політичні сили, скільки структури державного управління на відповідних організаційних та правових засадах, ігнорування яких спроможне знищити саму національну державність. Основу такого управління має формувати його найголовніший складник – управління національною безпекою.

Особливість розташування України між європейськими і євразійськими спільнотами, інтереси яких часто не лише не збігаються, а інколи є протилежними. Слід пам'ятати, що Україна єдина, соборна, хоча й багатонаціональна держава, вона давно визначилася щодо євроінтеграційної перспективи.

Із часу незалежності України виросло ціле покоління її громадян, які



сьогодні складають основу працездатного покоління. Воно формувалось і виховувалося в умовах боротьби за державну незалежність, у новому інформаційному середовищі, має свої ідеали й орієнтири, зокрема на європейські стандарти життя, не рахуватися з якими небезпечно. Саме ця категорія, основу якої складає студентство і молодь, стала рушійною силою соціальних процесів, що відбувалися в суспільстві, як виклик несприйнятливій владі минулого.

Наші спостереження засвідчують, що сьогодні загрози національній безпеці молодій державі змістилися переважно із внутрішніх до зовнішніх. Якщо (майже до кінця 2013 р.) доля України залежала від неї самої, її внутрішніх чинників, якими можна було управляти без зовнішнього втручання, то з початку 2014 р. її доля вже значною мірою вирішується за межами держави, інколи за участю ООН, інших міжнародних та європейських інституцій

Перед Україною відкрито нові можливості для побудови системи державного управління національною безпекою, а також відносин між громадянином і державою, на що спрямовано ще в минулому була Стратегія національної безпеки України, оголошена Указом Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року. Стратегія визначала актуальні не лише на той час, але і сьогодні загрози національній безпеці України, насамперед для самого державного управління національною безпекою. Як показав дальший розвиток подій, саме ця Стратегія найбільш повно розкриває зовнішні і внутрішні загрози Україні. Нова ж Стратегія національної безпеки України, введена в дію Указом Президента №392/2020 [2] лише розглядає їх у динаміці змін і нових завдань, що виникли за п'ятиріччя. Серед внутрішніх загроз, зокрема тоді виокремлювалося: неефективність системи забезпечення національної безпеки і оборони України; несформованість сектору безпеки та оборони України як цілісного функціонального об'єднання, керованого з єдиного центру; інституційна слабкість, непрофесійність, структурна незбалансованість органів сектору безпеки і оборони; недостатність ресурсного забезпечення та неефективне використання ресурсів у секторі безпеки і оборони; відсутність ефективних зовнішніх гарантій безпеки України; діяльність незаконних збройних формувань, зростання злочинності, незаконне використання вогнепальної зброї.

Корупція та неефективна система державного управління: поширення



корупції, її укорінення в усіх сферах державного управління; слабкість, дисфункціональність, застаріла модель публічних інститутів, депрофесіоналізація та деградація державної служби; здійснення державними органами діяльності в корпоративних та особистих інтересах, що призводить до порушення прав, свобод і законних інтересів громадян та суб'єктів господарської діяльності.

Економічна криза, виснаження фінансових ресурсів держави, зниження рівня життя населення: монопольно-олігархічна, низькотехнологічна, ресурсовитратна економічна модель; відсутність чітко визначених стратегічних цілей, пріоритетних напрямків і завдань соціально-економічного, воєнно-економічного та науково-технічного розвитку України; високий рівень «тінізації» та криміналізації національної економіки, кримінально-кланова система розподілу суспільних ресурсів; деформоване державне регулювання і корупційний тиск на бізнес; надмірна залежність національної економіки від зовнішніх ринків; неефективне управління державним боргом; зростання рівня безробіття; активізація міграційних процесів унаслідок бойових дій; руйнування економіки та систем життєзабезпечення на тимчасово окупованих територіях, втрата їх людського потенціалу, незаконне вивезення виробничих фондів на територію росії.

Загрози енергетичній безпеці: спотворення ринкових механізмів в енергетичному секторі; криміналізація та корумпованість енергетичної сфери; недієва політика енергоефективності та енергозабезпечення. Нині – ще й ракетний та дронний тероризм, спрямований на знищення енергетичної й іншої критичної інфраструктури України.

Загрози інформаційній безпеці: ведення інформаційної війни проти України; відсутність цілісної комунікативної політики держави, недостатній рівень медіа-культури суспільства.

Загрози кібербезпеці і безпеці інформаційних ресурсів: уразливість об'єктів критичної інфраструктури, державних інформаційних ресурсів до кібератак; фізична і моральна застарілість системи охорони державної таємниці та інших видів інформації з обмеженим доступом.

Загрози безпеці критичної інфраструктури: критична зношеність основних фондів об'єктів інфраструктури України та недостатній рівень їх фізичного захисту; недостатній рівень захищеності критичної інфраструктури від терористичних посягань і диверсій; неефективне управління безпекою критичної інфраструктури і систем



життєзабезпечення.

Загрози екологічній безпеці: надмірний антропогенний вплив і високий рівень техногенного навантаження на територію України; негативні екологічні наслідки Чорнобильської катастрофи; незадовільний стан єдиної державної системи та сил цивільного захисту, системи моніторингу довкілля [2].

Як бачимо, Стратегія хоча й не розподіляє ризики на внутрішні та зовнішні, проте досить повно розкриває їх зміст.

Завдяки демократії ми маємо сьогодні багатоманітність суспільної думки, поглядів людей. І тепер на цьому фоні мусимо забезпечити ще і єдність нації, від чого вирішальною мірою залежить стан національної безпеки. Сучасна вітчизняна парадигма єдності нації вимагає від кожного вміння відрізнити справжні національні інтереси від удаваних, надуманих, кланових.

Найважчий тягар випав на долю України не випадково: вона найбільша країна Європи й завершує загальноєвропейський процес незалежності. Немає сумнівів, що наша держава гідно витримає чергове випробування. Бо це загальноцивілізаційний історичний процес, започаткований у 90-х рр. ХХ ст. і сьогодні його ніхто не спроможний зупинити.

Сьогодні в гуманітарних науках помітного значення набуває сфера безпекознавства, що зумовлено глобальними загрозами світовій цивілізації і людству а також потребою залучення вчених до вироблення адекватних заходів захисту. Насамперед це стосується України, її національної, державної, прикордонної, управлінської, кадрової, економічної, кібернетичної, інформаційної, енергетичної, духовної, релігійної, продовольчої, медичної, громадської, екологічної, біологічної, фінансової, банківської, соціальної, воєнної, внутрішньо-політичної, гуманітарної, демографічної, правової, техногенної, радіологічної, регіональної, пожежної, зовнішньо-політичної і міжнародної безпеки.

Як бачимо, наведена розгалуженість нараховує 30 основних видів безпеки, які тією чи іншою мірою раніше науково досліджувалися. Цей перелік не претендує на вичерпність і потребує методологічного та теоретичного узагальнення в межах окремої науки безпекознавства, яку ми започаткували. Насамперед, слід види безпеки систематизувати за єдиним критерієм, залежно від суб'єктів, на які покладено обов'язки із забезпечення цих видів безпеки та контролю за ними. Насамперед, це стосується





національної і державної безпеки, що забезпечуються державою, її законодавчою, виконавчою і судовою владою, міністерствами, відомствами України. До неї також належать: конституційна, антитерористична, прикордонна, управлінська, кадрова, економічна, кібернетична, інформаційна (захист «закритої» інформації), національно-культурна; демографічна, енергетична, функціонування об'єктів критичної інфраструктури; воєнна, гуманітарна, зовнішньо-політична і міжнародна безпека тощо.

Окрім цього, вже відносно самостійно сформувалася безпека особистої та колективної життєдіяльності, що охоплює такі види безпеки, як: медична, охорони здоров'я, генетична, психологічна, соціальна, антикримінальна, антинаркотична, техногенна, виробнича, побутова, транспортна, протипожежна, духовна, просвітницько-виховна, продовольча, природна, екологічна, хімічна, біологічна, фінансова, банківська, підприємницька, інвестиційно-інноваційна; радіологічна, регіональна, технологічна, соціокультурна тощо.

Окремі види безпеки забезпечують політичні партії, громадські, релігійні організації, спілки, асоціації: внутрішньо-політична, громадська, релігійна безпека тощо.

Завершує систему класифікації видів безпеки підсистема міжнародної колективної безпеки (ООН, ЄС та інші міжнародні інституції) від глобальних всесвітніх та зовнішніх загроз: антивоєнна, проти епідеміологічна, міжнародна антитерористична, загального клімату, протиастероїдна тощо [3, 4].

Унаслідок наведеної систематизації ми вже нараховуємо майже 50 видів безпеки, кожна із яких містить властиві лише їй загрози. І це ще не межа. Усе це свідчить про потребу відстеження динаміки, прогнозування та кваліфікації видів безпеки за одними і тими ж критеріями, створення єдиної системи, а також і про доцільність вироблення механізму управління цією складною і важливою для світу безпековою системою, своєчасного виявлення реальних загроз, викликів і ризиків. Ці та інші складники теоретичні основи має обґрунтувати наука безпекознавство, яку слід запровадити в навчальний процес за спеціальністю національна безпека.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>



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

3. Стрельбицький М. П., Стрельбицька Л. М., Романов М. С. Соціально-правові засади управління національною безпекою України. Навчальний посібник. Острог. Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2021. 136 с.

4. Управлінське безпекознавство: монографія / М. П. Стрельбицький, Л. М. Стрельбицька. Київ: «Видавництво Людмила», 2019. 388 с.

**Андрій ТИМЧИШИН,**  
доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **РОЛЬ КРИМІНАЛІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦІЛІСНОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

Сучасні геополітичні реалії, кризи, конфлікти і технологічні виклики наголошують на критичній важливості енергетичної безпеки для стабільності та процвітання кожної країни. Україна, зіткнувшись з воєнною агресією та систематичними атаками на свою енергетичну інфраструктуру, стоїть перед потребою не тільки відновлювати пошкодження, а й запобігати майбутнім загрозам. У цьому контексті криміналістичні технології відіграють важливу роль. Вони допомагають не тільки в документуванні та аналізі атак, але й у формуванні стратегій, що підвищують стійкість та відновлювальний потенціал енергетичної системи.

Розглянемо застосування криміналістичних технологій, від моменту збору доказів на місці воєнної атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури, до їх аналізу в лабораторіях і використання в судових та адміністративних процесах. Окреслимо, яким чином ці технології можуть сприяти не тільки реактивному відновленню, але й проактивному зміцненню енергетичної безпеки країни. Застосування криміналістичних



технологій у розслідуванні воєнних злочинів, особливо при атаках на енергетичну інфраструктуру, уключає низку методик та інструментів, що дозволяють ідентифікувати причетних до злочинів, зібрати докази для дальших процесуальних дій та підготувати базу для міжнародного осуду агресії. Охарактеризуємо окремі криміналістичні технології та методики, що показали високу ефективність:

1. Використання БПЛА (дронів) для документування пошкоджень. Застосування технологій БПЛА дозволяють точно документувати масштаб та характер пошкоджень енергетичної інфраструктури. За даними з фотографій, відео, отриманих за допомогою дронів, фахівці одержують детальні знімки пошкоджених об'єктів, що є важливим для планування відновлення та залучення ресурсів. Безпілотники стали незамінними для оцінки збитків на місцях, що недоступні або небезпечні для людей через постійну загрозу дальших атак [2, с. 139]. Дрони використовуються для збору візуальних даних про стан зруйнованих енергетичних об'єктів, що дозволяє найточніше оцінити обсяги збитків та характер атак.

2. Спектральний аналіз для ідентифікації використаних матеріалів та масс-спектрометрія [3, с. 350].

Спектральний аналіз застосовують для визначення складу вибухових речовин або інших хімічних агентів, що були використані при атаках на енергетичні об'єкти. Це дозволяє не тільки з'ясувати тип вибухівки, але й потенційно відстежити її походження.

Масс-спектрометрія використовується для точного аналізу зразків, узятих з місця атаки. Цей метод дозволяє ідентифікувати молекулярний склад речовин і тим самим допомагає визначити тип використаної зброї та її виробника, визначити склад використаних вибухових матеріалів та установити, чи мали місце диверсійні чи саботажні дії. Це допомагає ідентифікувати винуватців та встановити методи їх діяльності, а також сформувати доказову базу для дальших правових наслідків.

3. Форензична цифрова експертиза.

Під час кібератак на системи управління енергетичною інфраструктурою криміналісти використовують методики цифрової форензики для аналізу взломів, витоків даних або зловмисних програм, що дозволяє ідентифікувати джерела атак і способи їх проведення [4, с. 109].

4. ДНК-аналіз та інші біологічні дослідження.

У разі, якщо на місці злочину віднаходять біологічні матеріали (наприклад, волосся, частинки шкіри тощо), форензичні аналізи, такі як



ДНК-тестування, можуть допомогти ідентифікувати осіб, причетних до вчинення злочинів. Цей метод дозволяє встановити особу злочинців або довести їх присутність на місці злочину, що є вкрай важливим для кримінального провадження та дальшого судового розгляду [5].

#### 5. Хімічний аналіз залишків.

Крім того, використовується для ідентифікації залишків вибухових речовин чи інших хімічних агентів на місці подій. Аналіз може допомогти з'ясувати, чи була використана специфічна вибухова суміш, що може вказувати на конкретних виробників або постачальників [1, с. 26].

#### 6. Радіологічні дослідження.

У разі підозр на використання радіоактивних матеріалів або «брудних бомб», спеціалісти здійснюють радіологічні вимірювання для оцінки рівня радіації та ідентифікації радіоактивних ізотопів. Ці дані використовуються для визначення джерела контамінації та потенційного походження радіоактивних матеріалів.

#### 7. 3D-моделювання місця злочину.

Застосування 3D-сканування та моделювання для відтворення точної моделі місця злочину, що дозволяє фахівцям детально аналізувати сценарії вчинення злочину, розміщення доказів і траєкторії вибухових хвиль або пострілів [2, с. 360].

Кожен з цих методів є частиною комплексного підходу до розслідування воєнних злочинів, що дозволяє не тільки відновити справедливість, але й сформулювати заходи щодо запобігання подібним атакам у майбутньому.

Криміналістичні дані широко використовуються для розроблення більш ефективних стратегій відновлення пошкодженої інфраструктури. Знання точного характеру пошкоджень допомагає інженерам і архітекторам розробляти технічні рішення, що відповідають конкретним потребам. Аналіз криміналістичних даних дозволяє зрозуміти методи та тактику, які використовувалися для атак на енергетичну інфраструктуру. Ці відомості застосовуються для поліпшення заходів безпеки, підготовки персоналу та підвищення загальної резистентності інфраструктури перед майбутніми загрозами.

Таким чином, криміналістичні технології відіграють важливу роль у зміцненні та відновленні енергетичної інфраструктури, забезпечуючи детальний аналіз доказів та ефективне реагування на атаки. Це допомагає не тільки швидше відновлювати функціональність пошкоджених систем, але й



сприяє правовому переслідуванню винних, зберігаючи юридичну та моральну відповідальність.

Співпраця між криміналістами, інженерами, та аналітиками у сфері енергобезпеки є ключовим чинником у забезпеченні цілісності національної енергетичної інфраструктури. Інтеграція криміналістичних даних з інженерними рішеннями сприяє створенню більш ефективних систем захисту та швидкого реагування на воєнні загрози.

Слід зазначити, що в такий нелегкий для країни час, спостерігається інтенсивний розвиток технологій, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності криміналістичних методик. Упровадження штучного інтелекту, машинного навчання та інших автоматизованих систем значно поліпшує процеси збирання, аналізу та інтерпретації даних, роблячи їх швидшими, точнішими та доступнішими для широкого кола фахівців. Використання форензичних доказів у міжнародних правових інстанціях дає правові підстави для притягнення агресорів до відповідальності та підвищує міжнародний тиск, сприяючи дипломатичним та економічним санкціям проти порушників міжнародного права.

Таким чином, криміналістичні технології є одними з ключових інструментів у підтримці стабільності та безпеки національної енергетичної системи України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іщенко А. В., Кобець М. В. Засоби і методи виявлення вибухових речовин та пристроїв у боротьбі з тероризмом: Навч.-практ. посіб. К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005. 148 с.
2. Тимчишин А. М. Спеціальні знання у кримінальному процесі України : монографія. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. 362 с.
3. Кахановський Ф. Н., Посильський О. А. Криміналістика і судова експертиза: міжвідом. наук.-метод. зб., присвяч. 105-річчю заснування судової експертизи в Україні / Київський НДІ судових експертиз; редкол.: О. Г. Рувін (голов. ред.) та ін. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. Вип. 63, ч. 1. 424 с.
4. Чернобров В. Методи інформаційного аналізу в розслідуванні злочинів у воєнних умовах. *Актуальні питання досудового розслідування: збірник матеріалів круглого столу* (в авторській редакції), м. Кривий Ріг, 28 квітня 2023 року. Кривий Ріг: КННІ ДонДУВС, 2023. 152 с.



5. Stepaniuk, R. (2021). Forensic DNA Analysis: Development State and Prospects in Ukraine. Theory and Practice of Forensic Science and Criminalistics, 25(3), 60-80.

**В'ячеслав ШАРІЙ,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаського національного університету  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

**Іван ШАРІЙ,**

головний державний аудитор  
Управління Північного офісу Держаудитслужби в Черкаській області,  
м. Черкаси, Україна

## **НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

У Європі концепція геоекономіки розроблялася наприкінці ХХ століття генералом італійської армії у відставці, одним із класиків спеціального напрямку в економічній теорії – «геоекономіки» К. Жаном. На його думку, «геоекономіка ґрунтується не лише на логіці, а й на синтаксисі геополітики й геостратегії, а в більш широкому сенсі – на всій практикології конфліктних ситуацій» [1, с. 16].

У цілому в працях італійських учених К. Жана, П. Савони, С. Фіоре, Ф. Бруні Рочча під геоекономікою розуміють дисципліну, що вивчає ті аспекти міжнародної конкуренції, де головними дійовими особами постають не корпорації, трести або банки, а держави [2]. Так, К. Жан і П. Савона сформулювали основні відмінності між геополітикою та геоекономікою таким чином.

З одного боку, геополітика ставить основною ціллю поширення влади та впливу на ті території, які є потрібними з погляду розвитку держави – «зони життєво важливих інтересів». Тобто геополітичні цілі є не приватними або локальними, а більш загальними, що зумовлюють усі інші цілі, у т. ч. й економічні. З іншого боку, економічні цілі, що ставляться державою, можуть бути близькими до її геополітичних устремлінь, а їх досягнення створює умови для геополітичного домінування. Отже,



геополітичні цілі можуть пролягати в основі геополітичної доктрини держави, хоча можуть бути й самодостатніми, а також такими, що сприяють досягненню геополітичних цілей.

Якщо в геополітиці держава здійснює цілковитий контроль за своїми можливостями та знає їх сильні та слабкі сторони, то в геоekonomіці такий контроль здійснюється лише частково. Для економічної системи властива множина центрів ухвалення рішень. Вона вразлива до впливу транснаціональних сил, не підпорядковується державному контролю. Однак, держави можуть підштовхувати їх до дій, що сприятливі для своїх цілей, дотримуючись їхньої логіки та передбачаючи відповідні стимули, наприклад, у сфері оподаткування, надання послуг, інфраструктури, робочої сили тощо.

Водночас держава забезпечує конкурентоздатність національної економіки в глобальному масштабі. Геоekonomічне суперництво є такою ж даністю, як і політико-стратегічне суперництво. Насамперед, це стосується стимулювання таких базових чинників, як освіта, дослідження й розробки, інфраструктура. Крім цього, держави надають підтримку своїй економіці, використовуючи на міжнародній арені свою геоekonomічну силу для наступу й оборони, стримування та примушування з метою одержання переваг, що виходять за межі нормальної конкуренції переваг над своїми суперниками.

У зв'язку з цим є актуальною критична оцінка, викладена Фрідріхом Листом щодо лібералізму Адама Сміта: лібералізм улаштовує лише держави, що володіють економічними перевагами, тоді, як протекціонізм потрібний для більш слабких держав. Таким чином, можна помітити внутрішню суперечливість геоekonomічних теорій. Можна погодитися з первинністю економіки в міжнародних відносинах і падінням значення військового складника національної сили.

Справді, держави пов'язані між собою в соціальному, економічному, військовому відношенні настільки щільно, що вони зобов'язані враховувати інтереси одне одного. Наприклад, наприкінці ХХ – початку ХХІ століття концентрація основних товарних потоків (більше 55%) здійснювалася між найбільш розвиненими країнами. Країни, що розвивалися, займали значно скромніше місце (близько 30%) у міжнародній торгівлі. Слід зазначити, що торгівля між країнами цієї групи була незначною (10%). Ще сильніші позиції займали розвинені країни в сфері послуг – більше 70% від загального обсягу міжнародної торгівлі послугами. У міжнародному русі капіталів



частка США, ЄС і Японії становила, приблизно, 4/5 нагромадженого обсягу вивезених і ввезених прямих іноземних інвестицій [3, с. 75-76].

Таким чином, національна економічна безпека держави зумовлюється її національною силою, що визначається сукупністю взаємопов'язаних і взаємозумовлених географічних, політичних, економічних, військових, соціальних і духовних чинників, що дозволяють підтримувати державі достатній рівень позитивної динаміки у своєму розвитку, а в довгостроковій перспективі, на основі геостратегії, розробленої на базі національної доктрини, забезпечити можливість досягнення цілей і завдань всередині держави та поза її межами.

Отже, для України в сфері забезпечення національних інтересів у сфері економічної безпеки доцільно звернути увагу на можливість прогресування негативних чинників, що можуть виникнути:

- у транснаціоналізації господарського життя, діяльності суб'єктів господарювання (створення олігархічних еліт господарювання);
- у стрімкому відриві економічно потужних, розвинених країн (їх економіка відрізняється високим рівнем самодостатності) від країн, що розвиваються (несамостійних, залежних від постійних зовнішніх інвестицій);
- у стандартизації виробництва й кастомізації споживання;
- через невідповідність нових і старих конкурентних переваг країн;
- через збільшення цифрового бар'єру й рівня знань між країнами і всередині окремих країн;
- через панування економічної організації суспільства, що ґрунтується на функціонуванні вільного ринку;
- у постіндустріальній сутності рівня суспільного розвитку, що демонструватиме якість постіндустріальної епохи.

Водночас доцільно зазначити, що існує й низка позитивних особливостей, які не слід залишити без уваги. Так, відкриваються нові можливості розвитку, оскільки відбувається сприяння поширенню інформації, знань, нових технологій. Це дозволяє масштабніше, ніж будь-коли, використовувати переваги міжнародного поділу праці, виробничої кооперації, ефективніше використовувати ресурси. При цьому можуть загостритися й наявні в світі протиріччя. Більше цього, – виникнути нові небезпеки й конфлікти.





Гадаємо, що в сучасних умовах Україна виявилася відкритою для зростаючого впливу несприятливих зовнішньоекономічних чинників, що загрожували інтересам нашої безпеки на міжнародній арені. Саме ці чинники можуть зумовити загрози й ризики сучасної моделі інтеграції вітчизняної економіки в світову господарську систему якщо виникне:

- одностороння орієнтація платіжного балансу й валютних резервів на експорт сировини, жорстка залежність від кон'юнктури світових сировинних ринків;
- вільний рух капіталів між країнами, що є елементом відкритої економіки та виступить одним із видів зовнішньоекономічних відносин;
- «втеча капіталів» із країни, що може «з'їдати» до 1/3 вітчизняної експортної виручки та збільшуватися в рази в умовах кризи;
- руйнування сільського господарства як галузі та пов'язане з цим переважання імпорту в забезпеченні внутрішнього ринку продовольства (загроза втрати продовольчої безпеки країни) й іншими товарами широкого вжитку. Забезпечення продовольчої безпеки держави потребує серйозної уваги до розвитку сільського господарства, оскільки в умовах множини форм власності, орієнтації на ринковий попит і за підтримки держави вона в змозі підвищити власну ефективність;
- надмірна «валютизація» економіки;
- «втеча інтелектуального потенціалу» зі сфери науки й техніки та продаж за безцінь зарубіжним конкурентам унікальних технологій, результатів наукових досліджень, недостатньо надійний захист інтелектуальної власності, уключаючи патентування, ліцензійну політику тощо, відсутність стратегії в науці за гострого дефіциту ресурсів на проведення досліджень, а також на технологічне переозброєння виробництва;
- економічна регіоналізація країни;
- криміналізація економіки, що може охопити всі галузі та сфери господарського життя – відносини власності, фінансову й банківську діяльність, виробництво, торгівлю, послуги, зовнішньоекономічні відносини. Це може спричинити вкрай негативний вплив на ділову активність і залучення зарубіжних партнерів;
- дезінтеграція економіки. Так, сфера обороту капіталу приваблива високими прибутками та швидкістю обігу грошей, незначними ризиками, а виробнича сфера відзначається низькою прибутковістю та швидкістю обігу коштів і значними ризиками. Стрімкий розрив між ними за привабливістю й прибутковістю може призвести до масового перетоку



капіталу з виробничої сфери до сфери обігу (з наступним переведенням його за кордон).

Таким чином, доцільно розглянути можливість досягнення потрібного рівня економічної безпеки України шляхом об'єднання зусиль відповідних органів і гілок влади в межах єдиної програми національної безпеки.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Жан К., Савона П. Геоекономіка К.: «Кальварія», 2002. 420 с.
2. Жан К., Савона П., Фіоре С. Геоекономіка: інструменти, стратегія й тактика. К.: «Думка», 2000. 500 с.
3. Національна безпека держав в умовах глобалізації: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 052 “Політологія” й слухачів спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” / авт. кол. : В.І. Шарий, Л.Я. Самойленко, М.П. Іщенко, Б.М. Калініченко, А.О. Овчаренко [та ін.]; за заг. ред. В. І. Шарого. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2018. 386 с.

**Вікторія ШВЕДУН,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
начальник наукового відділу  
з проблем управління у сфері цивільного захисту  
навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

**Артем РУБАН,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
начальник кафедри ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій  
факультету післядипломної освіти  
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності,  
м. Львів, Україна

### **РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Запобігання загроз національній безпеці України в межах відповідної державної політики передбачає вирішення значної низки стратегічних, тактичних і прикладних завдань. При цьому потрібно виокремити



пріоритетні напрямки щодо зміцнення української державності та сформулювати першочергові завдання за кожним з них.

Ключовим напрямком державної політики щодо забезпечення національної безпеки є забезпечення безпеки особистості. Так, безпека особистості є найважливішим компонентом національної безпеки й однією із головних цілей суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку громадянськості і держави в цивілізованих країнах світу [1; 2].

Безпека особистості означає захищеність людей від небезпеки як насильницького, так і ненасильницького характеру. Цей стан характеризується відсутністю збільшення рівня загрози правам людини, її безпеки і навіть життя. Безпека особистості означає забезпечення захисту людей від серйозних і широко поширених загроз і ситуацій шляхом зміцнення їх можливостей ефективно протидіяти цим загрозам.

Стратегія забезпечення безпеки особистості будується на основі виявлення ступеня захищеності людей від різнохарактерних загроз і ризиків. Це означає також створення Українською державою політичних, соціальних, природоохоронних, економічних, інформаційних, військових і культурних систем, що забезпечують людям основні елементи для виживання, а також збереження їх гідності й існування [1; 4].

Військова безпека забезпечує: захищеність держави від збройного нападу ззовні; територіальну недоторканність і цілісність; свободу і незалежність держави. Зокрема, військова безпека характеризується станом збройних сил та їх конкретних видів, що дозволяє їм гнучко і своєчасно реагувати і припиняти зовнішні загрози військово-силового характеру, а також підтримувати певний баланс сил і місце країни на міжнародній арені.

Військова безпека України передбачає наявність у Збройних сил України оптимальної структури, а також кількісних і якісних характеристик, здатних нейтралізувати або запобігти воєнній небезпеці. Саме тому сучасній Україні потрібна армія, що має всі можливості адекватно реагувати на поточні загрози в мінливому світі та за будь-яких сценаріїв гарантувати безпеку і територіальну цілісність країни [1-4].

Усі зазначені аспекти змісту національної безпеки, а також динаміка зміни загроз і небезпек в цій сфері повинні знайти своє адекватне віддзеркалення в Концепції національної безпеки та Воєнній доктрині України. Здійснення військово-політичної взаємодії на міжнародній арені на основі взаємовигідних, взаємоприйнятних умов залишається актуальним для України з погляду захисту національних інтересів. Основними



пріоритетами при цьому є так: політичний нейтралітет; підтримка політичної стабільності, добросусідства і військово-стратегічного паритету.

Безпека в міжнародній сфері характеризується забезпеченням захищеності національних інтересів і цінностей від міжнародних загроз.

При цьому слід узяти до уваги, що різноманіття і складність внутрішніх і міжнародних проблем, а також наявність кризових ситуацій припускають своєчасну оцінку пріоритетності кожної з них у зовнішньополітичній діяльності України. Зосередження політико-дипломатичних, військових, економічних, фінансових та інших засобів на вирішенні пріоритетних зовнішньополітичних завдань повинно бути пропорційно їх реальному значенню для національних інтересів України, а масштаб участі в міжнародних справах має бути адекватним фактичному внеску в зміцнення позицій країни [1; 3].

Відносини взаєморозуміння і взаємодії з іншими державами на регіональному і глобальному рівнях є основними ресурсами України для просування національних інтересів у зовнішній політиці. При цьому національно-державні інтереси включають інтереси підтримки порядку за допомогою формування відносин з сусідніми країнами та союзниками. Однією з умов ефективності зовнішньої політики є професіоналізм і стабільність дипломатичного корпусу.

Економічна безпека сприяє розвитку і нормальному функціонуванню економіки країни й її господарського механізму, а також її різних сегментів – фінансового, банківського, інвестиційного, податкової системи тощо. У цьому аспекті політика держави забезпечує розвиток високоефективної національної фінансової системи, а також створення стимулів для розвитку пріоритетних галузей і рівномірного розподілу економічної активності по території країни.

Цей тип безпеки передбачає здатність держави і суспільства України забезпечувати мінімально достатній обсяг національного продукту, потрібного для самостійного виживання і розвитку країни. Одночасно це передбачає і стан захищеності стратегічних господарських ресурсів країни від впливу і контролю з боку ворожих і кримінальних сил, а також стан надійної забезпеченості базових економічних прав і свобод громадян [1; 2].

Політична безпека означає: недоторканність національного суверенітету; міцність державного і конституційного ладу країни; ефективне формування і функціонування політичної системи, а також всіх



інститутів держави в інтересах більшості громадян; неприпустимість тиску ззовні і грубого втручання в справи держави з боку інших країн.

Проблеми формування, забезпечення та реалізації на практиці політичної безпеки носять актуальний характер для України; вони пов'язані з політичною стабільністю, зрілістю і відповідальністю політичних партій, правопорядком у суспільстві і залежать від ефективних дій державної влади. Політико-державна система сучасного українського суспільства поки що не в змозі адекватно реагувати на виклики, небезпеки та загрози в цій сфері. Україна потребує осмислення також у процесах формування ефективного механізму забезпечення політичної безпеки [1; 4].

Загрози внутрішньополітичній безпеці України виникають насамперед зі структури суспільства, ступеня його фрагментації і глибини диференціації, соціальної нерівності, а також політичної роздробленості внаслідок наявності великої кількості дрібних партій. У цьому контексті систему політичної безпеки слід вибудовувати на основі принципу соціальної солідарності і відповідальності в справі захисту особистісних, суспільних і державних інтересів, що є життєво важливими.

Соціальна безпека передбачає стан суспільства, у якому реалізуються: основоположні принципи соціальної справедливості; забезпечення громадян країни базовим набором соціальних благ і високих життєвих стандартів: захист життя і здоров'я, благополуччя, прав і свобод людини, що сукупно створює фундамент суспільної стабільності.

Соціальна безпека в Україні може бути забезпечена шляхом формування умов для консолідації суспільства і досягнення соціальної стабільності, насамперед на основі успішного вирішення цільових національних програм у галузі: охорони здоров'я; доступного житла; освіти; зростання народонаселення; пенсійного забезпечення.

Правова безпека має пряме відношення до правової держави і означає безумовне дотримання правових норм як пересічними громадянами, так і органами влади, їх представниками, а також гарантовану реалізацію всієї сукупності прав і обов'язків, установлених чинним законодавством. У цьому питанні мають величезне значення відбір, навчання, моральна підготовка і матеріальне забезпечення осіб, які працюють в зазначеній сфері.

Інформаційна безпека належить до внутрішнього і зовнішнього аспектів забезпечення національної безпеки і покликана надійно захищати:



інформаційний простір; культурне надбання країни; спеціальні відомості, що становлять державну та професійну таємницю [1-4].

У більш широкому сенсі інформаційна безпека означає припинення несприятливого інформаційно-пропагандистського впливу на громадян України, пов'язаного з поширенням ідей, ворожих інтересам держави, підтримку традицій національної культури, забезпечення ідентичності і правопорядку [1; 2].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рубан А. В. Розвиток державної політики щодо забезпечення національної безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2019. Вип. 1 (10). С. 60–64. (Серія «Державне управління»).
2. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). Київ : НАДУ, 2011. 730 с.
3. Сунгуровський М. В. Методологічний підхід до формування системи національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2001. № 3-4. С. 43–53.
4. Цілі сталого розвитку 2016-2030. Представництво ООН в Україні. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

**ЮРІЙ ШЕВЧУК,**

аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія Управління персоналом,  
м. Київ, Україна

### МОДЕЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ПРИКЛАДІ ФІНЛЯНДІЇ

Мета нашої наукової розвідки – дослідити сучасні стратегії уряду Фінляндії у сфері національної безпеки в контексті потенційного запозичення фінського досвіду для майбутнього України. В українському науковому дискурсі питання фінських механізмів національної безпеки практично не порушується. Можемо відзначити лише роботи М. Замікули [2] та Р. Кирпичника [3], проте автори аналізують усі скандинавські країни, при цьому наявний матеріал стосується періоду ще до приєднання Фінляндії до НАТО.



Тривалий час (ще після завершення Другої світової війни), уряд Фінляндії було переорієнтовано на нейтральний статус. Активна участь в економічному житті Європи та в формуванні спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС, що не лише концептуалізується, але й реалізується, стала переломним етапом для країни, яка до моменту набуття членства в Євросоюзі, залишалася в стані нейтралітету. Саме тому, сьогodнішня система національної безпеки Фінляндії розглядається в двох складниках: безпека власної держави та загальна європейська безпека. Власне через забезпечення європейської безпеки подавали в медіа вступ Фінляндії до лав НАТО [5].

Фінська система національної безпеки сьогодні налаштована на ймовірні загрози з боку рф: інформаційні атаки, кібератаки, імовірність ескалації ситуації та вторгнення російського збройного контингенту на терени держави, питання нелегалів, яких росія пускала через кордон з Фінляндією до Європи (у цьому питанні Фінляндія, як і інші держави-сусіди рф світу. Уряд наголошував, що «Росія разом із союзниками використовує всі засоби, щоб струснути західні країни та їх відкриті суспільства, перетворюючи міграцію на зброю, використовуючи атаки на енергетичний сектор та інші гібридні війни» [6]. Власне щодо останнього (на практиці можемо припустити задля убезпечення країни від «російських рятівників» після вступу держави до НАТО), наприкінці 2023 р. фінським урядом було повністю закрито кордони з рф [4]. Таку політику підтримало 70% фінів, які наголосили, що закриття кордонів є основним гарантом національної безпеки в реаліях сьогodenня [1].

Визнання росії як однієї з ключових небезпек, що становлять національній безпеці держави, відбулося після 2008 р. (вторгнення військ рф до Грузії), що зумовило посилення у військовому плані, яке зробило Фінляндію провідною військовою державою в Північній Європі. Водночас, відбулося зростання участі фінської сторони в оборонних проєктах ЄС та поступове зближення з НАТО.

Особливістю фінської моделі національної безпеки є залучення до її розбудови всього народу. Насамперед – це всезагальна військова повинність чоловічого населення. Усі фінські чоловіки віком від 18 до 60 років є військовозобов'язаними. Жінки можуть подати прохання про проходження добровільної військової служби. При цьому існує поділ на військову та невійськову службу та право вибору між цими формами (при тому що



невійськова служба є вдвічі тривалішою). За рахунок такої альтернативи зменшується кількість тих, хто прагне «відкосити» від служби.

Паралельно, прояв усезагальності розбудови національної оборони проявляється в тому, що всі вагомі питання висувуються на обговорення громадськості для визначення ступеня їх підтримки в народі. Це, зокрема, і питання закриття кордонів, зменшення мігрантів, питання членства в НАТО тощо. Звісно, кінцеве рішення ухвалює уряд, а стратегії оборони країни не розголошуються, проте в цілому, розбудовується позитивна тенденція, коли кожен розуміє, що він є частиною захисту держави.

Фінляндія надає значної уваги аспектам забезпечення національної безпеки, незважаючи на обмежені розміри і потужності своїх збройних сил. Країна ретельно впроваджує важливі заходи, спрямовані на забезпечення обороноздатності і забезпечення миру. Взаємодія з іншими країнами, розвиток високотехнологічного військового обладнання та участь у міжнародних миротворчих місіях є складниками цієї стратегії. Незважаючи на свої обмежені можливості, Фінляндія демонструє визначеність у забезпеченні безпеки та внутрішньої стабільності, а також активну участь у формуванні міжнародного безпекового співтовариства [7].

Серед найбільших загроз національній безпеці Фінляндії в реаліях сьогодення складають гібридний вплив (переважно з боку рф), кіберзагрози та захист критичної інфраструктури також пов'язані з національною безпекою. Саме на цих загрозах планує зосередитися чинний фінський уряд, розробляючи оновлену стратегію національної безпеки власної держави.

Хоча зараз для Фінляндії немає воєнної загрози, ризики гібридного впливу на Фінляндію зросли. Гібридний вплив належить до шкідливої діяльності державного суб'єкта, де і виконавець, і мета діяльності приховані, а шкідлива діяльність є чимось іншим, ніж використання військової сили. Гібридний вплив може полягати, наприклад, у впливі на інформацію, такий як поширення неправдивої інформації в соціальних мережах, порушення та заподіяння шкоди роботі критичної інфраструктури або, наприклад, організація великомасштабної імміграції, про що ми згадували вище.

Іншими чинниками зміни операційного середовища, що впливають на національну безпеку, є й поляризація суспільства та зміна конкуренції великих держав. Різні глобальні загрози безпеці також часто мають місце у Фінляндії, тому національна безпека має міцний зв'язок з ухваленням рішень у сфері зовнішньої політики та політики безпеки.





На національну безпеку та її захист сильно впливає цифровізація та технологічна революція, до яких фінське суспільство пов'язане через глобальні інформаційні мережі та потоки даних. Важливість даних як стратегічного ресурсу зростає. Сьогодні великі держави конкурують не лише за вплив і ефективність збройних сил, а й за технології.

Управління та використання даних у поєднанні з новими технологіями, що розвиваються, змінює стратегічні залежності національної безпеки та створює нові слабкі місця, а також нові можливості. У цій прискореній технологічній конкуренції наголос робиться як на збільшенні здатності до інновацій, так і на захисті нематеріального капіталу.

Саме протидія кіберзагрозам (у таких проявах як кіберзлочинність, кібершпигунство та кібератаки) є ключовим вектором міжнародної (європейської) співпраці та розглядається урядом Фінляндії, як спільна небезпека для всього європейського простору.

Метою національної стратегії кібербезпеки Фінляндії є реагування на кіберзагрози, посилення загальної безпеки суспільства та забезпечення функціональності кіберсередовища за будь-яких умов. Кіберзагрози національній безпеці в межах Фінляндії розглядає зазвичай державні кіберзагрози, які використовують інформаційні мережі та спрямовані, наприклад, на критичну інфраструктуру, державні органи ухвалення рішень та управління або національну оборону [8, с. 41].

Типовими особливостями державних кіберзагроз вважаються спроби отримати незаконним шляхом інформацію як про ухвалення рішень державною адміністрацією, так і про критичні вразливі місця з погляду спроможності держави та суспільства ефективно функціонувати. Кібервплив є одним із засобів гібридного впливу, що підтримує, наприклад, інформаційний вплив, спрямований на дестабілізацію соціальної стабільності, або спрямований на вплив на ухвалення рішень керівництвом держави в межах інших засобів тиску [6].

Стратегія встановлює десять цілей, реалізуючи які, Фінляндія зможе на національному рівні керувати навмисними та ненавмисними несприятливими наслідками кібератак, реагувати на них і відновлюватися після них. Однією з цілей є те, що Фінляндія повинна посилити свою національну кібербезпеку шляхом активної та ефективної участі у відповідних міжнародних дискусіях та налагоджені загальноєвропейської співпраці [9, 10].



Отже, фінський практика національної безпеки є унікальною, зважаючи на історичний досвід держави, членство в ЄС, тривалий період позаблокового стану та сусідство з РФ. Власне останні пункти певною мірою єднають Україну та Фінляндію, а отже після завершення війни доречно звернути увагу на управління національною безпекою у Фінляндії. Щодо самої Фінляндії, нині вона є ключовим європейським гравцем у забезпеченні безпеки північного регіону ЄС, з одного боку використовуючи загальні розробки ЄС у сфері безпеки, а з іншого – долучаючись (а подеколи ініціюючи) нові безпекові стратегії, які б сприяли забезпеченню національної безпеки, як окремо Фінляндії, так і Євросоюзу загалом.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закриття кордону з РФ зміцнило почуття національної безпеки у фінів. URL: <http://surl.li/ifrxea> (дата звернення 27.02.2024)
2. Замікула М. О. Безпекова та оборонна політика нейтральних країн Європи в умовах дестабілізації системи міжнародних відносин. URL: <http://surl.li/iqbajg> (дата звернення 27.02.2024)
3. Кирпичник Р. І. Питання національної безпеки та його вплив на формування політичної культури скандинавських країн. Регіональні студії. 2022. № 31. С. 72-76.
4. Національна безпека на першому місці: Фінляндія відмовилась відкрити кордон для росіян. URL: <http://surl.li/wnmdqi> (дата звернення 27.02.2024)
5. Після нападу росії на Україну 70% населення Фінляндії підтримують членство в НАТО. URL: <http://surl.li/jiyoet> (дата звернення 27.02.2024)
6. У Міноборони Фінляндії розповіли, як країна готується протидіяти загрозам від РФ. URL: <http://surl.li/xwqluj> (дата звернення 27.02.2024)
7. Kyberturvallisuus osana kansallista turvallisuutta. URL: <http://surl.li/kywnes> (hakemuksen päivämäärä 27.02.2024)
8. Mitä on kansallinen turvallisuus? URL: <http://surl.li/vfebhp> (hakemuksen päivämäärä 27.02.2024)
9. Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta: Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta. Helsinki : Puolustusministeriö, 2024. 102 s.
10. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. URL: <http://surl.li/joezhe> (hakemuksen päivämäärä 27.02.2024)



**СЕКЦІЯ 3**  
**МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ**  
**ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

**Mirosław BORKOWSKI,**  
dr nauk prawnych Gdańska Szkoła Wyższa,  
Gdansk, Poland

**MIGRANTS IN HEALTHCARE**

Migration - its premises, causes, effects and proper understanding of these issues has become the subject of many discussions, disputes, but also legal regulations in recent years. More and more people change their place of residence - voluntarily or are forced to do so. Democratic, developed and safe countries become the target of migration movements, influencing economic, cultural and social changes in the places where migrants end their exodus. We already have at least several countries where migrants constitute approximately 20 to 40% of the population, and there is no indication that this process will slow down.

Migration influences the creation of multicultural societies, but also has an impact on the socio-economic structure of areas inhabited by migrants. And although this process is assessed positively from a humanitarian point of view, considering this phenomenon, taking into account, for example, access to health care, educational access and the impact on cultural and environmental changes, raises more and more concerns. Such behavior is not surprising, since in the popular message migrants are indicated as a social group that "takes jobs", hinders access to health care, and is even presented as a group of people threatening the life and health of "natives" by transmitting dangerous, unknown threats. diseases.

Regardless of individual or party perception of the phenomenon of migration, it should be emphasized that protecting the health of migrants is an important social problem that the European Union considers crucial in helping migrants. Of course, such an approach is nothing extraordinary, because helping people in need results from the rules and principles of humanitarianism and humanism and should be an ordinary "human reflex". However, in the case of providing aid, any support, especially institutional support, may translate into the quality, volume and duration of assistance.

In 2008, Resolution 61 of the World Health Assembly (WHO's decision-making body) was adopted, calling for the creation of health policies sensitive to



the needs of newcomers and providing them with a full spectrum of health services. This decision contributed, in many countries, to increasing interest in migrants' health issues, which was visible both in the work of medical facilities and in the functioning of scientific entities related to health care. More and more attention began to be paid to protecting the health of migrants, and such activities were and are located in two areas.

Firstly - the health of migrants, monitoring the health status of migrants, increasing access to medical care and medicinal products, cooperation between countries in the field of monitoring infectious diseases and creating institutional solutions in this area.

Secondly, paying more attention to migrants problems with access to care at the state level, eliminating (attempting to eliminate) barriers to access to medical care, but also raising awareness and educating migrants in the field of health care and the possibilities of using medical care in individual countries.

Unfortunately, it should be emphasized that due to the imperfection of health care systems in relation to citizens of their own countries, dealing with health care gives rise to many emotions. The basic problems related to the proper provision of health care to migrants result primarily from differences in worldviews and cultural differences.

This can be seen in a different approach to the disease, hospital stay or taking medications. Therefore, the attitudes and various behaviors of a sick person and his family, as well as basic cultural differences, should become the subject of teaching during medical studies.

In addition to the problems mentioned above, migrants' medical care may also face additional barriers, such as:

- a) language problems causing, for example, misunderstandings between the patient and the staff or even just between the staff;
- b) access to medicines – free medicines are offered only in specific situations;
- c) transport of migrants to places where medical assistance is provided,
- d) problems with writing prescriptions and purchasing medicines by migrants,
- e) irregular visits to doctors,
- f) presentation, form and scope of migrants' medical data available to medical staff,
- g) obligation to register visits in advance.



Regardless of these problems, every democratic state and every individual must understand the situation of migrants and take actions aimed at standardizing the rules for providing medical care to migrants.

**Magdalena CIEŚLEWICZ,**  
PhD student,  
WSPiA Rzeszów School of Higher Education,  
Rzeszów, Poland

**CONSTITUTIONAL BASICS OF PROFESSIONAL, RELIABLE,  
IMPARTIAL AND POLITICALLY NEUTRAL PERFORMANCE OF  
THE COUNTRY'S TASKS BY GOVERNMENT ADMINISTRATION  
AND THEIR COMPLETION BY EXAMPLE  
OF THE CIVIL SERVICE POLICY**

Governing a country, just like the implementation of rights and obligations of citizens, requires an efficient administration. Rules of a democratic country additionally require administration to complete the country's tasks, while respecting the rights and obligations of citizens. Coherent legislation and executive acts that implement the requirements of the constitution, linking the duties of government administration with the duties of individual officers and introducing their liability for any shortcomings favor the complete realization of the government administration's guaranteed basic responsibilities in terms of implementing civil rights included in the constitution.

Article 153 of the Constitution of The Republic of Poland<sup>1</sup> imposes the responsibility of vocating civil service corps on the legislator, in order to ensure a professional, reliable, impartial, and politically neutral completion of the country's tasks. The Corps operates in government administration offices and is subject to the authority of the Prime Minister<sup>2</sup>. The constitutional norm, specifying the objectives of establishing the corps in the state, determines the functions and systemic importance of said institution, therefore, each of those mentioned in Art. 153 of the Constitution, the purposes that the civil service is to serve are assigned the rank of principles of its functioning. Among them, the most

---

<sup>1</sup> Constitution of The Republic of Poland, Act of 2 april 1997 (Dz. U. 1997 no 78 pos. 483, 2001 no 28 it. 319, 2006 no 200 it. 1471, 2009 no 114 it. 946).

<sup>2</sup> art. 10, Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, 2024, 409)



important is the principle of apoliticality<sup>3</sup>, or politically neutral performance of its tasks by the civil service corps. Other political principles contained in the Constitution are also important, such as the principle of the common good (Constitution, Article 1), the principle of equality (Article 32) and the principle of equal access of citizens to public service (Article 60).

The currently applicable Act of 2008 on the Civil Service<sup>4</sup>, adopted in the spirit of compliance with the Constitution of the Republic of Poland and European legislation, replaced the previous regulations, which were repeatedly criticized in the context of political dependencies<sup>5</sup>, contrary to the basic constitutional purpose of this service. The Constitutional Tribunal pointed out that "the political neutrality of the civil service corps is to constitute a guarantee of the stability of the official staff, which is necessary for the proper performance of state tasks in a situation of changing governments in a democratic state"<sup>6</sup> and warned against the threats to which the civil service corps may succumb: "The public interest and the closely related tasks of the state and the need to objectively decide on the entrusted duties are not always in line with the interests of individual parties, coalitions, political groups or other"<sup>7</sup>.

The currently applicable Civil Service Act strictly links the systemic principles of the corps with the duties of its officers. These include in particular<sup>8</sup>: 1) compliance with the Constitution of the Republic of Poland and other legal provisions, 2) protection of the interests of the state and human and civil rights, 3) rational management of public funds, 4) reliable, impartial, efficient and timely performance of entrusted tasks, 5) maintaining confidentiality protected by law, 6) developing professional knowledge, 7) behaving with dignity both in and out of service. The basic duties of corps officers also include carrying out the orders of their superiors, but the Act introduces two important reservations in this respect - if a member of the Civil Service Corps is convinced that the order received is illegal or bore signs of a mistake, he is obliged to inform his superior in writing, although in the event of written confirmation, he is obliged to comply. However, if carrying out the order would lead to committing a crime, the officer is obliged

<sup>3</sup> K. Działocha, A. Łukaszczyk, *Nowa ustawa o służbie cywilnej (Aspekt prawno - konstytucyjny)*, PiP 2006 no 1, p. 6-8.

<sup>4</sup> Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, 2024.409)

<sup>5</sup> K. Działocha. A. Łukaszczyk, op. cit. p. 3-16

<sup>6</sup> judgment of the Constitutional Tribunal K 51/02

<sup>7</sup> judgment of the Constitutional Tribunal K 9/02

<sup>8</sup> art. 76, Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, tj. 2024. 409)



to refuse to execute the order and immediately inform the director general of the office to which the case concerns.<sup>9</sup>

The Civil Service Act also imposes a number of prohibitions on corps members<sup>10</sup>: 1) the prohibition of being guided by individual or group interests when performing duties, 2) the prohibition of publicly manifesting political views, 3) the prohibition of participating in a strike or a protest that disrupts the normal functioning of the office, 4) the prohibition of combining employment in the civil service with the mandate of a councilor, 5) a ban on establishing and participating in political parties, and 6) in relation to corps members holding higher official positions - a ban on holding functions in trade unions. All corps members are also prohibited from taking up additional employment without the written consent of the director general of the office and from performing activities or occupations that are inconsistent with the obligations arising from the Act or undermine trust in the civil service. Moreover, in offices there cannot be a relationship of subordination between relatives up to the second degree, relatives in the first degree and persons in a relationship of adoption and guardianship.

A disciplinary liability awaits for violating the duties of a member of the civil service corps<sup>11</sup>. The proper performance of duties is to be facilitated by the guidelines contained in the orders of the Prime Minister<sup>12</sup>. They contain a set of rules to be followed by members of the Civil Service Corps when performing their official duties. These include: 1) the principle of legalism, the rule of law and deepening citizens' trust in public administration bodies, 2) the principle of protection of human and civil rights, 3) the principle of selflessness, 4) the principle of openness and transparency, 4) the principle of maintaining secrets protected by law, 5) the principle of professionalism, 6) the principle of responsibility for action or inaction, 7) the principle of rational management of public funds, 8) the principle of openness and competitiveness of recruitment. These principles, listed in § 1 of Ordinance No. 70, are clarified later. Thus, in § 3, the order indicates that "while observing the principle of protection of human and civil rights, a member of the civil service corps knows human and civil rights,

---

<sup>9</sup> art. 77, Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, tj. 2024. 409)

<sup>10</sup> art. 78, Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, tj. 2024. 409)

<sup>11</sup> art. 113 and follows, Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2024.409)

<sup>12</sup> Order No. 70 of the Prime Minister of October 6. 2011 on guidelines for compliance with the principles of the civil service and on the principles of ethics of the civil service corps, Monitor Polski of 2011, no. 93, item 953



does not undertake or propose actions that violate human and civil rights, and bears in mind that their effective protection contributes to the growth of the authority of the state".

Also regarding the principle of openness and transparency of proceedings, clear guidelines have been introduced: "while observing the principle of openness and transparency, a member of the civil service corps 1) when creating regulations and making decisions, strives to ensure the unambiguity and understandability of the actions taken, 2) fully justifies the adopted decisions, indicating the reasons for their adoption and the goals to be achieved, d) knows the constitutional and statutory provisions regarding the right to access public information and ensures the practical implementation of this right".

In addition to the guidelines for compliance with civil service rules, the corps' ethics rules have been defined. These include: the principle of political neutrality, the principle of dignified behavior, the principle of loyalty, the principle of impartiality and the principle of reliability. However, the principle of public service expressed in § 15 of the ordinance is of particular importance, obliging officers to: 1) serve in the interest of citizens, aimed at realizing the values underlying the law of the Republic of Poland, 2) serve the state in the protection of its interests and development, 3) putting the common good before personal, individual or group interests, 4) not avoiding making difficult decisions and taking responsibility for one's actions, being aware that the public interest requires prudent, but effective and decisive actions.

Disciplinary liability is provided for violating the duties of a member of the Civil Service Corps<sup>13</sup>, up to and including dismissal from service; in addition, the work of corps members is regularly assessed. The first evaluation takes place no later than after 8 months of work. It is made by the direct superior, taking into account the employee's attitude, commitment and timeliness of task performance, as well as his or her relationships with co-workers and work progress. After the assessment, an application is prepared to conclude an employment contract with the assessed employee for an indefinite period or an application not to conclude such a contract (in the case of a negative assessment). In the course of further service, periodic evaluations are prepared on similar principles, the consequence of which may be the assignment of new duties, continuation of service or its termination.

---

<sup>13</sup> art. 113 and follows, Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, Dz. U. 2024.409)





In a democratic state of law, especially one that is a member of the European Union, the citizen's right is to live, work and develop in conditions of security and peace, and the role of the state and the task of its officers is to ensure that the citizen realizes this right. Both the Act on the Civil Service and the orders issued by the Prime Minister on its basis, addressed directly to members of the Civil Service Corps, and the extensive system of criminal, property, disciplinary and orderly liability of public officials who are members of the Corps guarantee the practical implementation of the provisions of Art. 153 of the Constitution of the Republic of Poland, the state's obligations in the scope of "the existence of a civil service corps to ensure professional, reliable, impartial and politically neutral performance of the state's tasks." The legal solutions adopted in this matter by the Republic of Poland are the result of both the painful experience of the period 1945 - 1989 and the compromises developed later resulting from experience and the requirements of European legislation, and they are achieving their goal today. These regulations are worth considering as a model for shaping modern standards for creating and applying law in the field of public administration, adapted to the European requirements.

#### REFERENCES

1. K. Działocha, A. Łukaszczyk, *Nowa ustawa o służbie cywilnej (Aspekt prawno - konstytucyjny)*, PiP 2006 no 1, p. 3-16.
2. judgment of the Constitutional Tribunal K 51/02
3. judgment of the Constitutional Tribunal K 9/02
4. Constitution of The Republic of Poland, Act of 2 april 1997 (Dz. U. 1997 no 78 it. 483, 2001 no 28 it. 319, 2006 no 200 it. 1471, 2009 no 114 it. 946).
5. Act of November 21. 2008 on the civil service (Dz. U. 2022.1691, tj. 2024. 409)
6. Order No. 70 of the Prime Minister of October 6. 2011 on guidelines for compliance with the principles of the civil service and on the principles of ethics of the civil service corps, Monitor Polski of 2011, no. 93, item 953



**Ewa KOZIEN**,  
Professor of the Cracow University of Economics  
at the Department of Organization Development  
in the Institute of Economics  
at the College of Economics, Finance and Law  
of the Cracow University of Economics  
Habilitation Doctor of Management and Quality Sciences,  
Doctor of Economics  
Cracow, Poland

## **PUBLIC GOVERNANCE - TOWARDS EFFICIENT PUBLIC ADMINISTRATION**

The issue of the efficient functioning of public administration is an interdisciplinary research area encompassing the fields of political science, law, administration, economics, management and sociology. On the other hand, within the scope of the scientific discipline of management and quality sciences, public management is one of the sub-disciplines distinguished by its subject specificity.

The system of administration management from the perspective of scientific management has changed from the concept of Weberian ideal bureaucracy, new public management, public governance to good governance. Currently, in the author's opinion, it seems appropriate to use the achievements related to the current of management in public administration, especially the concept of public governance, which is a concept that should be developed in the practice and theory of public administration management, and this is supported by a basic assumption related to interaction with stakeholders, i.e. citizens, NGOs, entrepreneurs. This assumption is fundamental from the perspective of a holistic interaction between the administration and the socio-political-economic environment, which means recognizing the importance of stakeholders. In particular, the importance of integrating administration and stakeholders to realise joint intentions (projects) that are important from a societal perspective should be emphasized. Public governance means the co-governance of public administration with public and private partners, which is in line with the accepted principles of participation and consultation, openness, transparency, accountability and sustainability [2]. It is worth emphasizing that the efficiency and effectiveness of actions taken for the benefit of the community by public administrations is possible through cooperation with external entities through the implementation of projects.



The administration should be more aware of its key stakeholders, i.e. citizens, entrepreneurs, whose interests it represents and should serve [6]. Cooperation between public administration and its private stakeholders can be realized through public-private partnerships based on the implementation of joint projects in different areas of public administration activity. The implementation of projects by the public administration and stakeholders makes it possible to take advantage of funding opportunities from European Union funds in order to implement a common policy to improve the administrative space in the area:

- use of digital technologies;
- creation and development of public e-services A2B, A2C and intra-administration services A2A, e-services platforms;
- subsidizing the necessary digital infrastructure and solutions for the creation of new services, increasing the quality and accessibility of public services and spreading their use (including e-government services);
- new technologies in building innovative e-services/digital products for tourist and cultural offer (examples of project scopes include: virtual tours of museum exhibitions, applications for mobile devices for museum visitors or creation of e-packages for complex search, purchase or booking of services/digital products);
- providing access to public sector information through the construction, development, integration increasing the availability of databases, digital resources with high potential for their wide use, including business digital spaces (scientific, cultural and administrative resources);
- cyber security - projects reinforcing the security of providing e-services or IT systems;
- support for enhancing competences of administration employees necessary for proper implementation of new and use of existing e-services and enhancing competences in the field of cyber security;
- capacity building of civil society organizations.

In the author's opinion, the form of public management that is currently adequate to social expectations is public governance. The public dimension of co-management of various entities enables efficient implementation of projects classified by the European Union as hard (e.g. infrastructural, ecological), as well as soft projects related to investment in human development (social, cultural, educational) by stakeholders whose activities are oriented towards caring for the common good in the context of the key and sometimes marginalised, due to economic efficiency, social dimension [3], [4]. The achievement of socially



desirable outcomes as a result of the interaction of various public and non-public actors is reinforced by the principles of public governance: where the overriding goal is the public interest, serving citizens, a way of thinking strategically and democratically [1] [5] [7], which is not indifferent to the process of shaping a social culture characterised by the responsibility of all for the common good. The advantage of public governance is its openness to the wider environment and the dynamic changes it undergoes both locally and internationally. Political, legal, economic, social, cultural or technological conditions will influence the emergence and shaping of new concepts of public management aimed at creating integrated public sector organisations based on innovation and knowledge. It also appears that the not so distant future of public management development is linked to smart technologies and the creation and development of Smart Administration

#### REFERENCES

1. Denhardt R. B., Denhardt J. V., *The New Public Service: Serving rather than Steering*, "Public Administration Review" 2000, Vol. 60, No.6.
2. Hausner J., *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego* [in:] M. Maroda (Ed.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
3. Kozień E., *Quality of project financed by the European Union structural funds*, "MATEC Web of Conferences" 2018, Vol.183.
4. Kozień E., *Ocena sprawności realizacji projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019.
5. Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
6. Rudolf W., *Koncepcja governance i jej zastosowanie – od instytucji międzynarodowych do niższych szczebli władzy*, "Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica" 2010, No. 245.
7. Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management* [in:] *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku” 2003, No. 2.



**Oleksii KULAKOV,**  
Candidate of Economic Sciences, Ph.D. in Economics,  
doctoral student of the Classical Private University,  
Zaporizhzhia, Ukraine

**INVESTMENT IN THE PROJECT «GOOD GOVERNANCE» OF  
GERMAN-UKRAINIAN ACADEMY OF GOOD GOVERNANCE AND  
INCREASING OF COMPETENCY IN EUROPE TO INTRODUCE THE  
PRINCIPLES OF EFFECTIVE MANAGEMENT**

Increasing requirements for the competence of civil servants due to the European integration of Ukraine requires the study of foreign experience of state administration. It is necessary training of civil servants abroad for implementation successful experience of state administration of the European countries, especially experience of Germany. Therefore, the reform of state administration in the context of German-Ukrainian Academy of good governance and increasing of competency in Europe is actual.

To the problems of describe the investment in the project of reform of state administration are devoted the publication of domestic and foreign scientists-economists, such as S. M. Dombrovska [1, P. 5], V. Kozakov [2, P. 33], M. Kuznecova [3, P. 185], I. O. Lozytska [4, P. 34], U. Mustafaieva [5, P. 234].

The aim of the investment in the project «good governance»: investing in human capital to transfer principles of effective governance.

The main idea of investing in the project "good governance" is to support staff in government and administration and staff of the central and local level that focused on reform. The project shall be implemented through the transfer of expertise in the following areas: democracy, the rule of law, creating the organizational structure and effective management and skills transfer and assistance. This project will be guided by the principle that all these measures are based on an analysis of the needs of Ukrainian society.

The basic principles of reform of state administration by investment in the project «good governance» are:

- The transfer of specific European best practices and initiatives on reforms in various spheres of governance (the examples of anti-corruption or economic support);
- Activities, initiatives and practical examples based on the rule of law and consistent policy;



- Activities, initiatives and practical examples for the formation of active policies, especially in the area of effective financial management;
- Transfer of knowledge in the context of the establishment and development of more efficient, more transparent and more open to the public administration;
- Evaluation of government and administration;
- Transparency of government activities and public administration;
- Strengthen and support civil society to the capacity of its activities within the state system;
- Key elements of a more active civil society, which is perceived as a force in the future will focus on democracy.

At the same time, support of the transformation processes in Ukraine by introducing the principles of "good governance" help build basic European principles of public administration in Ukraine. Measures to support civil society will be possible due to the training of civil servants that will give the opportunity to build a stable efficient economy. In perspective of further research is necessary develop the mechanisms of investment in human capital in state administration for increasing economic efficiency of macro- and microeconomic indicators.

## REFERENCES

1. Домбровська С. М. Сучасні технології впровадження інноваційних державних механізмів реформування системи освіти в Україні. *Університетські наукові записки: Механізми державного управління*. 2013. № 2 (46). С. 5–11.
2. Козаков В., Рашковська О. Громадянська комунікація як чинник реформування державного управління: архетипний підхід. *Публічне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 1 (спец. вип.). С. 33–39.
3. Кузнецова М. Тенденції розвитку законодавства про державну службу в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 4 (19). С. 185–194.
4. Лозицька І. О., Баштанник В. В. Теоретико-методологічні засади імплементації зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 1-2. С. 34–41.
5. Мустафаєва У. Реформування державної служби України: аналіз кадрової складової. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. № 1 (20). С. 234–243.



**Wang HUNGYUN,**  
graduate student of the department  
of public management and  
administration NNIPUIA  
of Petro Mohyla National University,  
Mykolaiv, Ukraine

## **PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

In modern conditions, the concept of "globalization" has firmly entered the composition of the key categories of modern science and has become the subject of wide discussions. The very concept of "globalization" began to be actively used since the 1980s, but the very process of interaction between states at the global level has existed for more than a century. We can talk about a large number of various works on this topic, but many studies concern, first of all, the changes that globalization brings to the public administration system. Globalization is a general world trend from which no country can escape [2, p. 122].

However, no less significant are the issues concerning individual states themselves – their management systems, specifics of internal politics, etc. We can say that the process of globalization leads to a qualitatively new level of cooperation between different states. In addition, it is worth noting that globalization permeates all spheres of human activity. All this in one way or another relates to the problems of public administration. And here it is worth paying attention, first of all, to the fact that the removal of barriers leads to the use of all the best that humanity has developed, and on the other hand, the unification of the world reduces the level of diversity in it. At the same time, one should not forget about the country's possible dependence (for example, in politics or economy) on events in other states and regions. The main subject of globalization is traditionally considered to be national states, which in the course of their own development achieve a certain level of cooperation among themselves, which allows to reach a higher level of integration and interaction. In addition, the creation of intergovernmental organizations, which became another subject of this process at the same time, is evidence that the states "give" a part of their sovereignty to them. This leads to a situation where international relations are closely interconnected with national ones. In addition, there are a number of problems that cannot be solved by an individual nation state. These are primarily global problems. Among them, the most significant are:



- problems of war and peace;
- environmental problems;
- fight against organized crime, terrorism, drug trade;
- ensuring human rights at the international level and within individual states.

This implies the inevitable transfer by national states of a certain part of their functions to new supranational bodies (for example, the European Union, international financial organizations, WTO, etc.). At the same time, the states themselves "do not want to share their sovereignty". But they are forced to "play" by the rules of new supranational bodies and build their system of public administration within the limits of their decisions and activities [1, P. 49-50]. In the conditions of globalization, national states are also forced to actively interact with transnational corporations (TNCs) [3].

The power of TNCs is especially clearly manifested in the influence on the national economic system, the growth of mutual economic dependence of countries limits certain sovereignty of the state, especially in the foreign policy sphere. National states are trying to protect their sovereignty, but as a result of increased globalization and integration of the world economy, the realization of many state rights is becoming more conditioned by the rights of other states, as well as the powers of international organizations and TNCs, which represent the interests of the international community and in many cases are endowed with supranational powers. As a result, macroeconomic and financial stability, openness of the economy, transparency and good governance are of crucial importance for states that are participants in global world markets. But, at the same time, this does not lead to the abolition of state rules and restrictions regulating business activity. The role of public administration in the context of globalization is becoming more important from the point of view of creating favorable conditions for the public sector and implementing effective control activities of governments. Globalization also has a significant impact on political processes and the sphere of state decision-making. For example, in modern conditions, the EU is not only an economic union, but also a complex political entity. Today it is something more than an international organization. But at the same time, in its framework, along with the activities of supranational bodies, national management structures also function quite normally. We can say that the governing bodies of most states participating in the process of globalization face contradictions in their policies related to the need to resolve the issue of how not





to lose independence in the process of globalization and preserve their identity<sup>o</sup>[4].

The fact that in modern conditions broader prospects have opened up for non-governmental organizations that have reached the international level is considered universally recognized. However, this does not mean that nation-states have no future. Reality shows that in the conditions of globalization, they have broad prospects not only for preserving their sovereignty, but also for active participation in solving world problems. In the conditions of globalization and changes in the geopolitical situation in the world, most states have become "weaker" in their ability to act unilaterally through domestic legislation, but stronger – using various multilateral international norms and agreements. However, it is precisely this that imposes on state bodies an increasing responsibility to their peoples regarding which powers of a sovereign state to entrust to international organizations. Under such conditions, it is not worth talking about the creation of a world government, neither from the point of view of political expediency, nor from the point of view of administrative efficiency. Despite the fact that all states recognize the collective interests of the international community and even allow certain voluntary limitations in their external and internal state functions, no state today is ready to give up its sovereignty in conducting its own state policy.

Thus, for states with stable political systems, globalization creates certain advantages when making decisions on the most important issues of domestic and foreign policy, but within the framework of such organizations as the UN, the equality of all countries still remains valid. Possible manifestations of imbalance in relations between countries with different levels of development pose a certain threat to the world system of relations, but are not yet critical. Based on this, it is quite possible to say that globalization brings new threats and challenges to public administration. But at the same time, it is the global system of international relations that opens up wide opportunities for the formation of a new system of public administration.

## REFERENCES

1. Belska T. V. Public management in the conditions of globalization challenges. *Public administration: coll. of science pr. K.*, 2017. No. 4 (9). P. 48-60.



2. Karpenko, S. V. Social risks of the development of public administration in the conditions of globalization. *Investments: practice and experience*. 2016. No. 24. С. 120-124.

3. Radzievsky I. The phenomenon of globalization and public administration. URL: <http://surl.li/tsrqf>

4. Reshota O. Peculiarities of the development of public administration in Ukraine: modern trends and problems. *Public administration: improvement and development*. 2020. No. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_3\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_1)

**Wang ZHENGYANG,**  
graduate student of the department public management  
and administration NNIPUIA  
of Petro Mohyla National University,  
Mykolaiv, Ukraine

## MARKETING APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION

Today, under the conditions of reforming and modernization of the sphere of public administration, in particular, the processes of providing public services, the importance of the approach is increasing, the main requirement of which is to focus on the client, identify his needs and ensure a high level of services provided. The introduction of reforms in our country, which provide for the active involvement of society in their implementation in order to ensure the effective implementation of the rights and freedoms of citizens [2], is in favor of this. The specified reform processes require the sphere of public management to increase the effectiveness of management activities, and therefore to search for new innovative management tools that will meet the requirements of the time regarding the quality and effectiveness of the activities of public authorities. In addition, reform processes are a prerequisite for the introduction of a marketing approach in the public sphere, which has confirmed its effectiveness and efficiency in the private sector. This emphasizes the need to adapt classical marketing tools to the sphere of public services. The use of a marketing approach in public administration should be aimed, first of all, at the maximum satisfaction of citizens' needs (material and spiritual) within the limits of allocated public costs [1, p. 20-21]. Such marketing should study needs and interests, that is, their essence, structure, priority, factors and development trends. According to F. Kotler, the basis of marketing in the public sector is value for the population



and satisfaction of society [2]. Marketing involves the use of a client (citizen)-oriented approach – that is, an approach that helps address client complaints, change their perception of the state, and improve performance. The main tasks to be solved by marketing in public administration are also: market analysis, its structuring, analysis and forecasting of public demand for goods and services; increasing the competitiveness of own producers and protecting the domestic market; formation of a positive image of the state; assistance to domestic enterprises to enter foreign markets; conducting advertising events at the state level (social advertising), etc. [3, p. 75-76].

In addition, the use of marketing technologies contributes to the improvement of the performance of public institutions, especially in the context of the crisis and restrictions caused by the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, which significantly affected all spheres of public activity. During this period, the actions of public authorities to overcome the consequences of the pandemic became especially important, since human life and health are the highest social value. That is why the public sphere with the help of marketing can contribute to the development of certain spheres of activity, in particular health care, defense, etc. [3, p. 75]. It is worth mentioning the experience of using marketing in the public administration of foreign countries, which testifies to its effectiveness, which justifies the need to use the marketing concept during the implementation of successful public administration [5, p. 144].

In accordance with the best practices of foreign countries, marketing occupies an important place in the socially centric nature of public administration. However, for domestic realities, the use of the concept of "public marketing" is quite new: among domestic researchers, the concept of "public marketing" is little used and insufficiently developed, which requires further study [4, p. 156]. The indicated situation requires a thorough study of the need to determine the prospects for the use of public marketing in order to improve the activities of public administration bodies.

Thus, the use of a marketing approach in public administration is an important, promising, key factor in the success of public administration, which allows you to bring the quality of public services to the appropriate level, ensures timely identification and satisfaction of the needs of territorial communities, and increases the competitiveness and image of the authorities. Marketing in the public administration system is a set of state measures aimed at creating the necessary conditions for the development and functioning of all spheres of life in society and the country, identifying and forming certain needs of the population,



as well as implementing measures for their effective implementation and increasing the competitiveness of the national economy. Marketing should become an integral part of the system of public management of socio-economic and political processes of the country under market conditions.

## REFERENCES

1. Buryk Z., Chernyakhivska V. Mechanisms of public marketing in modern conditions. *Public administration*. 2023. No. 1 (34). P. 18-28.
2. Deinega O. V., Deinega I. O. Marketing as a tool for developing the potential of service activity of territorial communities. *International scientific electronic journal ΛΟΓΟΣ. ONLINE*. 2020. August (No. 12). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139>
3. Kravtsova T., Lashchenko O., Kravtsov O. Use of the marketing approach in the activities of public management bodies in the medical field. *Aspects of public administration*. 2021. No. 9(4). P. 72-84.
4. Podolchak N. Yu., Bilyk O. I., Khanyk Yu.-B. R. Concept of public marketing and examples of its application in Ukraine. *Investments: practice and experience*. 2020. No. 1. P. 155-158.
5. Khanyk Y.-B.R. Public marketing: classification, implementation algorithm and formation of the general system. *Investments: practice and experience*. 2021. No. 10. P. 142-146.

**Zhao ZHENYI**,  
graduate student of the department public management  
and administration  
NNIPUIA of Petro Mohyla National University

## PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Increasing the level of digitalization of the state will ensure a high level of quality of public administration both in general and in individual powers during the implementation of state functions. However, despite the strong prospects and advantages, there are problems in the implementation of digital technologies, which still remain relevant, as they require regulation and decision-making on their elimination. The problems of digitization of public administration can include:



1. Problems of systematization and structuring: regulatory regulation of digitalization, lack of coherence of digitalization processes at all necessary levels, problems of the departmental principle of digitalization.

2. Organizational and technological problems: unpreparedness of technological equipment, inaccessibility of digital technologies and services for citizens, low level of modern digital competences and professional qualifications of public servants.

3. Security problems: information security, data and information preservation problems, etc. [2, p. 107].

For effective digital transformation of public administration, it is necessary to consider the main problems that exist at this stage of development:

1. Normative and legal regulation of digitalization of public administration. This problem can be characterized as a legal limitation of the process of digitization of public administration. Legal restrictions are legal norms limiting the possibilities of creating, implementing and using digital technologies in public administration [2, p. 105].

2. Insufficient coordination of digitization processes at the state, regional and local levels. This problem is due to the lack of information from state authorities on the directions of development of digital transformation. This trend leads to uneven development of regions in this area, which also affects the efficiency of the work of regional authorities [3, p. 60-61].

3. The departmental principle of digitization is a mechanism that inhibits the specified process. One of the main trends is the creation of "unified" or typical state information systems, as a result of the application of this principle, there is a large number of functionally repetitive information systems [1, p. 108]. This tendency – is unprofitable, since the state takes over the support of the functioning of all such systems. In addition, the accumulation and processing of large volumes of management information may carry risks and threats, and concealment or manipulation of information data may be observed.

4. Unpreparedness of technological equipment and equipment, which is the cause of low efficiency and effectiveness of state bodies. Due to insufficiently developed digital technologies implemented in public administration, there are often failures in the work process, which leads not only to the inefficiency of public administration, but also to distrust of these technologies on the part of the population. There is a problem of throwing fakes and distorted information into the information environment, which can undermine the authority and reputation of power structures and specific politicians.



5. The problem of unequal access of citizens to digital technologies and services. During the digitization of public administration, the problem of inequality of access between different social groups is becoming increasingly acute, as there are still settlements with Internet access problems, which leads to the spread of the technical problem of service inaccessibility. Lack of digital literacy and inaccessibility of services also hinder the spread of digitalization.

6. Low level of modern digital competencies and professional qualifications of public servants. Digital competence should include competencies for digital collaboration, security and problem solving. A modern public servant must have broader competencies and skills, as the process of digitization affects all structures of state bodies.

7. Information security issues for the digitization process are one of the most prioritized and difficult to regulate issues. In recent years, the principles of ensuring cyber security have changed. In the modern conditions of the development of digitalization, the most relevant and effective line of ensuring information security is the fastest possible detection of hacking and the presence of an outsider in the system, as well as timely reduction of its capabilities in the system so that it does not have time to cause damage [4, p. 175]. This trend leads to an increase in demand for highly intelligent protection tools that allow solving tasks related to prompt detection of incidents and attacks.

Based on the above, it can be concluded that due to the incompleteness of a number of previously implemented public management reforms, negative management practices that have been preserved reduce opportunities for the introduction of digital technologies. Also, the rapid development of the digitalization of public administration allows us to identify problems without the solution of which further development in this aspect is quite difficult. Therefore, it is necessary to make effective and effective managerial decisions in a timely manner to improve the public administration system within the framework of digital transformation.

## REFERENCES

1. Panchenko O., Serldyuk I. State information policy on the way to digitization. *Aspects of public administration*. 2020. Vol. 8. No. 1 (special issue). P. 107–109.
2. Savchenko O. S. Problems of introducing digitalization into the public administration system. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Public management and administration*. 2022. No. 3. P. 102–108.



3. Chentsov V. V., Bobrovskiy O. I. Paradigm of digital transformation of activities of executive authorities. *Public administration and customs administration*. 2023. No. 2. P. 59–70.

4. Chmeruk H. G. Tools of digital transformation of business entities. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*. 2020. No. 2 (113). P. 170–177.

**Вікторія БЕЗИМЕНКО,**  
магістрантка спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»,  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний  
університет імені академіка Юрія Бугая»,  
м. Київ, Україна

## УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ МЕДИЦИНОЮ НА РІВНІ МІСЦЕВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ

У контексті сучасних трансформацій в охороні здоров'я в Україні, управління первинною медичною допомогою на рівні місцевої територіальної реформи стає ключовим аспектом публічного обговорення. Зазначене питання не лише визначає ефективність медичної допомоги громадам, але й впливає на становлення нових підходів до системи охорони здоров'я в цілому. У нашій науковій розвідці досліджуються публічні перспективи та виклики, пов'язані з управлінням первинною медичною допомогою в контексті місцевої територіальної реформи, розглядаючи ключові аспекти та перспективи вдосконалення цієї важливої сфери охорони здоров'я.

Тема статті на сьогодні стає особливо *актуальною* в контексті стрімких змін у системі охорони здоров'я України. Місцеві територіальні реформи, спрямовані на поліпшення надання медичних послуг громадам, є важливим інструментом удосконалення системи охорони здоров'я.

З урахуванням сучасних викликів, зокрема пандемії та військових дій, потреб громад у якісній та доступній медичній допомозі, ефективно управління первинною медичною допомогою стає стратегічно важливим завданням. Публічні перспективи в цьому контексті включають не лише очікування громади, але й активну участь громадськості у формуванні та контролі за реформами в охороні здоров'я.



*Мета статті* полягає в розгляді та аналізі питань управління первинною медичною допомогою на рівні місцевої територіальної реформи в контексті сучасної України, особливо з урахуванням воєнних дій на території країни. На фоні викликів, пов'язаних зі збереженням та відновленням здоров'я населення в умовах російсько-української війни, наша наукова розвідка покликана проаналізувати публічні перспективи та ідентифікувати конкретні виклики, що виникають у процесі організації та надання первинної медичної допомоги. Дослідження ставить за мету висвітлити, як реформи в системі охорони здоров'я можуть впливати на якість та доступність медичних послуг для громадян, а також розглянути можливі шляхи вирішення проблем, що виникають у зв'язку із складнощами управління первинною медициною в умовах війни.

У контексті процесу децентралізації було здійснено значний прогрес у вдосконаленні фінансування системи охорони здоров'я. Зокрема, починаючи з 2016 року, виділяються кошти з місцевого бюджету для фінансування проєктів об'єднаних територіальних громад. За попередніми результатами застосування принципу субсидіарності у фінансуванні об'єднаних територіальних громад у сфері охорони здоров'я можна визначити кілька ключових аспектів.

У галузі охорони здоров'я спостерігається перенесення комунальних та енергетичних витрат з місцевих бюджетів на заклади охорони здоров'я, що знаходяться в державній власності. Це рішення призначене для поліпшення управлінської ефективності цих об'єктів. Проте такий підхід не враховує витрати в обсягу медичної допомоги і може викликати негативні наслідки. З одного боку, це може сприяти збільшенню фінансування для поліпшення інфраструктури медичних установ та заробітної плати медичного персоналу. З іншого боку, оскільки територіальні громади неоднаково фінансовані, існує ризик, що не всі вони матимуть достатні ресурси для покриття цих додаткових витрат. Це може негативно вплинути на первинну медико-санітарну допомогу, особливо в тих регіонах, де зосереджено обмежені фінансові ресурси, а капітал місцевих органів влади переважно нагромаджується в містах і районах із розвинутою транспортною та економічною інфраструктурою [2].

Однією з ключових сфер реформування системи охорони здоров'я є перерозподіл влади між державним рівнем та регіонами, а також всередині регіонів між різними рівнями влади. Держава взяла на себе відповідальність





за моніторинг та фінансування охорони здоров'я, проте цей процес ускладнений недосконалістю системи.

Важливим аспектом є забезпечення принципу соціальної справедливості, щоб кожна особа гарантовано отримувала мінімальний обсяг медичної допомоги. Фінансування охорони здоров'я в системі може здійснюватися через місцеві бюджети, які іноді не відповідають політиці оподаткування та бюджетному фінансуванню, або через систему обов'язкового медичного страхування, що включає внески від роботодавців, співробітників та держави. Багато країн також передбачають участь споживачів у медичних та фармацевтичних витратах, але приватні внески становлять невеликий відсоток загального фінансування системи охорони здоров'я, а система плати за послуги допомагає обмежити попит.

Основні завдання, що стоять перед Україною у відношенні реформування системи охорони здоров'я на сучасному етапі, можуть бути сформульовані таким чином:

- збільшення витрат на охорону здоров'я у відсотковому співвідношенні до ВВП;
- перехід до відокремленого розподілу ресурсів за допомогою загальної медичної системи;
- підсилення ролі страхових компаній у фінансуванні галузі;
- завершення впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом»;
- пошук додаткових джерел фінансування для галузі;
- аналіз та оптимізація механізму використання коштів на лікування та функціонування закладів охорони здоров'я [1].

Однією із основних недоліків поточної фінансової системи охорони здоров'я, на нашу думку, є майже повна фінансова залежність галузі від зовнішніх чинників, таких як стан економіки, фінансова ситуація та соціально-політичний контекст. При таких умовах зменшується інтерес керівних органів та медичних закладів до структурної реорганізації.

Публічні перспективи в управлінні первинною медициною стають визначальними при вирішенні завдань сталого розвитку сектору охорони здоров'я. Важливо враховувати інтереси громади, забезпечуючи їм доступ до якісних медичних послуг. Прозорість та участь населення в ухваленні рішень стають фундаментальними принципами, що сприяють поліпшенню системи.



Зазначені виклики, зокрема нестабільність фінансування, недостатнє залучення та розвиток кадрового потенціалу, а також потреба в реформуванні інфраструктури, вимагають комплексного підходу. Співпраця між органами влади, медичними працівниками, громадськістю та міжнародними партнерами є ключем до успішного вирішення визначених завдань.

Дослідження розкриває важливість реформ у сфері управління первинною медициною та визначає деякі шляхи подолання викликів для забезпечення ефективної, доступної та якісної медичної допомоги на місцевому рівні. Результати дослідження слугують основою для дальших діалогів та дій, спрямованих на поліпшення системи управління первинною медициною в контексті місцевої територіальної реформи.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний досвід реформування системи охорони здоров'я (досвід країн Європейського Союзу).  
URL:<http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29185.pdf>.
2. Рудакова Л. О., Михальчук В. М. Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі Київської області). *Інвестиції: практика та досвід*. №8. 2021. С.105–112.

**Сергій БІЛОРУСОВ**,  
кандидат технічних наук, доцент,  
заслужений працівник освіти України,  
директор Херсонського регіонального центру підвищення кваліфікації,  
м. Херсон, Україна

**Ганна НАЗАРЧУК**,  
начальник навчально-методичного відділу  
Херсонського регіонального центру підвищення кваліфікації,  
м. Херсон, Україна

### ОКРЕМІ ДЕРЖАВНІ ПРІОРИТЕТИ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АКЦЕНТИ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Реформа публічної служби, яку планується здійснити в межах Плану відновлення України, передбачає продовження трансформації державного



управління, що є фундаментом та створює можливість для країни готувати впровадження всіх інших реформ шляхом підвищення ефективності діяльності органів влади, посилення стійкості та гнучкості державної служби та зміцнення її взаємодії зі службою в органах місцевого самоврядування в межах децентралізації влади і запровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2, 3]. Серед пріоритетів: забезпечення підвищення ефективності системи відбору, найму та вдосконалення професійного розвитку публічних службовців, посилення спроможності служб управління персоналом, продовження впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами.

Уряд України запропонував Стратегію інноваційного розвитку VIN-VIN та в межах проведення першочергових секторальних реформ, окреслює трансформаційні заходи щодо зміцнення національної безпеки, стратегічного планування та управлінської спроможності [4].

До початку офіційних переговорів щодо вступу України в ЄС у НАДС іде активний процес запровадження європейських підходів до управлінської діяльності. Забезпечується інституційна стійкість, креативність та гнучкість системи державної служби в наявних умовах, сформована сучасна візія та реалізується нова модель професійного розвитку посадовців, з акцентом на використанні кращих європейських практик, гармонізації та чіткості здійснення адміністративних процедур.

Продовження трансформації адміністративного апарату спирається на вдосконалення та масштабування інформаційної системи управління людськими ресурсами, запровадження оновленого Каталогу Типових посад державної служби в умовах воєнного стану та алгоритму визначення функціональних обов'язків, організацію професійної підготовки публічних службовців в Україні, їх стажування за кордоном та вдосконалення навчання англійської мови як офіційної мови ЄС та України, розширення функціональної спроможності служб управління персоналом, створення безбар'єрності на робочому місці, формування та навчання кадрового резерву посадовців для роботи на деокупованих територіях, розвитку системи закладів післядипломної освіти для публічних службовців на чолі з Вищою школою публічного управління.

Херсонський регіональний центр підвищення кваліфікації є активним учасником експертного середовища та разом з представниками НАДС, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади,



місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, міжрегіональних управлінь НАДС, Вищої школи публічного управління та інших регіональних центрів підвищення кваліфікації бере участь у напрацюванні пропозицій та рекомендацій щодо шляхів удосконалення роботи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, упровадження дорожньої карти нововведень згідно з чинними та підготовленими новими законами. Нині пріоритет надається висвітленню тем рекрутингу персоналу в умовах правового режиму воєнного стану, підвищенню рівня професійної компетенції працівників місцевих військових адміністрацій, реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення, комплексу завдань з деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, посиленню керованості та ефективності антикризового управління в координатах національної стійкості, здійсненню адміністративних процедур, забезпеченню кібербезпеки та кібергігієни, сьогоденному та повоєнному відновленню громад, використанню практик врядування в країнах ЄС, що спираються на принципи SIGMA, розвитку комунікацій у демократичному врядуванні, формуванню сучасних підходів до управління змінами в органах публічної влади [1].

Продовжуємо практику роботи в проектах за міжнародною участю: міжнародному транскордонному Проєкті «Україна – Молдова: шлях до Євросоюзу, досвід Румунії», Проєкту ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» та Проєкту USAID («ГОВЕРЛА») «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування».

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Білорусов С. Г. Державно-управлінські пріоритети підвищення кваліфікації публічних службовців щодо соціально-економічного відновлення територій. «Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні». Матеріали Міжнародної наукової конференції (ХНТУ, 26-28 квітня 2023 року) у 2-х т; Т.2 / за ред.. О.В. Чепелюк, Одеса: Олді+, 2023. С.17–19.
2. План відновлення України - 2024. URL: <https://ua.urc-international.com/urc-2023-info>



3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

4. Уряд напрацьовує Стратегію інноваційного розвитку України до 2030 року. — Прем'єр-міністр. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>

**Олександр БІЛОЦЬКИЙ,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## ЗАХИСТ ПРАВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [2] визначене право на державну службу, незважаючи на походження, соціальне і майнове становище, расову та національну приналежність, стать, політичні переконання, релігійні погляди, місце проживання всіх осіб, які отримали належну освіту та професійну підготовку і пройшли відбір на основі конкурсу згідно з визначеним порядком чи з іншою процедурою, встановленою Кабінетом Міністрів України. Як бачимо із зазначеного, жодних економічних, політичних або соціальних обмежень на державну службу не існує. З юридичного погляду обмеження на прийняття на державну службу можуть виникати лише у випадках, коли громадянин визнаний недієздатним, має судимість, несумісну з обійманням посади, або в інших ситуаціях, передбачених Законами України.

У Законі України «Про державну службу» [2] безпосередньо не йдеться про гарантії для громадян України права на проходження державної служби. Опосередковано йдеться про це і в Конституції України, оскільки до таких гарантій можна зарахувати: вільний та всебічний розвиток людини; рівність конституційних прав і свобод, а також рівність перед законом, рівність прав жінки та чоловіка; право на свободу слова й думки, на вільне вираження своїх переконань та поглядів; право на свободу світогляду й віросповідання; право на свободу об'єднань у політичні партії



та громадянські організації; право на звернення; право на працю та вільне її обрання; право на освіту тощо.

Слід зазначити, що державний службовець має право на захист не тільки в разі порушення його законних прав, але й у разі виникнення перешкод для їх реалізації. У статті 11 Закону України «Про державну службу» йдеться про: «умови та порядок захисту прав державного службовця; строк та порядок подання державним службовцем відповідної скарги про порушення його прав; можливість утворення комісії з перевірки такої скарги; порядок її розгляду керівником державної служби і реагування на зазначену скаргу; право державного службовця звернутися до суду для захисту своїх прав» [2].

У разі порушення гарантованих законами України прав державний службовець у місячний термін може надіслати скаргу, зазначивши в ній факти, що засвідчують порушення його прав чи перешкоджання в їх реалізації. Роз'яснення щодо захисту прав державних службовців розміщене на сайті [3] Уповноваженого Верховної Ради з прав людини.

Для того, щоб забезпечити умови для результативного захисту прав державних службовців, гарантувати правильне й однакове використання законів у сфері державної служби, Національним агентством України з питань державної служби [1] запропоновано державним службовцям, службам управління персоналом, керівникам державної служби застосовувати поетапний порядок (алгоритм) дій щодо подання скарг, їх розгляду, а також оскарження.

Водночас, поряд з існування алгоритму, існують певні проблеми у сфері захисту прав державних службовців, зокрема, недостатнє врегулювання правовими нормами сфери забезпечення прав державних службовців; брак стабільних умов для запобігання руйнуванню системи публічної служби, її становлення та утвердження відповідно до конституційних вимог; недосконалість механізму впливу конституційних норм та чинного законодавства на розвиток правового статусу державних службовців; недостатнє вивчення зарубіжного досвіду захисту прав державних службовців та інші.

Потрібно звернути увагу й на те, що, аналізуючи матеріали Національного агентства України з питань державної служби [4], встановлено, що в період дії воєнного стану трапляються приклади ухвалення відповідними суб'єктами рішень щодо припинення державної служби, незважаючи на вимоги Закону України «Про державну службу»,



без визначених ним підстав.

Таким чином, рішення про припинення державної служби, ухвалені суб'єктами призначення без законних підстав і всупереч вимогам Закону, порушують встановлені Законом умови реалізації права на державну службу. Якщо права державного службовця порушено, вони можуть бути відновлені, а перешкоди у їх реалізації повинні бути усунені. Відповідно до частини п'ятої статті 9 Закону, визначено, що наказ (розпорядження), доручення може скасувати керівник, котрий його видав, та, крім того, керівник вищого рівня чи орган вищого рівня.

Отже, підбиваючи підсумки, можна зазначити, що в процесі реалізації адміністративної реформи в Україні відбулися значні зміни в системі державної служби. У їх основі містяться положення Закону України «Про державну службу». Однак, і про це свідчить здобутий досвід, щоб на практиці запровадити нові закони, потрібні уточнення або й нові з огляду на наукову думку обґрунтовані процедури врегулювання публічно-службових відносин, важливі під час проходження державної служби та позбавлення від проблем захисту прав державних службовців в обставинах, у яких нині перебуває Україна.

Головні труднощі в забезпеченні захисту прав державних службовців полягають в такому: недосконалість правових засад публічної служби у контексті гарантування прав державних службовців; відсутність постійних умов, щоб уникнути дестабілізації системи державної служби та забезпечити її розвиток і закріплення відповідно з конституційними стандартами; недосконалість механізму впливу конституційних положень і чинних законів на розвиток правового статусу державних службовців; відсутність комплексних досліджень зарубіжного досвіду дотримання прав державних службовців та інше. Слід відзначити, що під час введення воєнного стану можливі випадки, коли суб'єкти призначення ухвалюють рішення про припинення державної служби, незважаючи на вимоги Закону України «Про державну службу», і без наявності встановлених законом підстав. Так, виявлено такі факти неправомірних звільнень: через зміну важливих умов державної служби; відповідно до ініціативи суб'єкта призначення; взагалі не посилаючись на положення Закону або Кодексу законів про працю України щодо припинення державної служби, а також трудових відносин.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм захисту права на державну службу. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/alhorytm-zakhystu-prava-na-derzhavnu-sluzhbu-komentar?v=62d7fab00c6c5>.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page4>
3. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Офіційний сайт. URL: <https://ombudsman.gov.ua>.
4. Щодо запобігання безпідставному припиненню державної служби в умовах воєнного стану. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/shchodo-zapobigannya-bezpidstavnomu-privinennyu-derzhavnoyi-sluzhbi-v-umovah-voennogo-stanu>.

**Тарас БОРИНСЬКИЙ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК СПОСІБ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Одним із основних принципів публічної служби є принцип професіоналізму, що трактується як компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення публічним службовцем рівня своєї професійної компетентності [4, 5]. Законом України «Про державну службу» встановлено, що професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [4].

В умовах сучасної публічної служби шляхи професіоналізації працівників органів публічного управління та адміністрування є досить варіативними та різноплановими. Це може бути самоосвіта, професійне навчання, підвищення кваліфікації, обмін досвідом, упровадження в роботі нових методологій і способів виконання посадових обов'язків.

Водночас, будь-який із шляхів розвитку професійної компетентності має підвищувати здатність особи в межах визначених за посадою





повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [4].

На думку експертів компанії «ПрайсвотерхаусКуперс», інноваційні культура та поведінка, креативне мислення та лідерство є важливішими, ніж зрозуміла стратегія та бюджет організації [7, с. 16]. У цьому контексті слід звернути увагу на можливість використання публічними службовцями методології дизайн-мислення як інтелектуального та інноваційного способу розв'язання завдань, що постають перед працівниками публічного сектору при виконанні своїх обов'язків.

Дизайн-мислення – це комплексний підхід, що забезпечує створення нового концепту продукту чи послуги шляхом визначення й аналізу прихованих і незадоволених потреб споживачів, генерування і розвитку креативних ідей, їх візуалізації та тестування для дальшого впровадження якісних змін. [2, с. 78].

У зв'язку із реформою децентралізації влади, а також системними змінами в державному управлінні в Україні і введенням воєнного стану методологія дизайн-мислення, набувши широкого застосування в бізнесі, має потенціал до поширення і на органи публічної влади, оскільки як і суб'єкти приватного сектору, державні органи та органи місцевого самоврядування надають послуги та створюють продукти в своїх сферах.

Дизайн-мислення надає організаціям публічного сектору можливість реагувати на численні виклики, з якими стикається сучасне суспільство або групи його членів, а також вирішувати міжсекторальні проблеми. Дизайн-мислення дозволяє змінювати традиційні процеси ухвалення рішень та реалізації публічної політики. Методологія інтегрує три основні складники: спосіб мислення, що ґрунтується на людиноцентричному підході; регламентований процес вирішення проблеми через розроблення та тестування інноваційного рішення; поєднання набору методів з різних дисциплін (менеджменту, інженерії, маркетингу, соціології, економіки, права, інформатики, психології та ін.) [1].

Обов'язковою умовою реалізації процесу дизайн-мислення є емпатія, тобто здатність увійти в становище споживача послуг, усвідомити його потреби і почуття, оскільки лише таким чином можна віднайти найкраще вирішення проблеми. Крім цього, важливою є повторюваність процесу з метою уникнення недоліків та перевірки результатів. Третя обов'язкова умова – наявність міждисциплінарної команди (4-6 осіб різної статі, віку,



освіти, займаних посад, досвіду) та тісна співпраця між її членами. Ураховуючи, що дизайн-мислення є творчою діяльністю, для максимального розкриття творчого потенціалу членів команди повинні бути відповідно підготовлені простір та умови для роботи.

Структурно процес застосування методології дизайн-мислення складається із етапів з'ясування виклику (проблеми, потреби), збору інформації, уточнення проблеми, генерації ідей, прототипування, тестування, які в своїй послідовності призводять до відповідного інноваційного рішення.

Слід наголосити на відмінності дизайн-мислення від так званого «групового мислення» («group thinking»). Негативним феноменом останнього є недопуск до розгляду альтернативних і критичних думок, утримання від висловлювання сумнівів щодо думок інших учасників групового мислення. Своєю чергою, сама сутність дизайн-мислення передбачає множинність та альтернативність ідей, протиставлення різних думок з метою пошуку оптимального результату.

З огляду на вищезазначене, у науковому середовищі звертають увагу на важливість участі особи-лідера в процесі дизайн-мислення (дизайн-лідерство) для налагодження в команді співпраці в режимі «співуправління» (синархія - synarchy), «співмислення» (сінтелектика—syntelectics) і «співдії» (синергія- synergy) з метою інтеграції, мотивації і стимуляції колективного інтелекту до пошуку і досягнення синергетичного результату [6], що своєю чергою унеможливить перетворення дизайн-мислення на групове мислення. Таку роль у владному органі може виконувати безпосередній керівник підрозділу, що працює над вирішенням питання.

Слід наголосити, що результатом управлінської діяльності органів публічного управління є ухвалені ними рішення. Рішення, ухвалені на підставі інноваційних підходів та комплексного вивчення потреб цільової аудиторії з використанням методології дизайн-мислення, сприятимуть більш якісному та компетентному виконанню функцій і повноважень органу публічної влади, а отже професіоналізації його діяльності.

З практичної площини методологію дизайн-мислення апробовано в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу під час навчання посадових осіб місцевого самоврядування з питань забезпечення якості публічних послуг. На базі Інституту гуманітарної підготовки та державного управління створено дизайн-лабораторію LIDER (Laboratory of Intellectual Development for Empowering Regions – Лабораторія



інтелектуального розвитку для посилення спроможності регіонів) з метою формування в лідерів територіальних громад, секторальних спеціалістів і провідних фахівців органів публічного управління стратегічних та проєктних компетентностей, зокрема здатності використовувати технологію дизайн-мислення в процесах запровадження змін, розроблення нових та актуалізації чинних стратегій на основі аналізу потреб жителів громад та моніторингу досягнутих результатів [3, с. 224].

Таким чином, дизайн-мислення є перевіреним на практиці ефективним способом, що може бути застосованим для підвищення професійності публічної влади.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора: навч.-метод. посіб. / [Р. Петраускене та ін.; за ред. Д. Дзвінчука, М. Орлів]. Каунас: Технологія, 2021. 58 с.
2. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. №19. С.76-81. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.14>.
3. Орлів М. С., Петренко В. П. Технологія дизайн-мислення як основа стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Дніпро, 27 листоп. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 223–225.
4. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.05.2024).
5. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.05.2024).
6. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi V., Ozminska I. 3S-Leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No 3(35). DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30092022/7852](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852).



7. Staack V., Cole B. Reinventing innovation: five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers innovation benchmark, 2017. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf>.

**Володимир БУЛЬБА,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

**Андрій ЛИТВИНОВ,**

здобувач наукового ступеня доктора філософії з публічного  
управління та адміністрування  
кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

## **ПРАВОВИЙ СТАТУС СЕЛИЩНОГО ГОЛОВИ В МИРНИЙ ЧАС ТА ПІД ЧАС ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

У результаті проведення реформи децентралізації в Україні було створено 1469 територіальних громад, серед яких 31 знаходилися на той час на непідконтрольній території в межах Донецької і Луганської областей [6]. В основу об'єднання територіальних громад було покладено принцип добровільності. Усі об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ) отримали фінансові та функціональні можливості для вирішення питань на місцях.

Суб'єктами об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст. Селищною територіальною громадою (далі – СТГ) є ОТГ, адміністративним центром якої визначено селище. Як правило, це селище має розвинену інфраструктуру та найближче розташування до географічного центру території ОТГ. Саме в цьому селищі розміщується представницький орган місцевого самоврядування СТГ – селищна рада. Функції, повноваження, правовий статус селищного голови визначено Конституцією України (стаття 141), законами України «Про



добровільне об'єднання територіальних громад», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та іншими нормативно-правовими актами.

Так, у Конституції України визначено, що селищного голову, який очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданнях, обирають жителі СТГ строком на 5 років шляхом таємного голосування на основі загального, рівного, прямого виборчого права [1]. Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», селищний голова може бути ініціатором добровільного об'єднання територіальної громади. Він забезпечує вивчення пропозицій щодо такого ініціювання та її громадське обговорення [2].

У статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено умови, коли починаються та припиняються повноваження селищного голови, а також визначено ці повноваження. Відповідно до законодавчого акта, до повноважень селищного голови відносять: забезпечення здійснення у межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на території СТГ, дотримання законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади; він організовує роботу селищної ради та її виконавчого комітету, підписує їх рішення; уносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради та про кількісний і персональний склад виконавчого комітету цієї ради; вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури виконавчих органів, апарату ради, її виконавчого комітету, їх штатів, призначає та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів, підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності СТГ; здійснює керівництво апаратом ради, її виконавчого комітету, скликає сесії ради, уносить пропозиції та формує її порядок денний, головує на пленарних засіданнях ради; забезпечує підготовку на розгляд ради проєктів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень ради з інших питань, що належать до її відання, оприлюднює всі програмні документи та звіти про їх виконання; скликає загальні збори громадян СТГ; вносить на розгляд пропозиції про утворення спеціалізованої установи з надання безоплатної первинної правничої допомоги та пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника цієї установи; забезпечує виконання рішень місцевого референдуму, селищної ради, її виконавчого комітету; є розпорядником



бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним селищною радою; веде особистий прийом громадян, представляє СТГ у відносинах з державними органами та іншими суб'єктами управління; звертається до суду щодо визнання незаконними акти суб'єктів управління, які обмежують права й інтереси СТГ та ін. [3]. Селищний голова є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед СТГ та перед селищною радою, не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу на відкритій зустрічі з громадянами СТГ.

Згідно з Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5], селищний голова, якого обрано вперше, складає Присягу на сесії селищної ради, текст якої визначено в статті 11 цього Закону. За класифікацією посад в органах місцевого самоврядування селищний голова належить до четвертої із семи категорій (стаття 14). Крім того, селищним головам встановлюються відповідні ранги посадових осіб місцевого самоврядування – 9-7 ранг (присвоюються рішенням селищної ради, стаття 15). Крім того, визначено, що за рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі, який затверджується селищним головою (стаття 16). До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання обійняти посаду в органах місцевого самоврядування, мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її. Є вимоги і щодо атестації посадових осіб місцевого самоврядування (стаття 17). Наприклад визначено, що селищний голова, який перебуває на посаді менше одного року, не підлягає атестації. Атестаційна комісія створюється за рішенням селищного голови, головою комісії призначається секретар селищної ради. Однак, якщо селищна рада має нечисленний виконавчий орган (до 5 осіб), то атестацію може проводити селищний голова. Результати атестації мають рекомендаційний характер.

Певні зміни відбулися в правовому статусі селищного голови у зв'язку з введенням 24 лютого 2022 р. воєнного стану в Україні. Воєнний стан було введено у зв'язку з військовою агресією російської держави проти України. Правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану визначено в Законі України «Про правовий режим воєнного стану». Згідно з цим законодавчим актом, у межах територій територіальних громад утворюються військові адміністрації. Начальником СТГ призначається відповідний селищний голова. У статті 9 цього Закону зазначені зміни щодо здійснення органами державної влади та органами



місцевого самоврядування повноважень в умовах воєнного стану. Зокрема, селищний голова може припиняти рішення щодо звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених споруд, у тому числі тих, що були встановлені, але не введені в експлуатацію у встановленому законодавством порядку; обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій, та їх демонтажу у разі, якщо вони визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей. Крім того, селищний голова може ухвалити рішення щодо передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану; створення спеціалізованих установ з надання первинної правничої допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників цих установ, залучення фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання цієї допомоги; боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями; поводження з небезпечними відходами [4].

Аналіз основних положень українського законодавства щодо визначення правового статусу селищного голови в мирний час та під час введення воєнного стану, дає підстави для таких висновків: по-перше, більшість законодавчих актів є застарілими та не відповідають сучасності, особливо в частині проведення реформи децентралізації; по-друге, залишаються неврегульованими деякі питання, що негативно позначаються на розвитку місцевого самоврядування в Україні. Так, на законодавчому рівні не надається чітке визначення селищного голови як посадової особи; не запропоновано систему моральних і правових вимог, принципів, яких має дотримуватись селищний голова під час виконання своїх обов'язків (професійна етика); не враховано зміни, закладені в реформі децентралізації, щодо передання часткових повноважень, зокрема що стосуються певних фінансових ресурсів, з центрального рівня до місцевого, що мало б позначитись, у тому числі на статусі голів селищних рад тощо.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Конституція України : Закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 157-VIII від 5 лютого 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.



3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 389-VIII від 12 травня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

5. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України № 2493-III від 7 червня 2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

6. Територіальні громади. *Децентралізація.* URL: <https://decentralization.ua/newgromada>.

**Анатолій ВІРЕМЕЙЧИК,**  
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

## **МОЖЛИВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВІДНОСИН**

Сучасне публічне управління та адміністрування неможливе без активної участі громадськості в процесах ухвалення рішень, формування та реалізації політик. Розглядаються різноманітні механізми та інструменти залучення громадян до управлінських процесів, зокрема через електронне урядування, публічні слухання, громадські ради, волонтерство та інноваційні освітні підходи, такі як інтерактивні ігри та симуляції. Акцентується увага на значенні цих інструментів для підвищення прозорості, відповідальності та ефективності державного управління, а також на їх ролі у формуванні активного та відповідального громадянського суспільства. Особливо висвітлюється значення програм волонтерства та громадського залучення у розв'язанні локальних проблем і розвитку громад. Дослідження наголошує на потребі інтеграції традиційних та інноваційних підходів для досягнення оптимальної моделі взаємодії між громадянами та державою.

У сучасному світі, де інформаційні потоки змінюються з неймовірною швидкістю, а вимоги до прозорості та включення громадськості в процеси





ухвалення рішень зростають, актуальність розроблення та впровадження ефективних інструментів комунікації набуває особливого значення.

Насамперед, важливо розуміти, що ефективна комунікація та залучення громадськості є ключовими елементами для будь-якої організації чи установи, яка прагне до прозорості та відповідальності перед своїми зацікавленими сторонами. Це стосується не тільки державних установ, але й приватного сектору, громадських організацій, неприбуткових організацій, а також інших учасників громадянського суспільства.

Одним із основних інструментів комунікації, що зарекомендував себе як ефективний, є публічні консультації. Вони дозволяють зібрати зворотній зв'язок від громадськості та зацікавлених сторін щодо різноманітних ініціатив, політик чи законопроектів. Публічні консультації можуть проводитися в різних форматах, включаючи зустрічі, семінари, вебінари, а також за допомогою онлайн-платформ, що забезпечують ширше охоплення та доступність.

Іншим значущим інструментом є використання соціальних медіа. Платформи соціальних медіа, такі як Facebook, Twitter, Instagram, та LinkedIn надають можливість швидкого поширення інформації, залучення до діалогу широкої аудиторії та формування громадської думки. Ці платформи також сприяють зростанню прозорості та забезпечують простір для двостороннього спілкування між установами та громадськістю.

Важливим аспектом є також використання інформаційних технологій, зокрема розроблення та застосування спеціалізованих веб-сайтів і мобільних додатків, що сприяють активізації взаємодії між громадянами та владою. Такі платформи дозволяють забезпечити прозорість ухвалення рішень, оперативний доступ до важливої інформації та ефективну двосторонню комунікацію. Вони стають містком, що з'єднує різні сторони процесу формування політики, надаючи можливість для висловлення думок, обговорення ініціатив та залучення широкого кола зацікавлених осіб до процесу ухвалення рішень.

Крім того, соціальні мережі та платформи онлайн-консультацій відіграють важливу роль у залученні громадськості. Вони надають унікальні можливості для збору зворотного зв'язку, розширення сфери участі громадян у громадському житті та посилення громадського контролю за діяльністю державних інституцій.

Для підвищення ефективності комунікації потрібно також звернути увагу на розроблення та впровадження інноваційних методів залучення



громадськості, таких як віртуальні громадські слухання, онлайн-фокус-групи та інтерактивні ігри на основі реальних громадських проблем. Ці підходи можуть допомогти забезпечити більш широку участь громадян у процесах ухвалення рішень, зокрема в умовах обмеження фізичної взаємодії.

Науковий аналіз показує, що інтеграція сучасних інформаційних технологій та інноваційних методів залучення в процеси державного управління та розвитку громадської ініціативи відкриває нові можливості для підвищення прозорості, відповідальності та ефективності відносин між громадянами та державою. Ефективне використання цих інструментів дозволяє не тільки поліпшити якість управлінських рішень, але й сприяє формуванню активної, відповідальної та залученої громадськості.

Таким чином, пошук оптимальної моделі відносин між громадянами та владою в сучасному світі неможливий без залучення широкого спектра комунікаційних інструментів і методів. Інформаційні технології та інноваційні підходи відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективні механізми для реалізації принципів прозорості, участі та відповідальності у відносинах між громадянами та державою.

Тема залучення громадськості до формування оптимальної моделі відносин між громадянами та владою, а також використання інформаційних технологій у цьому процесі, привертала увагу багатьох вчених і дослідників. До відомих особистостей, які внесли значний вклад у розвиток цієї галузі, можна віднести: Robert Putnam - відомий своєю роботою "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy", де досліджується вплив громадської участі на ефективність урядування. Putnam розвиває концепцію "соціального капіталу", акцентуючи на важливості громадських мереж, норм та довіри для демократичного управління [1]. Clay Shirky - автор книги "Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations", де аналізується, як новітні технології сприяють самоорганізації груп та індивідів без потреби в традиційних організаційних структурах, тим самим впливаючи на політичну участь та громадську активність [2]. Beth Simone Noveck - працює над проектами, пов'язаними з "розумним урядуванням" та використанням технологій для залучення громадськості до управлінських процесів. Її книга "Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing" розглядає можливості використання колективної інтелектуальної діяльності в управлінні [3]. Lawrence Lessig - фокусується на впливі інтернету та новітніх технологій на право, культуру



та суспільство. У його роботах, зокрема в "Code and Other Laws of Cyberspace", досліджується, як технології формують правові норми та суспільні відносини [4]. Yochai Benkler - у своїй праці "The Wealth of Networks" аналізує, як цифрові технології трансформують виробництво, споживання та обмін інформацією, створюючи нові форми співпраці та залучення громадськості [5].

Ці автори та їхні досягнення вносять значний вклад у розуміння взаємодії між технологіями, громадською участю та ефективністю урядування. Вони досліджують широкий спектр тем, від впливу соціального капіталу на демократію до ролі цифрових медіа в мобілізації громадянського суспільства та розробленні нових форм участі в управлінні.

У контексті України дослідження теми залучення громадськості та використання інформаційних технологій у процесі взаємодії між громадянами та владою також знайшло своїх представників. Олександр Романович – сучасний дослідник, який займається питаннями електронної демократії та електронного урядування. Його роботи вивчають можливості та виклики впровадження ІТ-рішень у процесі управління та взаємодії з громадськістю. Тетяна Ярошенко – фахівець у галузі бібліотечної справи та інформаційної політики, яка досліджує роль публічних бібліотек у забезпеченні доступу до інформації та підтримці громадянської участі. Віталій Голубєв – дослідник у сфері соціальних медіа та політичної комунікації, що аналізує, як соціальні мережі впливають на політичну активність та участь громадян в управлінських процесах [6]. Ці та інші вчені вносять свій вклад у розроблення теорій та практичних рекомендацій щодо залучення громадськості та використання інформаційних технологій для підвищення ефективності влади та розвитку громадянського суспільства в Україні.

Тема можливих інструментів комунікації та залучення громадськості до формування оптимальної моделі відносин є важливою частиною сфери публічного управління та адміністрування. Ця сфера вивчає методи та техніки ефективного управління ресурсами громади з метою досягнення соціального блага та задоволення потреб громадян. Залучення громадськості до процесів ухвалення рішень є ключовим елементом демократичного управління, що сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та ефективності владних структур.

Нижче розглянуто ключові інструменти та підходи до залучення громадськості з позиції публічного управління та адміністрування.



Електронне врядування передбачає використання ІТ-технологій для спрощення та ефективізації управлінських процесів, надання державних послуг, а також для забезпечення відкритості та доступності інформації. Це включає створення онлайн-платформ для голосувань, петицій, публічних консультацій та обговорень, що дозволяють громадянам активно впливати на процес ухвалення рішень. Електронне врядування (e-Government) є одним із ключових елементів сучасної державної політики, що спрямована на підвищення ефективності публічного управління, поліпшення якості надання послуг громадянам та залучення широкого кола населення до участі в управлінських процесах. Основні аспекти та переваги електронного врядування включають:

Спрощення та ефективізація управлінських процесів [7]:

- цифровізація дозволяє автоматизувати багато урядових процедур, зменшуючи потребу в ручному обробленні документів, що підвищує швидкість оброблення запитів та знижує витрати.

- електронне документообіг та інші ІТ-рішення поліпшують координацію між різними урядовими відомствами, сприяючи більш ефективному управлінню та взаємодії.

Поліпшення надання державних послуг:

- надання доступу до широкого спектру державних послуг через інтернет, що дозволяє громадянам отримувати потрібну інформацію та виконувати потрібні операції без потреби відвідування державних установ.

- використання сучасних технологій даних може допомогти уряду надавати послуги, адаптовані під конкретні потреби та умови громадян.

Забезпечення відкритості та доступності інформації:

- електронне врядування сприяє зростанню прозорості державного управління через публікацію важливої інформації у відкритому доступі.

- легкий доступ до інформації дозволяє громадянам ефективніше контролювати діяльність уряду та участь у громадському житті.

Активне впливання на процес ухвалення рішень:

- платформи для електронного голосування та подачі петицій надають громадянам можливість безпосередньо впливати на політичний процес та ухвалення рішень.

- організація онлайн-обговорень та консультацій з важливих питань забезпечує залучення широкого кола зацікавлених осіб до формування державної політики.



Електронне урядування не лише сприяє оптимізації управлінських процесів і поліпшенню якості послуг, але й є важливим інструментом для зміцнення демократії, забезпечення участі громадян в управлінні та підвищення відкритості та прозорості влади.

Традиційні форми залучення громадян, такі як публічні слухання та участь у роботі громадських рад, є невід'ємним складником системи публічного управління та адміністрування. Ці механізми забезпечують важливий канал комунікації між державою та громадянським суспільством, сприяючи реалізації принципів демократії та участі [8].

Публічні слухання є процедурою, що дозволяє громадянам брати активну участь в обговоренні різноманітних питань місцевого чи національного значення. Цей інструмент залучення використовується для:

- виявлення громадської думки щодо законопроектів, міського планування, екологічних оцінок та інших важливих питань.
- збільшення прозорості ухвалення рішень шляхом надання інформації про плановані ініціативи та збору зворотного зв'язку від зацікавлених сторін.
- підвищення довіри між громадянами та владою через демонстрацію відкритості до громадської думки та готовності враховувати інтереси громади.

Громадські ради при державних та місцевих органах влади є іншим ефективним механізмом залучення громадянського суспільства до процесу управління. Вони відіграють роль консультативно-дорадчих органів, що:

- забезпечують представництво інтересів різних груп населення, включаючи малозахищені верстви, професійні спільноти, некомерційні організації тощо.
- сприяють формуванню та експертизі політик, надаючи професійні висновки та пропозиції щодо вдосконалення регуляторної бази, проектів рішень та стратегій розвитку.
- виконують функцію моніторингу виконання рішень влади та впровадження політик з метою забезпечення їх відповідності до потреб громади та інтересів громадян [9].

Успішна реалізація цих традиційних форм залучення вимагає від влади забезпечення відкритості, доступності інформації та готовності до діалогу. Водночас, активна участь громадян та громадських організацій у таких форматах сприяє зміцненню демократичних процесів, підвищенню



відповідальності влади та забезпеченню більш ефективного та результативного управління.

Підтримка та реалізація громадських ініціатив та проєктів становлять ключовий елемент у розвитку громадянського суспільства та місцевих громад. Ці ініціативи дозволяють громадянам не лише виявляти активність та ініціативу, але й сприяють формуванню відповідальності за власне майбутнє та майбутнє своєї громади. Різноманітні механізми фінансування, такі як грантові програми, краудфандинг, спонсорство від приватного сектору та міжнародна допомога, відкривають широкі можливості для реалізації ідей, спрямованих на вирішення конкретних проблем громади.

Грантові програми зазвичай фінансуються державними установами, міжнародними організаціями чи фондами. Вони пропонують фінансування для проєктів, що сприяють соціальному, економічному або культурному розвитку громад. Гранти можуть бути спрямовані на підтримку інновацій, освітніх програм, захисту навколишнього середовища, розвитку малого та середнього бізнесу тощо.

Краудфандингові платформи дозволяють залучати фінансові ресурси безпосередньо від громадян через Інтернет. Цей метод збору коштів стає все більш популярним завдяки своїй доступності та прозорості. Краудфандинг може бути ефективним для реалізації культурних, освітніх, екологічних проєктів або стартапів, що мають чітку соціальну місію.

Співпраця з приватним сектором може надати не лише фінансову підтримку громадським ініціативам, але й доступ до експертизи, технологій та мереж. Компанії часто вбачають у такій співпраці можливість реалізувати свою корпоративну соціальну відповідальність і сприяти позитивним змінам у суспільстві.

Проєкти, що мають велике значення для розвитку громади або вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, боротьба з бідністю чи підтримка прав людини, можуть отримати підтримку від міжнародних організацій та іноземних урядів [10].

Успішна реалізація громадських ініціатив та проєктів потребує не лише фінансових ресурсів, але й активної участі громадян, злагодженої роботи команд, чіткого планування та ефективного менеджменту. Такі ініціативи демонструють силу громадянського суспільства і його здатність вносити реальні зміни, поліпшуючи якість життя в громаді та сприяючи сталому розвитку.



Розроблення методів оцінки впливу політик та програм є критично важливим для публічного управління та адміністрування, оскільки воно надає засоби для об'єктивного аналізу та перевірки ефективності втілених ініціатив. Оцінка впливу дозволяє не лише виявити, чи були досягнуті поставлені цілі, але й зрозуміти можливі непередбачені наслідки, що виникли в результаті реалізації політик або програм. Залучення громадськості до цього процесу не тільки збільшує прозорість діяльності уряду, але й підвищує рівень довіри та сприяє формуванню відповідального управління.

Ключові аспекти оцінки впливу:

- Визначення цілей та індикаторів успіху: Першим кроком у процесі оцінювання є чітке визначення цілей політики чи програми та розроблення кількісних та якісних індикаторів для вимірювання успіху.

- збирання первинних та вторинних даних дозволяє оцінити стан речей до та після впровадження ініціативи. Використання різних методів збору даних, уключаючи опитування, інтерв'ю, фокус-групи, та аналіз статистичних даних, забезпечує повноту оцінки.

- аналіз зібраних даних допомагає визначити, чи були досягнуті цілі програми, який вплив мала ініціатива на цільові групи, та ідентифікувати чинники, що сприяли або перешкоджали її успіху.

- підготовка звітів з результатами оцінки та їх публічне представлення забезпечують зворотний зв'язок уряду, зацікавленим сторонам та громадськості. Це також надає можливість для дальшого вдосконалення політик та програм.

Роль громадськості в оцінці впливу [11]:

- залучення громадян до процесу визначення індикаторів успіху допомагає забезпечити, що вони віддзеркалюють реальні потреби та інтереси громади.

- громадяни можуть брати участь у збиранні даних як респонденти або волонтери, забезпечуючи важливу інформацію з «перших рук».

- громадське обговорення результатів оцінки може сприяти глибшому розумінню виявлених проблем та спільному розробленню рекомендацій щодо дальших дій.

- регулярний громадський моніторинг та оцінка допомагають слідкувати за прогресом та вносити корективи в політики та програми в реальному часі.



Таким чином, оцінка впливу, що здійснюється з активною участю громадськості, є фундаментом для побудови відповідального, прозорого та ефективного публічного управління, орієнтованого на досягнення реальних позитивних змін у суспільстві.

Інноваційні підходи, такі як використання інтерактивних ігор та симуляцій, відкривають нові горизонти в освіті громадян та підвищенні їхньої обізнаності щодо публічного управління та політичних процесів. Ці інструменти вносять важливий вклад у формування активного та освіченого громадянства, здатного ефективно взаємодіяти з державними інституціями та брати участь у демократичних процесах.

Переваги інтерактивних ігор та симуляцій:

- інтерактивні ігри та симуляції дозволяють абстрактні та складні поняття зробити більш зрозумілими та доступними для широкого кола людей.

- вони надають учасникам можливість отримати практичний досвід ухвалення рішень та зіткнутися з реальними викликами в безпечному віртуальному середовищі.

- ігри та симуляції стимулюють критичне мислення, вимагаючи від учасників аналізу ситуацій та вибору оптимальних стратегій.

- інтерактивний формат забезпечує високий рівень залучення та мотивації серед учасників, роблячи процес навчання більш ефективним та приємним.

- багато ігор та симуляцій передбачають групову взаємодію, сприяючи розвитку навичок спілкування та командної роботи.

Розглянемо приклади застосування [12]:

- ігри, що імітують процеси управління містом, можуть допомогти громадянам краще зрозуміти складність та взаємозалежність рішень у сфері міського розвитку.

- ігри, що моделюють економічні процеси, допомагають освоїти основи економіки, фінансів та управління ресурсами.

- ігри, що дозволяють учасникам взяти на себе роль політичних лідерів, вести виборчі кампанії або управляти державою, сприяють розумінню політичних процесів та стратегічного планування.

- симуляції, побудовані на реальних історичних або сучасних подіях, допомагають глибше зануритися в контекст та зрозуміти вплив рішень на розвиток подій.





Отже, використання інтерактивних ігор та симуляцій в освіті та управлінні надає потужний інструмент для підготовки відповідальних, освічених та активних громадян, здатних усвідомлено впливати на суспільні процеси та участь у формуванні державної політики.

Програми волонтерства та громадського залучення відіграють ключову роль у підвищенні соціальної активності громадян і сприяють розвитку відповідального та активного суспільства. Вони створюють умови, за яких громадяни можуть вносити реальний внесок у вирішення місцевих проблем і поліпшення умов життя своєї громади. Залучення до волонтерської діяльності та громадських ініціатив має багатоформатний характер і може включати такі напрямки. Розглянемо їх далі.

Волонтери можуть брати участь у різноманітних проєктах, спрямованих на поліпшення умов життя у своїх громадах. Це може бути ремонт шкіл, будівництво або відновлення громадських просторів, організація культурних та спортивних заходів. Екологічне волонтерство посідає важливе місце в громадському залученні. Громадяни можуть долучитися до ініціатив з озеленення, чищення водойм, сортування відходів, висадження дерев, а також до проєктів, що спрямовані на підвищення екологічної обізнаності серед населення [13].

Волонтерські програми можуть включати роботу з дітьми та молоддю, організацію освітніх майстер-класів, курсів підвищення грамотності, сприяння доступу до освіти для малозабезпечених верств населення. Громадське залучення також може бути спрямоване на допомогу вразливим групам населення, уключаючи літніх людей, людей з інвалідністю, безпритульних. Волонтерська діяльність може включати надання допомоги в побуті, організацію благодійних заходів, психологічну підтримку. Участь у проєктах з розвитку громадської інфраструктури, таких як створення громадських садів, спортивних майданчиків, місць відпочинку, сприяє формуванню комфортного та здорового середовища для життя.

Волонтери можуть виступати як посланці важливих соціальних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності щодо здоров'я, безпеки, прав людини, громадянської активності тощо. При всій різноманітності можливостей, програми волонтерства та громадського залучення стикаються з викликами, такими як потреба забезпечення належної координації, залучення ресурсів, а також мотивації учасників. Водночас, вони пропонують безмежні можливості для розвитку особистості, зміцнення громад та створення сталого майбутнього. Таким чином,



програми волонтерства та громадського залучення є не тільки інструментом розв'язання конкретних соціальних проблем, а й потужним чинником соціальної інтеграції, виховання відповідальності та активності громадян.

Зміцнення інституційної бази для залучення громадськості, включаючи законодавчу підтримку, створення спеціалізованих органів залучення громадськості та розроблення стандартів громадської участі, є важливим для створення ефективної системи публічного управління.

Зазначені інструменти та підходи являють собою комплексні заходи для забезпечення відкритого, прозорого та ефективного публічного управління. Інтеграція цих інструментів у практику публічного адміністрування сприяє не тільки поліпшенню взаємодії між громадянами та владою, але й формуванню більш відповідального та залученого суспільства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
2. Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Press.
3. Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Harvard University Press.
4. Lessig, L. (1999). *Code and Other Laws of Cyberspace*. Basic Books.
5. Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press.
6. Іванова Н.В. "Електронне урядування як інструмент забезпечення відкритості та прозорості державного управління в Україні". Київ: НІСД, 2020.
7. Петренко Л. О., Серeda В. Х. *Громадська участь у публічному управлінні: український контекст*. Львів: Астролябія, 2019.
8. Козаченко Г. В. *Методи залучення громадян до управління на місцевому рівні*. Харків: Право, 2018.
9. Журавель Т. А. *Сучасні інструменти комунікації у публічному управлінні: виклики та перспективи для України*. Одеса: Одеська національна юридична академія, 2021.
10. Семенцов О. І. *Інноваційні підходи до громадської участі в управлінських процесах: досвід України*. Київ: Наукова думка, 2020.



11. Мироненко О. П., Кучеренко В. П. Волонтерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Дніпро: Інновація, 2019.
12. Білоус А. М., Харченко С. В. Роль громадських рад у забезпеченні участі громадськості у публічному управлінні. Київ: НАДУ, 2021.
13. Гриценко А. А. Симуляційні ігри як інструмент освіти громадян у сфері публічного управління. Житомир: Полісся, 2020.

**Ян ВОЙНИКАНІС-МИРСЬКИЙ,**  
здобувач ступеня доктора філософії,  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО ВРЯДУВАННЯ**

Забезпечення державної політики у сфері місцевого врядування значною мірою залежить від стабільного та ефективного функціонування органів місцевого врядування, діяльність яких гарантується Конституцією України. Поточний стан державної політики у сфері місцевого врядування містить застарілі підходи, ураховуючи радянський спадок молодій державі. Додатково негативним чинником виступає зовнішнє вторгнення та воєнна агресія з боку російської федерації. При цьому, 22 листопада 2018 року було внесено поправки до Конституції України, що фіксують невідворотність стратегічного курсу України на набуття повноправного членства в ЄС та НАТО.

17 червня 2022 року Європейська комісія висловила рекомендацію Європейській раді щодо надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, а до України було висунуто конкретні вимоги, невиконання яких дозволяє ЄС анулювати цей статус у разі недотримання кандидатом встановленого порядку реформ.

Європейська інтеграція України передбачає складний процес налагодження співробітництва з європейськими державами. Він включає в себе, окрім визнання Україною спільних цінностей та завдань суспільного розвитку, також різні принципи, методи, способи їх публічно-правового регулювання та забезпечення. Це, своєю чергою, зумовлює потребу



з'ясування природи та змісту феномену «належне врядування» та організаційно-правовий механізм реалізації принципів належного врядування.

Зміст поняття «врядування» не є новим. Під ним розуміється процес ухвалення та реалізації певних рішень, що можуть застосовуватися на різних рівнях. Концепція належного врядування характеризується використанням політичної, економічної, адміністративної влади для управління публічними ресурсами і справами з дотриманням прав людини.

У процесі світового розвитку суспільство приходило до різних концепцій публічного адміністрування. К. І. Козлов і Г. П. Кухарева в своїх працях вважають «найбільш відомими та поширеними в світі є три концепції публічного управління: класична (бюрократична) модель управління (Old Public Management), новий публічний менеджмент (New Public Management) і належне врядування (Good Governance). Ці три концепції управління поступово змінили одна одну після Другої світової війни» [8, с. 76].

Модель управління, що базується на концепції Good Governance, отримала визначення, коли була представлена Програмою розвитку ООН «Good Governance» для сталого розвитку людських ресурсів 1997 р. [14].

У межах Програми ООН основні принципи "Good Governance" було визначено таким чином:

1) участь в ухваленні державних управлінських рішень: передбачає, що всі громадяни повинні мати можливість голосувати, а їхня участь може бути як безпосередньою, так і опосередкованою через визнані посередницькі інституції та представників;

2) під час ухвалення рішень передбачається узгодження інтересів для досягнення широкого консенсусу. Зазвичай під цим поняттям розуміється ухвалення рішення, що базується на загальній згоді, і проти якого немає заперечень. Багато демократичних країн використовують цей підхід у процесі ухвалення рішень. Однак, консенсус також має свої недоліки: відсутність можливості досягнення компромісу, зменшення ефективності спільноти, ігнорування думки меншості, обмеження участі учасників в ухваленні рішень тощо. Однак, у практиці «належного врядування» консенсус вважається прийнятним варіантом для ухвалення рішень, оскільки враховує максимальну кількість переваг;

3) зворотний зв'язок;



4) ефективність у проведенні державної політики характеризується максимально ефективним використанням ресурсів з метою задоволення потреб громадян;

5) відповідальність усіх учасників процесу гарантує, що інституції та процеси сприяють користі всім членам суспільства.;

6) прозорість, що передбачає свободу, повноту та загальний доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін;

7) рівноправність;

8) верховенство права: покликаний гарантувати справедливість та рівність дії правової системи держави, особливо у відношенні прав людини.

9) стратегічне бачення.

Принцип належного врядування – це концепція процесу ухвалення та реалізації певних рішень що характеризуються: забезпеченням участі в ухваленні рішень та належним реагуванням; відкритістю та прозорістю; доброчесністю та етичною поведінкою; ефективністю, компетентністю і спроможністю; інноваційністю та відкритістю до змін; сталістю та довгостроковою орієнтованістю; грамотним фінансовим управлінням; повагою до прав людини та культурної різноманітності; забезпеченням соціальної згуртованості; підзвітністю.

Дотримання перерахованих вище складників дозволяє забезпечити високий рівень державного управління та правовладдя в країні, що потрібний як наслідок, для того, щоб переорієнтуватися на євроінтеграційні процеси, гарантувати реалізацію права громадян, зменшити кількість звернень з позовними заявами до адміністративних судів тощо.

Доведено, що принципи належного врядування створюють процедурні засади забезпечення та реалізації верховенства права. Водночас за допомогою або через принципи належного врядування досягаються й інші цілі: мінімізація корупції, урахування думки меншості під час ухвалення адміністративних актів, залучення інституцій громадянського суспільства до реалізації публічного адміністрування [4, 6, 15].

Принципи «належного врядування» – участь (Participation), верховенство права (Rule of law), прозорість (Transparency), відповідальність (Responsiveness), орієнтація на консенсус (Consensus orientation), справедливість (Equity), ефективність та результативність (Effectiveness and efficiency), підзвітність (Accountability), стратегічне бачення (Strategic vision), а також: етична поведінка, компетентність і спроможність, новаторство та відкритість



Щодо поняття «механізм», то відповідно до Великого тлумачного словника української мови, на позначення механізму застосовується чотири трактування: 1) пристрій, що передає або перетворює рух; 2) внутрішня будова, система чого-небудь; 3) метод, спосіб; 4) сукупність станів і процесів, із яких складається певне фізичне, хімічне тощо явище [2].

З погляду права, механізм держави – динамічна категорія, що пов’язує елементи держави в єдину систему і яка складається з нормативно врегульованих державних органів, які створені з метою реалізації завдань та функцій держави і наділені відповідними повноваженнями для здійснення такої діяльності [7, с. 86]. Такої думки дійшли науковці – О. В. Зайчук та Н. М. Онищенко, розбираючи основні поняття теорії держави та права. Інші автори, В. Бакуменко та В. Князев вважають, що механізм державного управління слід розглядати як «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей» [1, с. 45-46].

У сучасній науковій літературі, організаційно-правові механізми все частіше розглядаються як комплексні системи, що включають в себе різноманітні форми, методи та засоби управління, організаційні структури і правові норми [5, с. 387]; інституції, створені для вирішення різних проблем у суспільстві та дії яких ґрунтуються на конституційних та правових нормах держави; [10, с. 17]; а також взаємопов’язані принципи, методи, інструменти, процедури, організаційні структури та правове регулювання. [13, с. 24].

Держава здійснює втілення своїх рішень у життя, користуючись мотиваційними чинниками, що стимулюють членів суспільства до дій у напрямку державних пріоритетів. Згідно з позицією О. Кравченка, механізм державного управління охоплює різноманітні форми, засоби, методи, а також правові, організаційні, адміністративні, мотиваційні та інші заходи держави, спрямовані на забезпечення динамічного розвитку суспільства<sup>о</sup>[16].

Ураховуючи визначення організаційно-правового механізму, для розкриття його сутності в контексті реалізації принципів належного врядування органами місцевого врядування потрібно визначити його ціль, принципи, правові, організаційні, адміністративні, мотиваційні та інші заходи держави, спрямовані на реалізацію означених принципів.



Так, «ціль» зазвичай розглядається як те, до чого прагнуть, чого намагаються досягнути. Науковці у своїх роботах зазначають, що «ціль» – це бажаний кінцевий результат діяльності. Адаптуючи означене до предмета дослідження, можна зазначити, що основною ціллю організаційно-правового механізму реалізації принципів належного врядування є бажаний кінцевий результат діяльності органів місцевого врядування, що виражається в урегульованості та впорядкованості суспільних відносин на основі норм права та вимог/рекомендацій Європейської комісії для вступу України до ЄС.

Основні принципи механізмів реалізації принципів належного врядування органами державної влади – це закріплені керівні засади, які є основою їх функціонування. З аналізу законодавства можна виокремити такі принципи: народовладдя, законність, гласність, колегіальність; поєднання місцевих і державних інтересів; правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність у межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб тощо.

Зміст організаційно-правових механізмів принципів належного врядування органами місцевого врядування втілюється за допомогою функціональних можливостей організаційного та правового характеру. Так, організаційний механізм – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації [11, с. 560]; це всі організаційні та розпорядчі дії, що є взаємозалежними і сукупно забезпечують виконання досягнення поставлених цілей; це є система всіх методів, прийомів і способів формування та регулювання відносин між об'єктами системи та внутрішнім і зовнішнім середовищами [3].

Першочерговим організаційним заходом для реалізації принципів належного врядування органами місцевого врядування як у науці, так і у практичній діяльності є моделювання – уявне імітування системи, що реально працює.

Так, для моделювання реалізації принципів належного врядування органами місцевого врядування потрібно визначити її основні цілі, структуру, зміст, напрямки принципи діяльності та правила того, як структурні елементи взаємодіють між собою.

Моделювання такого процесу має призвести до створення цілісної та такої, що ефективно працює, системи, яка забезпечує реалізацію принципів,



що повинна відповідати своєму основному призначенню, охоплюючи всі пов'язані аспекти. Своєю чергою, правові механізми є засобом, за допомогою якого управлінські рішення і дії набувають правового характеру [9, с. 11], упорядковуються суспільні відносини за допомогою системи правових засобів, способів і форм з метою задоволення публічних і приватних інтересів учасників суспільних відносин, забезпечення правопорядку [12].

Зміст документа має включати: цілі, завдання, принципи функціонування системи місцевого врядування з урахуванням потреби реалізації принципів належного врядування органами місцевого врядування; нормативно-правове забезпечення; суб'єктів та учасників забезпечення означених принципів; основні напрямки дальшої розбудови та розвитку системи місцевого врядування та реалізації принципів належного врядування; строки реалізації.

Заходи адміністративного, мотиваційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення реалізації принципу належного врядування органами місцевого врядування слід здійснювати в контексті місцевих бюджетів за рахунок уже наявних видатків.

Отже, з урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що організаційно-правові механізми реалізації принципів належного врядування органами місцевого самоврядування складаються з системи організаційних методів, прийомів, способів та процедур щодо:

- а) установлення цілей та розроблення моделі реалізації принципів належного управління органами місцевого самоврядування.
- б) створення ефективних нормативно-правих актів;
- в) якісного реформування місцевого врядування з урахуванням завдань, що ставить перед Україною ЄС;
- г) здійснення фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

У дослідженні розкрито зміст поняття «організаційно-правовий механізм реалізації принципів належного врядування органами місцевого врядування» з теоретичного погляду та з погляду практичного застосування, що потребує дальшого комплексного дослідження та реалізації.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бакуменко В. Д. Державне управління: словник-довідник, Національна академія державного управління при Президентові України. Київ. 2009. 228 с.





2. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. Керівник ІНФО. URL: <https://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
4. Галіцина Н. В. Принципи “good governance” і “good administration” в адміністративному праві. *Юридичний бюлетень*. 2020. Випуск 13. 2020. С. 101–110/
5. Дроздова Н. Г. Організаційно-правовий механізм управління системою державних закупівель на конкурсних засадах: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 150–153.
6. Європейські стандарти місцевого самоврядування та регіональна політика Європейського Союзу. Лекція 1. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://law.karazin.ua/resources/doks/jm4-eu-201920.pdf>
7. Зайчук О. В., Онищенко Н. М. Теорія держави та права: підручник, Юрінком Інтер. Київ. 688 с.
8. Кухарева Г. П. Належне урядування як шлях до становлення дієвої системи публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 76–83.
9. Надолішній П. І. Теорія та історія державного управління: Опорний конспект лекцій: навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. 132 с.
10. Назаренко В. Ю. Організаційно-правовий механізм державного управління пожежною безпекою в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3 (42). С 1–7.
11. Назарук Т. В., Косяк О. М. Менеджмент організації: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 560 с.
12. Скакун О. Ф. Теорія права і держави: підручник. Київ : Алерта; ЦУЛ, 2011. 524 с.
13. Хромова Ю. О. Організаційно-правовий механізм державного регулювання виборчого процесу в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2014. 24 с.
14. Шаульська Г. М. Сучасні західні управлінські моделі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. Порівняльно-аналітичне право*. Київ, 2018. № 3. С. 111–116.



15. From crisis to sustainable growth – sub Saharan Africa : a long-term perspective study. The world bank. 1998. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/498241468742846138/from-crisis-to-sustainablegrowth-sub-saharan-africa-a-long-term-perspectivestudy>

16. Kravchenko O. M. Theoretical approaches to the definition of the concept of "mechanism of public administration". *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2009. vol. 3. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>

**Наталія ВОЛКОВА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та права  
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти  
Дніпропетровської обласної ради»,  
м. Дніпро, Україна

## **РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування відіграє ключову роль у розвитку будь-якої країни, впливає на рівень життя громадян, економічне зростання та загальну атмосферу в суспільстві. Саме тому важливо, щоб органи місцевого самоврядування працювали професійно, компетентно та відповідально.

Професіоналізація органів місцевого самоврядування (ОМС) – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня кваліфікації та компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також на вдосконалення системи управління та адміністрування.

Процес професіоналізації є ключовим чинником забезпечення ефективності місцевого самоврядування та має відповідати європейським стандартам, серед яких є взаємодія ОМС із громадськістю, що ґрунтується на принципах готовності та спроможності до відкритого спілкування зі стейкхолдерами, сприйняття новацій; обговорення проблем і перспектив розвитку території; реалізації стратегії розвитку незалежно від зміни політики чи команди; досягнення ефективної взаємодії через реалізацію проєктів.



В Україні процес професіоналізації органів місцевого самоврядування розпочався після здобуття незалежності, проте він має виклики, що загострилися в умовах воєнного стану. До таких викликів відносимо: недостатність коштів для реалізації програм професіоналізації; відсутність політичної волі, низька зацікавленість у професіоналізації ОМС. Серед проблем також можна виокремити низький рівень обізнаності громадян про те, як вони можуть брати участь у процесі професіоналізації ОМС; нестача кваліфікованих кадрів у деяких регіонах для роботи в ОМС.

В умовах воєнного стану, коли Україна бореться за свою незалежність та демократію, роль громадянського суспільства стає ще більш важливою. Громадські організації та активні громадяни можуть відігравати ключову роль у процесі професіоналізації органів місцевого самоврядування, допомагаючи їм ставати більш ефективними, прозорими та підзвітними.

Ключовими напрямками впливу громадянського суспільства на процес професіоналізації ОМС є: моніторинг та оцінка діяльності ОМС для забезпечення їх прозорості та підзвітності; залучення громадян до процесу ухвалення рішень у формі проведення публічних консультацій, опитувань та фокус-груп; підвищення обізнаності про питання місцевого самоврядування – проведення інформаційних кампаній, семінарів та тренінгів; підтримка розвитку потенціалу ОМС – навчання з питань управління, бюджетування та надання послуг; захист прав громадян – подання скарг на дії ОМС та представництво інтересів громадян у судах.

Окремими прикладами того, як громадянське суспільство сприяє ОМС у процесі професіоналізації, є діяльність громадської організації «Центр демократії та верховенства права», що проводить моніторинг використання бюджетних коштів під час воєнного стану [1]; громадської організації «Стоп корупції», що займається журналістськими розслідуваннями фактів корупції.

Останніми роками в таких країнах, як Україна, Казахстан, Латвія, Естонія відбувається активний процес професіоналізації державної служби, а також органів місцевого самоврядування, що, своєю чергою, також вимагає змін у навчальних програмах та закладах вищої освіти [2]. Властивості громадянського суспільства впливають на формування освітніх програм, за якими здійснюється підготовка публічних службовців у закладах вищої освіти, на вибір освітніх підходів, інструментів, на якість і рівень незалежності оцінювання результатів навчальної діяльності здобувачів освіти.



Розглядаючи питання підготовки службовців ОМС, потрібно визнати, що органи публічної влади є важливою частиною освітньої системи. Їх роль у формуванні компетенцій здобувачів у цій сфері полягає не тільки у звичайній формі проведення атестацій, а у забезпеченні практичної орієнтованості освітніх програм закладів вищої освіти та сприянні організації стажування здобувачів.

Дослідження загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад проведено в період з листопада до грудня 2023 року Програмою Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» на замовлення Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) за сприяння всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування. Респонденти і респондентки онлайн-опитування назвали кілька ключових чинників, важливих для ефективного здійснення повноважень місцевого самоврядування. Зокрема, такий чинник, як професійний досвід і освітній рівень посадових осіб місцевого самоврядування отримав середню оцінку важливості на рівні 4,64 балу за 5-бальною шкалою) [3, с. 6].

Підвищення рівня професійної компетентності різних груп посадових осіб місцевого самоврядування, а також депутатів місцевих рад визнано найбільш важливим чинником для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування (від 51,1% до 80,5% серед різних груп опитаних). Порівняно невисоку підтримку серед усіх груп опитаних отримали такі чинники, як проведення внутрішніх навчань (від 28,6% до 34,9% серед різних груп опитаних) [3, с. 7].

В умовах цифровізації суспільства важливим є те, що вже кілька років поспіль Національне агентство України з питань державної служби включає цифрову грамотність до переліку пріоритетних напрямків підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Сьогодні провайдери пропонують понад дев'яносто програм, зміст яких розкриває питання цифрової грамотності, цифрової гігієни, цифрової трансформації, застосування цифрових сервісів Google в діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також питання цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Майже 7000 посадових осіб місцевого самоврядування пройшли відповідне навчання 2023 року у Вищій школі публічного управління та регіональних центрах підвищення кваліфікації [4].



Представленість громадського впливу в управлінні закладами вищої освіти (ЗВО) існує у формі наглядових рад. Згідно з чинним законодавством не менше 2/3 складу таких рад мають бути незалежними особами, тобто не можуть бути працівниками, здобувачами освіти або представниками органів державної влади чи органів місцевого самоврядування.

Існує кілька способів залучення наглядових рад та громадськості до формування програм зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», ці способи передбачають:

- запрошення членів наглядових рад до участі в розробленні навчальних планів та курсів;
- створення консультативних комітетів, до складу яких входять представники громадськості;
- проведення опитувань та фокус-груп серед випускників освітніх програм, роботодавців та інших зацікавлених сторін;
- організація публічних лекцій та заходів;
- надання можливостей для стажування та волонтерства для здобувачів освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» в державних органах, органах місцевого самоврядування та громадських організаціях.

Активізація ролі наглядових рад ЗВО дозволить вчасно попереджати можливі проблеми в майбутній професійній діяльності публічних службовців та робити освітні програми більш конкурентоспроможними.

Слід також звернути увагу на важливість людського чинника, роль моральних, особистісних якостей публічних службовців у професіоналізації органів місцевого самоврядування, що пов'язано з підвищеною небезпекою негативного впливу на ефективність та успішність державної політики в будь-якій сфері.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. План заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2023 р. № 160-р.

2. Borodin Y, Tarasenko T, Sorokina N, Volkova N, Lyamar A. Problems of training of civil servants in post-Soviet higher educational institutions. *Sci Herald Uzhhorod Univ Ser Phys.* 2024;(55):1380-1387. DOI: 10.54919/physics/55.2024.138eb0



3. Загальні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: аналітичний звіт за результатами третього всеукраїнського дослідження, листопад-грудень 2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/prezentovano-rezultaty-doslidzhennia-potreb-u-profesiinomu-navchanni-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-deputativ-mistsevykh-rad>

4. Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/u-nads-posyliuiut-tsyfrovu-hramotnist-na-rivni-mistsevoho-samovriaduvannia>

**Сергій ГУМІНІЛОВИЧ,**  
магістр публічного управління та адміністрування,  
член правління ГО «УФРА»,  
радник міського голови Калуської міської ради  
з питань релокації промислових підприємств,  
м. Калуш, Україна

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Питання ефективного виконання розроблених стратегій розвитку територіальних громад є одним із пріоритетних запитів, що порушуються в Україні. Упродовж 1990-2010-х років стратегічне планування в містах України не було системною практикою, що зумовлювалося відсутністю в більшості міст власних фінансових ресурсів для дальшого виконання ухвалених стратегій. Проте, у результаті реформи децентралізації місцевого самоврядування України, що розпочалася 2014 року, міста та утворені пізніше територіальні громади отримали власні фінансові ресурси для утримання і розвитку інфраструктури, послуг населенню та бізнесу тощо. Задля ефективного їх використання, питання стратегічного планування в громадах та виконання розроблених стратегій почало носити не тільки теоретичний, але і прикладний характер.

Як приклад, розглянемо виконання стратегії розвитку Калуської міської територіальної громади Івано-Франківської області на 2022-2024 рр

Калуська міська територіальна громада – це велика громада Івано-Франківської області з населенням близько 90 тис. осіб, територією 26,35



тис. га (у т.ч. 1,4 тис. га – землі промисловості), бюджетом 633,1 млн грн (станом на 2020 р). До складу громади входить місто Калуш та 16-ть навколишніх сіл, які 2020-го року об'єдналися в Калуську міську територіальну громаду [4].

Серед історичних, економічних, соціальних передумов розроблення Стратегії Калуської міської територіальної громади також слід відзначити ініційований Революцією Гідності (2013-2014) та дальшим вторгненням росії в Україну (2014) якісний стрибок громадянського суспільства, що створив умови для запиту на створення дієвої стратегії міста Калуша, а згодом і громади, як інструменту для об'єднання зусиль у трикутнику громада-влада-бізнес задля спільного зростання. 2019 року групою волонтерів у м. Калуш було ініційовано проведення інвестиційного форуму Калуш-інвест 2019, у результаті якого було презентовано інвестиційний паспорт міста та напрацьовано спільне бачення позиціонування Калуша як промислового лідера Прикарпаття, досягнуто розуміння, що місту потрібна дієва стратегія задля розвитку бізнесу та зростання добробуту мешканців.

2020 року відбулося об'єднання міста Калуш та 16-ти навколишніх сіл у Калуську міську територіальну громаду, що ще підвищило актуальність потреби в створенні стратегії, тепер уже новоствореної громади. Бізнес Калуської громади консолідувався та профінансував роботу групи експертів Громадської організації «УФРА», що організували процес стратегування в громаді.

Міським головою Калуської громади було створено робочу групу з розроблення стратегії розвитку громади на 2022-2030 роки, створено комітет ухвалення ключових рішень. Робочою групою було здійснено опитування мешканців та бізнесу Калуської громади. Проведено засідання 22 експертних фокус-груп, у яких взяло участь 220 учасників, із них 41,8% жінки та 58,2% - чоловіки, які напрацювали 871 пропозицію стратегічних цілей громади. Комітетом з ухвалення ключових рішень було відібрано 168 пропозицій, із яких було сформовано стратегічні індикатори, сформульовано Візію і Місію Калуської громади. Формування стратегічних індикаторів відбувалося в т. ч. із урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [2] та Національної економічної стратегії на період до 2030 року [3].

**Візія:** Калуська громада - ек-індустріальна столиця заходу України.

**Місія:** Створювати можливості для реалізації індустріального потенціалу Калуської громади у партнерстві з громадами Прикарпаття,



забезпечувати належний рівень добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного мешканця, підприємливості, сталого економічного зростання через впровадження інновацій та принципів циркулярної економіки.

У розроблену стратегію розвитку Калуської громади 2022-2030 рр. увійшли 5 пріоритетів, 13 політик, 14 програм, 168 стратегічних програмних цілей та визначені поетапні індикатори виконання цілей стратегії на 2023, 2025 і 2030 рр. Для зручності сприйняття, стратегію Калуської громади було візуалізовано у вигляді дерева цілей та графіка стратегічних програм.

Основні цілі стратегії розвитку Калуської громади 2022-2030 рр.:

- 5 000 робочих місць;
- стимулювання підприємництва;
- номінальний ВРП 17 тис доларів США;
- залучення місцевих і зовнішніх інвестицій;
- упровадження цифрового порядку денного, інновацій та принципів циркулярної економіки;
- приведення відповідно до норм закладів освіти і охорони здоров'я;
- відновлення інфраструктури (дороги, інженерні комунікації);
- раціональне споживання енергоресурсів (термомодернізація, облік);
- безпека і комфорт громадян, доступність, подолання екологічних загроз і політика озеленення громади;
- сучасні умови для культурного життя і дозвілля [4].

Реалізацію розробленої стратегії заплановано здійснювати за принципом 6-ти місячних гнучких Agile-проектів, що дозволяє сконцентрувати максимальні зусилля всіх зацікавлених сторін на реалізацію найбільш проривних проектів за відносно короткий проміжок часу.

Моніторинг стану реалізації стратегії здійснюється щороку. На його підставі готуються річний та підсумковий звіти з початку реалізації стратегії щодо стану її виконання та досягнення визначеного стратегічного бачення міста. Моніторингові звіти є відкритими документами і використовуються для уточнення цілей, визначених у програмах, спрямованих на розвиток громади.

Проаналізуємо виконання стратегії Калуської громади 2022-2030 рр., розглянувши наповнення дохідної частини бюджету громади за три останні роки:





2021 р. - 883 млн. грн., де частка податкових надходжень становить 62,55%, а офіційних трансфертів - 31,40%;

2022 р. - 853 млн. грн., де частка податкових надходжень становить 71,32%, а офіційних трансфертів - 22,91%;

2023 р. - 950 млн. грн., де частка податкових надходжень становить 69,58%, а офіційних трансфертів - 22,12% [5].

Незважаючи на зниження економічної активності через війну та скорочення офіційних трансфертів з державного бюджету, статистичні дані свідчать про зростання рівня самодостатності Калуської територіальної громади, що підтверджує ефективність застосування гнучкого підходу при виконанні стратегії розвитку громади.

Сучасні тенденції гнучких управлінських практик свідчать про скорочення циклів планування до квартальних цілей та перехід від лінійних ключових показників оцінки ефективності виконання (KPI - Key Performance Indicators) до фрактальних цілей та ключових результатів (OKR - Objectives and Key Results) [1].

OKR можна назвати управлінською методикою встановлення цілей та досягнення очікуваних результатів діяльності організації. Головною відмінністю системи OKR від KPI є те, що KPI є насамперед системою мотивації, а OKR - системою координації роботи команди організації.

При застосуванні OKR кожен член команди знає, що від нього очікується та куди рухаються його колеги. Прозорість системи дозволяє легше сфокусувати індивідуальні цілі членів команди та групові цілі підрозділів і організації в цілому, ставити більш амбітні цілі та легше їх досягати. Підвищується фокус виконавців не на рутині, а на поліпшенні результатів, збільшується зосередженість та залученість. Кожному виконавцеві стають більш зрозумілими цілі та пріоритети розвитку організації. У процесі виконання стають зрозумілими прогалини в навиках членів команди і відповідно можна вчасно провести навчання або вжити кадрових заходів.

Отже, ми можемо зробити висновок, що застосувавши OKR підхід при виконанні стратегії розвитку Калуської територіальної громади можна буде досягти більш ефективного її виконання та значно підвищити шанси досягнення закладених в неї високо амбітних цілей розвитку громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коптелов К. Порядок у хаосі. Метод Objective and Key Results



(OKR). Київ: “Наш Формат”, 2024. 168 с.

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020<sup>р</sup>. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

4. Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022–2030 роки. URL: <http://surl.li/tuedo> (дата звернення: 20.05.2024).

5. Open budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2024 р).

**Марія ЗДРІЛА,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Марія БАРАН,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИКЛИКИ ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Городенківська громада створена в жовтні 2020 року і є однією з найбільших громад в Івано-Франківській області. До складу громади увійшло 40 з 50 населених пунктів колишнього Городенківського району. У громаді, станом 01.01.2023 р., проживало 45,7 тис. жителів [7].

Зазначимо, що з моменту створення громади розвиток проєктного менеджменту став пріоритетним завданням. Тому з початком 2021 року в громаді було створено відділ проєктів та міжнародного співробітництва при



управлінні економічного розвитку, комунального господарства, транспорту, підтримки аграрного сектора, інвестицій та проєктів місцевого самоврядування апарату Городенківської міської ради. Одразу після створення відділу громада підключилася до платформи електронної демократії E-DEM [6] та впровадила партисипативний бюджет для залучення громадськості до створення проєктних ініціатив та їх реалізації [2]. У перший рік подано 28 проєктів, в голосуванні за які взяло участь 25% населення громади, та успішно реалізовано 4 проєкти [5]. Залучення жителів до участі в ініціативі «Громадський бюджет» стимулювало розвиток компетенцій проєктного менеджменту не тільки в працівників міської ради, а й у жителів громади. Водночас, 2022 року жоден із поданих 32 проєктів громадського бюджету не був втілений через повномасштабне вторгнення росії на територію нашої держави.

Упродовж 2021-2023 років у громаді реалізовано понад 10 твердих та 20 м'яких проєктів в різних сферах життєдіяльності громади, уключаючи критичну інфраструктуру, безпеку, освіту, медицину, соціальну сферу, культурну спадщину, туризм тощо. Свій перший проєкт команда проєктного відділу виграла й успішно реалізувала 2021 р. у співпраці з Українським культурним фондом.

У межах співпраці з Фондом міжнародної солідарності (Польща), бізнесом та владою підписано трьохсторонній меморандум і створено добровільну пожежну команду, відремонтовано та облаштовано приміщення, закуплено потрібне обладнання, створено клас безпеки та гурток молодих пожежників. Результативність діяльності команди проєктного відділу громади була відзначена Фондом міжнародної солідарності, що оцінив роботу проєктних менеджерів на «10» з «10» балів.

Сьогодні громада й надалі активно співпрацює з різними донорами, громадськими формуваннями, бізнесом, агенціями регіонального розвитку для поліпшення добробуту мешканців громади, особливо вразливих категорій населення, модернізації інфраструктури, енергетичної та екологічної безпеки в громаді.

Співпраця з міжнародними організаціями, доступ до міжнародних програм/проєктів вимагає від проєктних менеджерів систематичного та системного підвищення кваліфікації, удосконалення знання іноземних мов та вивчення успішно реалізованих кейсів в Україні та світі. Отже, цінною для проєктних менеджерів відділу є участь у навчаннях, тренінгах, стажуваннях, конференціях. Так, упродовж 2021-2023 рр. члени команди



пройшли навчання в межах доступних програм та проєктів, поліпшуючи свої компетентності, у тому числі з управління проєктами місцевого та регіонального розвитку, грантрайтингу, ризик менеджменту, міжнародної співпраці для громад, жіночого лідерства, англійської мови, сталого розвитку туризму, молодіжної політики тощо. Проєктні менеджери громади є випускниками міжнародної сертифікаційної програми DOBRE «Управління територіальними громадами для керівників структурних підрозділів» (сертифікат Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника та Краківського університету економіки, 2021-2022); пілотної програми обмінів 2022 року «Добре врядування» від Фонду міжнародної солідарності, Школи проєктного менеджменту від USAID в Міжнародному республіканському інституті (2023), членкинями та грантоотримувачами освітньої грантової програми підтримки «СИЛА ЖІНОК» (2023), освітньої програми для жінок «ЗМІСТ», слухачами курсів англійської мови від Eagle Online Academy (2023-2024) та низки інших.

2023 року команда виграла конкурс та взяла участь у проєкті «Доказова політика для спроможності територіальних громад», що впроваджувався Київською школою економіки (KSE) за підтримки Національного фонду демократії (NED) [4]. У межах цього проєкту чотири представники Городенківської громади та ще 5 громад з різних регіонів України пройшли інтенсивний п'ятимісячний навчальний курс «Ефективне залучення ресурсів та проєктний менеджмент під час війни», у межах якого розробили два проєкти, що презентували на пітчінгу в Києві. За оцінками міжнародних експертів проєкти, подані командою Городенківської громади, посіли перше та друге місця, і на реалізацію одного з них автори отримали грантове фінансування на формування туристичної стратегії для громади [3].

Важливими для здійснення проєктної діяльності на користь громади є стажування в європейських муніципалітетах та університетах. Саме практична діяльність, обмін досвідом у процесі стажування дає можливість забезпечити підготовку грант-менеджерів для проєктів європейських та міжнародних донорів. Упродовж 2022-2023 рр. проєктні менеджери проходили стажування в м. Кельце в Республіці Польща [10] та німецьких навчальних закладах – Університеті прикладних наук Вайнштефан у Трісдофі і Школі сільського розвитку та сільських територій у м. Тірхауптені [9].



У січні 2024 року затверджено Стратегію розвитку громади та План заходів до 2027 року [7]. Цьому передував довгий процес підготовки та написання під супроводом експертів Програми «U-LEAD з Європою». Упродовж 9 місяців команда від громади, куди входили і проєктні менеджери, навчалася та самостійно поетапно готувала цей стратегічний документ, на основі якого проєктний відділ сьогодні планує свою роботу щодо подання заявок на гранти.

Попри значні досягнення в напрямку проєктної діяльності, можемо, резюмуючи практичний досвід, констатувати наявність окремих прогалин, визначених в аналітичних записках [1] й у Городенківській громаді:

- хибні очікування голови та інших працівників ОМС, що проєктні менеджери – це мультифункціональні працівники, які зможуть подати і реалізувати стратегічні проєкти без підтримки інших відділів, комунальних установ;
- відсутність спеціалістів в інших відділах ОМС та комунальних закладах, які б займалися проєктною роботою та співпрацювали з проєктними менеджерами в громаді;
- низький рівень навиків фасилітації і комунікації, низький рівень навиків з пошуку довготривалих партнерств та можливостей, недостатнє залучення громадськості;
- невміння розглядати невеликі проєкти як інструмент до вирішення більшої проблеми;
- брак технічних компетентностей (аналітичних навичок та вмінь писати переконливо, труднощі у виборі та зборі даних, низький рівень комп'ютерної грамотності, відсутність інноваційного мислення);
- низький рівень володіння англійською мовою;
- відсутність інституційної пам'яті проєктних менеджерів та команд, оскільки при зміні проєктних команд чи окремих людей часто не відбувається передача отриманого досвіду та інформації. Не відбувається навчання з власного досвіду ОМС.

Підсумовуючи зазначимо, що здійснення заходів із зменшення негативного впливу окреслених чинників на розвиток проєктного менеджменту в громаді, пошук додаткових механізмів професіоналізації у сфері проєктного менеджменту стане запорукою сталого розвитку громади.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні записки Київської школи економіки щодо проектного менеджменту та управління на основі даних в малих та середніх громадах. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/proyektniy-menedzhment-ta-upravlinnya-na-osnovi-danih-v-malih-ta-serednih-gromadah-analitichni-zapiski/>
2. Громадський бюджет. URL: <https://hth.gov.ua/gromadskij-bjudzhet-11-25-49-04-02-2021/>
3. Київська школа економіки URL: <https://kse.ua/ua/kse-program/navchalniy-kurs-efektivne-zaluchennya-resursiv-ta-proektniy-menedzhment-pid-chas-viyni/>
4. Навчальний курс «Ефективне залучення ресурсів та проектний менеджмент під час війни» URL: <https://kse.ua/ua/kse-program/navchalniy-kurs-efektivne-zaluchennya-resursiv-ta-proektniy-menedzhment-pid-chas-viyni/>
5. Перелік проєктів, поданих 2021 року на «Громадський бюджет». URL: <https://budget.e-dem.ua/2621610100/projects>
6. Платформа електронної демократії E-DEM. Городенка. URL: <https://e-dem.ua/2621610100>
7. Про затвердження Стратегії розвитку Городенківської міської територіальної громади на період до 2027 року: рішення сесії від 21 січня 2024 р. №1872-32/2024 URL: <http://surl.li/uligv>
8. Про стажування в навчальних закладах Німеччини. URL: <https://www.apd-ukraine.de/ua/1619-efektivna-koordinatsiya-zaporuka-stalogo-silskogo-rozvitku>
9. Про стажування в польському муніципалітеті. URL: <https://solidarityfund.org.ua/novyny/cziyeyi-oseni-21-predstavnycz-z-ukrayinskyh-gromad-projshly-60-denne-stazhuvannya-v-polskyh-gminah/>
10. \$5 тисяч отримала команда з Городенківщини за найкращих проєкт в рамках освітньої програми від KSE за підтримки NED URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/5-tisyach-otrimala-komanda-z-gorodenkivshhini-za-naykrashhih-proyekt-v-ramkah-osvitnoyi-programi-vid-kse-za-pidtrimki-ned/>



**Геннадій КАЗАКОВ,**  
кандидат історичних наук,  
провідний професіонал відділу  
методології навчання і наукових досліджень  
Вищої школи публічного управління,  
м. Київ, Україна

## **ГЕНДЕРНА ТЕМАТИКА В ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ : ОГЛЯД ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Гендерна проблематика наразі лишається однією із найбільш актуальних у контексті публічної служби. Зокрема, жінки переважають на посадах категорій «Б», «В», в органах місцевого самоврядування, у той час на посадах категорії «А» залишається переважання чоловіків (хоча і спостерігається тенденція до збільшення жінок-лідерок). Підвищення кваліфікації в гендерній обізнаності, як результат, залишається вагомим напрямком професіоналізації публічних службовців.

Метою розвідки поставлено проаналізувати основні напрямки підвищення кваліфікації публічних службовців з гендерної тематики, на основі програм, що реалізуються Вищою школою публічного управління.

Ураховуючи актуальність гендерної тематики та потребу в обізнаності серед публічних службовців у різних аспектах гендерної рівності, на сьогодні розробляються різнопланові програми з підвищення кваліфікації, що враховують гендерний підхід.

Звертаючись до практики розроблення та впровадження в освітній процес програм підвищення кваліфікації з гендерної тематики, то лише Вищою школою публічного управління 2023 р. було розроблено 12 відповідних програм. Майже половина з них стосуються відносно нового напрямку підвищення кваліфікації, який у нормативній площині було визначено як один із пріоритетних на 2024 р. – запобігання та протидії гендерному насильству за ознакою статі.

Базовою серед цього блоку програм є загальна професійна сертифікатна програма підвищення кваліфікації «Розвиток національної системи з питань запобігання та протидії домашньому насильству та/або насильства за ознакою статі», що розрахована на 2 кредити ЄКТС та ставить за мету «підвищення рівня обізнаності учасників навчання у сфері запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою



статі». Програма охоплює широке коло тем, починаючи від визначення поняття, причин та наслідків насильства за ознакою статі та/або домашнього насильства та завершуючи діяльністю відповідних державних структур на місцевому рівні із допомоги постраждалим від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі.

Короткострокові програми «Організація діяльності мобільних бригад соціально-психологічної допомоги постраждалим від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі», «Організація діяльності притулку для осіб, постраждалих від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі», «Організація діяльності денного центру соціально-психологічної допомоги особам, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі», «Стратегічні засади розвитку міжвідомчої взаємодії у сфері запобігання та протидії домашньому насильству та/або насильству за ознакою статі» дають змогу розвитку власних навичок в контексті роботи в конкретних закладах, спрямованих на протидію домашньому насильству.

Окремо слід пригадати спеціальні програми, спрямовані на підвищення рівня спроможності учасників навчання щодо підготовки тренінгів та використання інтерактивних методів навчання дорослих з питань протидії гендерно зумовленому та домашньому насильству («Використання тренінгових технологій під час організації навчання з питань протидії гендерно зумовленому і домашньому насильству та надання допомоги постраждалим») та власне програма із підготовки тренерів, які будуть в подальшому провадити навчання із протидії гендерно зумовленому і домашньому насильству. Реалізація відповідної програми відбувається у форматі тренінгу.

Крім того, існує низка програм, які спрямовано на зростання знань серед публічних службовців щодо різних аспектів гендерної політики. Найбільш загальною та популярною серед них можемо визначити програму «Гендерно орієнтоване врядування», що існує окремо у версії для державних службовців категорії «А» та для решти публічних службовців. Подана програма є свого роду базою із знайомства з гендерним питанням на публічній службі, адже, окрім гендерного складника державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, вона також стосується: гендерного аналізу, гендерно орієнтованого бюджетування, гендерного аудиту, гендерних стереотипів тощо.





Основною метою цієї програми визначено «підвищення рівня обізнаності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування про сутність гендерної політики, функціонування інституційного механізму реалізації гендерної політики, повноваження відповідальних структурних підрозділів з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, гендерні аспекти державної служби, зміст гендерно орієнтованого врядування та інструменти його реалізації органами публічної влади».

Короткострокові програми «Гендерно чутливе реагування на гуманітарну кризу», «Вивчення потреб різних груп жінок і чоловіків та налагодження гендерно чутливої комунікації», «Інтеграція гендерного підходу в місцеві політики, плани, бюджети» розроблені спільно з проектом «Європейський Союз за гендерну рівність: Служба допомоги реформам».

Хочемо зупинити увагу на останній програмі, оскільки вона спрямована лише на посадових осіб місцевого самоврядування. Програма спрямована на розвиток в означеній цільовій аудиторії професійної компетентності щодо реалізації гендерної політики, методів та практики включення гендерного підходу при формуванні, ухваленні, реалізації, моніторингу та оцінці стратегічних документів, програм і проектів та в процесі управління громадою. Програма складається з п'яти тем, що окреслюють як загальні засади гендерної рівності, норми міжнародного права, так і визначенню основних кроків запровадження гендерного підходу в роботу органів місцевого самоврядування. Можливості та досвід запровадження гендерного підходу розробники програми пропонують здійснювати на декількох рівнях:

- на інституційному рівні (призначення уповноваженої особи, радників, консультативно-дорадчих органів тощо);
- на рівні політик та процедур (затвердження відповідних цільових програм, інтеграція гендерних питань до інших цільових програм);
- на комунікаційному рівні;
- на рівні проведення тематичних заходів, інформування, створення гендерних профілів громад.

Наразі продовжується розроблення нових програм з гендерної тематики. Зокрема, для реалізації 2024 р. у Вищій школі заплановано 10 програм підвищення кваліфікації за гендерною тематикою, що намагаються охопити якомога ширшу сферу застосування гендерного підходу: жіноче лідерство, гендерно-правова експертиза, міжнародно-правове забезпечення



реалізації гендерної політики в Україні, виявлення та реагування на випадки сексуального насильства, гендерний аудит, гендерно орієнтоване бюджетування тощо.

Таким чином, гендерна проблематика залишається однією з пріоритетних у підвищенні кваліфікації публічних службовців. Можемо навіть стверджувати, що інтерес до неї лише зростає в останні роки, про що свідчить збільшення програм підвищення кваліфікації в спеціалізованих закладах, зокрема Вищій школі публічного управління.

**Ігор КОЗЮРА,**  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту  
Полтавського університету економіки і торгівлі,  
м. Полтава, Україна

**Владислав ДОРОШЕНКО,**  
аспірант Полтавського університету економіки і торгівлі,  
м. Полтава, Україна

## **ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УПРАВЛІНЦЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У нестабільному зовнішньому середовищі діяльність організацій і підприємств здійснюється в умовах, що постійно змінюються, ризик і невизначеність є іманентно властивими процесу управлінської діяльності. Дедалі частіше управлінцям різних галузей доводиться ухвалювати рішення без можливості всебічно оцінити чинники впливу на організацію, передбачити їх імовірні результати через неясність причинно-наслідкових зв'язків, раціонально обґрунтувати вибір будь-якої з альтернативних стратегій через часткову або повну нестачу потрібної інформації. Навіть звичайні загрози та ризики зумовлюють розвиток трансформаційних процесів і реструктуризацію. Сучасний кризовий стан в Україні, спричинений веденням воєнних дій на її території, вимагає від керівників нових оперативних дій з планування, оптимізації та прогнозування. У такому непередбачуваному середовищі гострої актуальності набувають дослідження особливостей ухвалення рішень в умовах невизначеності з метою практичного застосування результатів наукових досліджень для підвищення ефективності функціонування організацій і підприємств [1; 3].



Ухвалення управлінських рішень за таких обставин невизначеності суттєво залежить від суб'єктивних якостей менеджера, саме тому слід звернути увагу на психологічні чинники і властивості поведінки менеджера, що впливають на ефективне виконання ним управлінських функцій.

У результаті досліджень індивідуально-психологічних якостей та когнітивних аспектів менеджерів, що впливають на їхню здатність ухвалювати оптимальні управлінські рішення в умовах невизначеності, зокрема в період воєнних дій в Україні, визначено ключові чинники для ефективного ухвалення рішень з фокусом на професіоналізацію публічної служби.

Упевненість у власній компетентності та підтримка з боку керівництва. Створення атмосфери довіри та заохочення в колективі. Важливо регулярно надавати зворотний зв'язок працівникам, відзначати їхні досягнення та залучати до ухвалення рішень. Це підвищить їхню впевненість у собі та мотивацію.

Розвиток когнітивних навичок: високий рівень когнітивного контролю, гнучкості мислення та робочої пам'яті. Регулярне тренування цих якостей. Можна впроваджувати спеціальні курси з розвитку нейропластичності, інтелектуальних здібностей та уважності. Це допоможе публічним службовцям краще концентруватися, аналізувати інформацію та швидко переключатися між завданнями.

Толерантність до невизначеності, сприйняття її як можливості для професійного зростання та вдосконалення. Важливо культивувати відкритість до змін та нового досвіду. Публічні службовці повинні навчитися гнучко адаптуватися до мінливих ситуацій, не остерігаючись експериментувати та виходити з зони комфорту.

Адаптивність – здатність швидко пристосовуватися до мінливих обставин та змін. Оптимістичний підхід до викликів. Потрібно тренувати навички вирішення проблем, критичного мислення та ухвалення рішень. Публічні службовці мають уміти аналізувати ситуацію з різних ракурсів та віднаходити альтернативні варіанти дій.

Стратегічне бачення та системне мислення на рівні всієї організації публічної служби. Важливо розвивати стратегічні навички – уміння бачити загальну картину, виявляти тенденції та взаємозв'язки. Публічні службовці повинні орієнтуватися не лише на поточні завдання, але й на довгострокові цілі організації.



Ефективні комунікативні навички для об'єднання колективу та донесення спільної мети. Потрібно вдосконалювати вміння публічних службовців чітко формулювати ідеї, переконливо презентувати інформацію, вести переговори та врегульовувати конфлікти. Важливою є також робота в команді та налагодження співпраці між різними підрозділами.

Отже, питання ухвалення управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності залишається надзвичайно актуальним, особливо в сучасних умовах ведення воєнних дій на території України. Глибокі трансформаційні процеси та постійна динамічна зміна зовнішнього середовища, вимагають від менеджерів швидкого аналізу ситуації та розроблення нових дієвих підходів до процесу управління. Та все ж, ефективність ухвалення управлінських рішень більшою мірою визначається не зовнішніми чинниками, а індивідуально-психологічними якостями та когнітивними особливостями менеджерів, дослідженню яких у вітчизняній науці присвячено недостатньо уваги. Використовуючи напрацювання українських та зарубіжних спеціалістів із практичної психології, можна дійти висновку, що під час ухвалення рішення у стані страху, тривоги, сумнівів щодо вибору альтернативи, за умов неповноти інформації та неможливості прогнозування дальшого розвитку подій ключовим суб'єктивним опертям для керівника є його впевненість у власній компетентності, рівень когнітивного контролю, гнучкості інтелекту та робочої пам'яті. Усі ці показники, очевидно, піддаються тренуванню та можуть бути розвинені. Важливими чинниками успішності ухвалення оптимального рішення в нестабільній загрозливій ситуації є також внутрішня відкритість до нового, оптимістичне сприйняття невизначеності як можливості для розвитку, швидка адаптація мислення до змін, стратегічне мислення та здатність побудувати ефективну комунікацію в колективі [3].

Для підвищення професіоналізму публічних службовців [2] потрібно впроваджувати комплексні програми розвитку зазначених якостей. Це дозволить їм ухвалювати виважені управлінські рішення навіть за браку інформації та в кризових умовах.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики : моногр. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.



2. Кальниш Ю, Штика Л, Козюра І. Актуальні проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. *Вісник державної служби України*. 2005. № 4. С. 55–60.

3. Козюра І., Дорошенко В. Ефективні інструменти когнітивного потенціалу менеджера в умовах нестабільності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. 2023. № 1-2 (302-303). С.108–112.

**Олександра КОНДРАТЮК,**  
бакалавр спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,  
Поліський національний університет,  
м. Житомир, Україна

## ПІДХОДИ ДО ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Висока теоретична та практична значущість проблеми поведінки керівників в органах публічної влади в поєднанні з недостатнім рівнем вивченості низки важливих особливостей проблеми зумовлює високу актуальність її дальшого розроблення.

Як відомо психологічний портрет особистості керівника формується на основі таких якостей [1, с. 30]: «компетентність у сфері виробництва; організаторська інтуїція як сплав професійних знань та досвіду; здатність до організаторської діяльності; педагогічні здібності; емоційно-вольова дієвість».

Здатність до організаторської діяльності включає три компоненти [3, С. 41]: «а) готовність до організаторської діяльності; б) відчуття комфорту-дискомфорту під час виконання організаторської діяльності; в) високий рівень працездатності, що проявляється в здатності керівника тривалий час займатися організаторською діяльністю без критичного зниження ефективності». Готовність до організаторської діяльності пов'язана з мотиваційною сферою особистості. Її характеризують здатність спонтанно включатися до організаторської діяльності. Потреба включатися в організаторську діяльність настільки сильна, що людина може залишатися осторонь. Ця характеристика проявляється в людей у ранні роки, виокремлюючи лідерів.



Емоційно-вольова дієвість – «це вміння керівника підносити у своїх співробітниках рівень енергії, формувати у них сприятливий емоційний настрій» [2, с. 92]. Ця якість включає три компоненти: соціальну або загальну енергійність, критичність та вимогливість.

Соціальна або загальна активність полягає в тому, що співробітники з ентузіазмом та зацікавленістю включаються до вирішення завдань, що перед ними ставить керівник. Наявність у керівника такої здібності можна легко визначити за виразом його співробітників під час ділових нарад.

Вимагливість – це «вміння керівника послідовно і наполегливо контролювати виконання підлеглими поставлених їм професійних завдань» [3, с. 20]. Велике значення в цьому разі має відповідність вимог ситуації та цілям організації. Важливою характеристикою вимогливості є її індивідуальність. Якщо, вимагаючи від підлеглих вирішення завдань, керівник спирається на вище керівництво (у тому сенсі, що це не він вимагає, а вони), то це говорить про те, що така соціально-психологічна риса його особистості як вимогливість у нього не сформована.

Критичність означає вміння керівника виявляти істотні недоліки при реалізації накресленої програми досягнення мети. Критичність не слід плутати з прискіпливістю, коли критиці піддаються несуттєві відхилення від норми чи накресленого шляху, а також особисті особливості та дії підлеглих.

Психологічний портрет керівника в органах публічної влади, на думку більшості фахівців [4; 5], крім перерахованих якостей, включає такі: високий рівень інтелекту і прагнення до отримання нових знань; креативність та розвинена уява; енергійність та вольову саморегуляцію [5, с. 18].

До психологічних характеристик особистості керівника в органах публічної влади належить та чи інша система цінностей, на яку він спирається в роботі. Одну з типологій, заснованих на подібній орієнтації, запропонувала Р. А. Науменко [4]. В її основу вона поклала дихотомію: «керівник, націлений на справу – керівник, націлений на співробітника» [4, С. 224]. Між цими двома полюсами розташувалося безліч керівників, які поєднують у собі в різних пропорціях обидві спрямованості. Спрямованість на роботу характеризує керівника в органах публічної влади, основним пріоритетом якого є забезпечення ефективності діяльності співробітників та організації в цілому, а також успішне вирішення завдань, що стоять перед ними; крім того, він переймається вибудовуванням збалансованої системи винагороди з метою збільшення продуктивності праці.



Таким чином, психологічний портрет особистості керівника в органах публічної влади – спеціальна структура особистості, що включає п'ять підструктур, найважливіших для діяльності керівника, а саме: професійна компетентність, організаторські здібності, педагогічні, комунікативні та моральні якості.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Педагогіка і психологія*. 2012. Т. 20. Вип. 18. С. 29–34.
2. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2011. № 6. С. 91–100.
3. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2023. 168 с.
4. Науменко Р. А. Зелінський С. Є. Оцінювання психологічних якостей державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління*. 2014. № 3 (19). Харків: Вид-во "ДокНаукДержУпр". С. 221–231.
5. Орбан-Лембрик Л. Є. Морально-психологічні джерела управління. *Наукові праці МАУП. Вип. 4 : Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності*. Київ : МАУП, 2018. С. 16–20.

**Оксана КРИЖОВА,**  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ**

В Україні існує система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Значний спектр завдань щодо вдосконалення системи професійного навчання зумовив зміну поглядів на підготовку публічних службовців. У широкому значенні професіоналізація



державних службовців – це процес оволодіння певною особою професією державного службовця як своїм постійним заняттям, що передбачає набуття нею комплексу професійно важливих якостей, знань, умінь і навичок, потрібних для якісного виконання поставлених перед нею завдань у межах своєї посади; це перманентний процес розвитку особистості впродовж усієї професійної кар’єри (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) і практичної діяльності службовця на цій посаді [1].

23 червня 2022 року Європейська Рада надала Україні статус держави-кандидата. Такий крок з боку держав-членів ЄС став найвищим визнанням за критерієм інституційної спроможності України для членства. Водночас, слід пам’ятати, що виклик професіоналізації державної служби – завдання, з яким зіштовхуються всі країни в період свого розвитку. Беручи до уваги те, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, то адаптація та підтримання її професіоналізації в умовах війни стали для України однією з умов гарантування національної безпеки та успішної відбудови у повоєнний період.

Звертаючись до європейського досвіду, важливим складником європейської інтеграції України є реформування державної служби згідно із зобов’язаннями, передбаченими Угодою про асоціацію України із ЄС 2014<sup>о</sup>р. і іншими міжнародними договорами. Інституційна спроможність державної служби України повинна невід’ємно інкорпорувати та забезпечити застосування у своїй щоденній практиці низки фундаментальних принципів організації та діяльності державної служби, серед яких: верховенства закону, відкритості і прозорості, підзвітності, ефективності і результативності. Зазначені принципи інтегровані в європейську систему публічної служби на рівні кадрової взаємодії органів державної влади [2]. Європейські управлінсько-правові принципи поглиблення професіоналізації публічної служби базуються на організації підвищення кваліфікації на основі випереджувального реагування на проблеми, що потенційно можуть виникнути при реалізації стратегічних планів національної адміністрації та/або регіональних органів влади. Сьогодні у світі реалізовується досить багато моделей публічної служби, дослідження яких може бути корисним для України. Таким чином, потрібно враховувати досвід ефективних моделей організації публічної служби в європейських країнах та можливості його адаптації у вітчизняну практику [2].





Професіоналізація у сфері охорони здоров'я як один із пріоритетів здійснення ефективної державної кадрової політики в означеній сфері, являє собою цілісний неперервний процес становлення працівника як високо кваліфікованого фахівця, який починається з моменту вибору майбутньої професії й здобуття освіти та завершується, коли він припиняє свою активну трудову діяльність у сфері охорони здоров'я. З метою синхронізації процесів реформ у системі охорони здоров'я та зміни в системі підготовки кадрів, особливо в умовах війни з країною-агресоркою росією, для досягнення високого рівня функціонування системи, стає шлях підвищення ефективності роботи персоналу, чого неможливо досягти без формування системи розвитку персоналу. Це своєю чергою, доводить, що професіоналізація в сфері охорони здоров'я стає провідним чинником успіху цієї галузі. Для системи охорони здоров'я найбільш актуальна концепція неперервності освітніх процесів [3].

Надважливим в умовах сьогодення є рівень професіоналізації працівників у сфері психосоціальної реабілітації військовослужбовців. На сьогодні система психосоціальної реабілітації військовослужбовців урахує встановлені законом права і свободи, гарантії, пільги та компенсації, що надаються військовослужбовцям у зв'язку з виконанням ними обов'язків військової служби. Однак, важливим є врахування низки принципів психосоціальної реабілітації: максимальна наближеність до військової ланки; невідкладність, можливо ранній початок реабілітаційних заходів; єдність психосоціальних і фізіологічних методів впливу; ступінчастість, послідовність реабілітаційних заходів; різноплановість зусиль (реабілітаційні заходи здійснюються в декількох сферах); реабілітація розуміється як складний процес, що поєднує зусилля командирів, медичних працівників, психологів і самого військовослужбовця, спрямованих на різні сфери життєдіяльності останнього; партнерство, співпраця – побудова реабілітаційного впливу повинна бути такою, щоб залучити військовослужбовця, що отримав психічну травму, у відновний процес; індивідуалізація реабілітаційних заходів (відновлення психічної рівноваги окремого військовослужбовця здійснюється з урахуванням особливостей особистості, механізмів і динаміки станів); відповідність реабілітаційних заходів адаптаційним можливостям людини; систематичний контроль і своєчасна корекція реабілітаційної програми. Згідно з вищезазначеним існує значна потреба в удосконаленні чинної системи. Створення ефективної системи реабілітації



військовослужбовців є головним та актуальним завданням держави щодо гарантування національної безпеки.

Отже, професіоналізація державної служби в усіх сферах – це один з вирішальних інструментів забезпечення стійкості державного механізму України в умовах ведення бойових дій на нашій суверенній території в контексті європейської інтеграції, а також є однією із визначальних передумов забезпечення стійкості органів публічної влади на всіх рівнях зараз та на стадії відбудови після перемоги як невід’ємний складник забезпечення успішної відбудови в повоєнний період.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба. 2011. 524 с.
2. Комонюк А. Є., Чорна В. Г. Проблемні питання адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Наукові записки. Серія: Право / Scientific notes. Series: Law*. Випуск 13. 2022. С. 146–151.
3. Мельник О. Кейс-метод як інноваційна форма професійного навчання працівників закладів охорони здоров’я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль, 28 травня 2021 року. Тернопіль, 2021.

**Роман КУЛКОВСЬКИЙ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Оскільки «в умовах парламентсько-президентської республіки прогресивний Глава держави має зробити ставку на інтелектуалізацію процесу здійснення влади на всіх рівнях» [1], то проблеми інтелектуалізації тих, хто здійснює владу на рівні територіальних громад (ТГ) стають



критично важливими саме з позицій забезпечення належної якості управління в умовах інтелектуалізації економіки [2].

При цьому, цілком очевидна потреба організації постійного навчання і розвитку персоналу органів місцевого самоврядування (ОМС) вимагає також й організації такого відбору персоналу, який би мінімізував можливість доручення відповідальних ділянок роботи в громаді особам з впливом на їх інтелектуальний потенціал та здібності множини таких відомих когнітивних упереджень і спотворень, як, для прикладу, ефект соціальної лінії (М. Рінгельман) [3], ефект профана (Д. Даннінг – Дж. Крюгер) [4], ефект ілюзорного впливу (С. Томпсон) [5] або (В. Самуельсон–Р. Цекхаузер) [6], інтелектуальна схильність особи до злочинних дій або тупості (К. Чіполла) [7] тощо.

Повне виключення або мінімізація впливу проявів названих вище ефектів на результати інтелектуальної активності працівників ОМС є обов'язковою умовою ухвалення останніми якісних управлінських рішень та забезпечення управління їх реалізацією в процесах життєдіяльності ТГ.

У цьому контексті слід констатувати, що в лабораторії «LIDER» кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу [8] започатковано дослідження впливу вищеназваних ефектів на результати сталого розвитку ТГ.

Виявлені в результаті цього шляхи та інструменти мінімізації впливу на кадрове наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування включно з персоналом ОМС, як її базових ланок, заслуговують на використання в контексті вирішення завдань інтелектуалізації управління життєдіяльністю ТГ на основі запропонованих в низці публікацій [для прикладу, 9, 10, 11, 12] щодо теоретико-методологічних засад оцінювання людських ресурсів, вирішення завдань і досягнення цілей сталого розвитку за умовами моделі 3D [13].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзвінчук Д. І. Щодо проявів ефекту Данінга-Крюгера в системі управління Українською державою. *Теорія та практика державного управління*. ХарРІДУ. 2017. №1(50). С. 6–11.
2. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П., Чепесюк В. В. Модель 3S-лідерства як основа нівелювання і ліквідації когнітивних упереджень лідера та його послідовників на результати їх взаємодії. *Публічне управління*



та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 32–35.

3. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963>

4. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Поведінкова економіка та доцільність інтелектуалізації публічного управління і адміністрування. *Публічне управління та публічна служба в Україні: стан проблем та перспективи розвитку*. За заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, В. Л. Федоренка. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. С. 152–155.

5. Лагутов Ю. Зняти країну з «ручника». *LB.ua*. 9 квітня 2019. URL: [https://lb.ua/blog/yuriy\\_lagutov/424125\\_znyati\\_krainu\\_z\\_ruchnika.html](https://lb.ua/blog/yuriy_lagutov/424125_znyati_krainu_z_ruchnika.html)

6. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>

7. Carlo M. Cipolla. The Basic Laws of Human Stupidity. *Internet Archive. Wayback Machine*. URL: [The Basic Laws of Human Stupidity \(archive.org\)](https://archive.org/details/The-Basic-Laws-of-Human-Stupidity)

8. David Kravitz, Barbara Martin. Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. #50(5). Pp. 936–941.

9. Dzvinchuk Dmytro, Mariana Orliv, Brigita Janiunaite and Victor Petrenko. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2021. #19(2), Pp. 320–332.

10. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources – Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. 2016. #57. Pp. 674–679.

11. Petrenko V., Mazak A., Ozminska I., Malimon V., Serniak O. 3D Model of Managing the Sustainable Development Process of a Territorial Community. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 18. No. 4. April, 2023. P. 1129–1135.



12. Samuelson, W., Zeckhauser, R. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*. 1988. №1. P. 7–59.

13. Thompson, Suzanne C. Illusions of Control: How We Overestimate Our Personal Influence. *Current Directions in Psychological Science*. Association for Psychological Science. 1999. №8 (6). Pp. 187–190.

**Володимир КУХАР,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Сучасне українське суспільство є відкритим для світу і водночас потребує підготовки сучасних та технологічно розвинених управлінських кадрів, які повинні володіти європейським досвідом підготовки публічної служби, розуміти та усвідомлювати євроінтеграційні процеси та впроваджувати європейські стандарти публічного управління.

Підготовка – це успішне виконання державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, потрібними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»<sup>о</sup>[2].

Здобуття вищої освіти державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби здійснюється відповідно до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки



магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 [3], у закладах вищої освіти, яких за результатами щорічного конкурсного відбору визначено виконавцями державного замовлення [1].

Ефективність підготовки публічних службовців залежить від обов'язковості та неперервності процесу навчання (навчання впродовж життя) і його непосреднього зв'язку з просуванням кар'єрними сходами.

Нині існують відмінності в концептуальних підходах до навчання публічних службовців. Так, зокрема, Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, що складається з осіб, які пройшли підготовку в основному в сфері управління (державні менеджери). Для більшості європейських країн традиційним способом удосконалення чинної системи підготовки кадрів публічних службовців є адаптація зарубіжного досвіду, рецепція найбільш ефективних елементів наявних систем.

Як свідчить світова практика, формування інститутів публічної служби в різних країнах відбувалося по-різному. Найбільшого успіху в розвитку соціально-економічних відносин, що відповідають інтересам всього населення держави, домоглися країни, що насамперед провели реформу публічної служби, а потім приступили до реформування національних економік.

Досвід розвинутих демократичних правових держав із сталою, із своїми національними традиціями та досвідом державною (публічною, громадянською) службою свідчить, що результати навчання публічних службовців є умовою як для просування по службі, так і присвоєння чергового рангу, чину, звання, підвищення заробітної плати тощо. Прийом на публічну службу та просування по ній мають бути також органічно пов'язані з неперервним навчанням публічних службовців.

Як відомо, багато в становленні системи навчання публічних службовців, особливо в забезпеченні його неперервності, обов'язковості, залежить від переміни відношення до нього як з боку керівників, так і з боку працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Важливо в загальнодержавному масштабі досягти того, щоб систематичне професійне навчання службовців стало складником їхньої професійної діяльності, не особистою ініціативою, а обов'язковою вимогою, частиною



публічноуправлінської діяльності та здійснювалося за рахунок державного та місцевих бюджетів.

Отже, потреба впровадження нової системи підготовки та перепідготовки кадрів та управлінських технологій, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників органів публічної влади, набуває великого значення і має стати одним із основних напрямків модернізації і дальшого розвитку системи публічної служби в Україні. Попри те, що останнім часом у нашій державі здійснювалося багато різних заходів задля поліпшення організації системи публічної служби, деякі спірні питання досі залишаються невирішеними: це і низький професійний рівень публічних службовців, і неефективна система професійного розвитку публічних службовців, і брак сучасних програм навчання, розроблених на підставі перспективного європейського досвіду. У зв'язку з ми й звернулися до вивчення зарубіжного досвіду у сфері підготовки та професіоналізації публічних службовців з метою поліпшення чинної системи професійного розвитку публічних службовців в Україні в контексті євроінтеграційних процесів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidgotovka-za-magisterskimi-programami> (дата звернення - 23.04.2024).
2. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення – 23.04.2024).
3. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009<sup>р</sup>. № 789 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення – 23.04.2024).



**Володимир КУШНІРЮК,**  
кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ФОРМАТИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Функціонування дієвої системи публічного управління та адміністрування забезпечується якісними показниками розвитку сталої спроможності управлінців до лідерства. Важливими аспектами вирішення цієї проблематики є важелі впровадження ефективної кадрової політики, механізмів її реалізації, в основі яких держава має вплив на стан суспільно-політичного та економічного розвитку країни.

Як зазначає науковиця Т. Підлісна, концепція розвитку лідерства є безкомпромісно новою якістю управління людськими ресурсами в реалізації державної політики органами влади і передбачає позитивні зміни щодо впровадження принципу розумного належного врядування, поліпшення взаємодії державних інституцій з громадянським суспільством [8].

Лідерство – це індивідуальна позиція особистості з поєднанням специфічних знань, умінь, навичок і компетенцій, що закріплюють активізацію вищих потреб у стратегічному мисленні, креативності, інноваційності, новаторстві, залученості, досягненні в навчанні, розвитку інтелекту і проникливості, тобто в особистісному прогресі, самовдосконаленні [6]. Лідерство виявляє себе в процесі взаємин, характеризується спрямованістю на гармонію відносин, на відкриту і чутливу міжособистісну взаємодію, тобто це якісно новий збалансований вплив, що супроводжується зміною уявлень і цінностей усієї управлінської команди задля отримання максимальної якісної віддачі від людей і досягнення спільних цілей та інтересів. Американський дослідник П. Сенге наголошує, що саме лідер створює такі умови, що сприяють творчості та надихають інших на нові звершення, щоб всі учасники були зацікавлені в позитивному результаті та прагнули його якнайшвидше [9].

Це актуалізує створення потрібних умов з боку суб'єкта та об'єкта управлінської діяльності, що однозначно будуть задовольняти всіх





учасників цього процесу та відрізнятимуться значно вищим рівнем відповідальності до виконання функціональних обов'язків органами публічного управління та адміністрування.

З упевненістю можна говорити, що на сучасному етапі лідерство передбачає дотримання визначених принципів та цінностей управлінської діяльності, які стосуються як управління собою, так і управління людськими ресурсами в професійній діяльності. Цінними складниками лідерства в діяльності органів публічного управління та адміністрування є партнерство, повага, довіра, вивчення та застосування найкращих лідерських практик і передового досвіду, новаторська гуманістична стратегія, прогнозованість та далекоглядна інтуїція, що, беззаперечно, є сталим підґрунтям належного публічного врядування і сприяє поліпшенню якості політики управління державою та громадянським суспільством [3].

Лідерство – це не завжди плановість і стала позиція. Потреба значного вдосконалення якісних характеристик діяльності публічних управлінців зумовлює вибір різних ролей та форматів лідерства, залежно від потреб, цілей, ситуації, соціального оточення. Отже, розкриємо їх більш детально, визначивши, що лідери в органах влади можуть проявлятися в таких форматах [1]:

- яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших. Це є свого роду «магніт», який притягує інших людей, впливає на них своєю аурою. Часто стає об'єктом ідентифікації, певною мірою є моделлю поведінки для інших членів групи, прикладом для наслідування, створює образ майбутнього, мотивує людей на реалізацію цього образу;
- активний член групи, за яким вона визнає право ухвалювати рішення в значущих для неї ситуаціях. Будучи ядром спільноти – виконує функцію символів, є джерелом цінностей і норм, що становлять груповий світогляд. Виконує представницькі функції, хоч може і не бути офіційною особою, захищає інтереси групи та здійснює комунікацію в зовнішньому середовищі від її імені;
- ініціативний індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі. Уміє впливати на людей, ефективно виконує роль адміністратора, координатора, регулятора офіційних та неофіційних



відносин як у середині колективу, команди так і в цілому в діяльності установи, організації. Неодмінно контролює виконання завдань і доручень. Уміє фокусувати позитивні емоції членів групи, яскраво проявляється вплив – надихати людей якнайкраще проявляти себе й ефективно співпрацювати;

- значущий працівник, який встановлює поведінкові особливості окремого структурного підрозділу органів публічного управління, у тому числі окремої групи людей, їх методи та цілі. Намагається продумувати кожний крок та планує дії із довготривалою перспективою, виконує обов'язки розробника стратегічної управлінської політики, методів і засобів її реалізації, переконує людей в її потребі, пропонує узгоджений і методологічно продуманий процес стратегічного планування. Забезпечує умови для здійснення процесу стратегічного планування (зокрема, фінансові, технічні і людські ресурси, залучення зацікавлених сторін, прозорі процедури);

- авторитетна особа, яка сміливо бере на себе відповідальність за власні і групові дії та рішення і вірить в успіх. Є мобільним, автономним і гнучким працівником, посідає важливе місце в команді. Бере на себе відповідальність за результати своєї роботи і в цілому команди;

- досвідчений експерт та особа, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Розуміє важливість особистісного професійного розвитку і самовдосконалення та пропагує освітні ідеї в колегіальному середовищі;

- посередник, суддя і миротворець, який володіє загостреним відчуттям честі й совісті, правди, налагоджує процес взаємодії, допомагає проаналізувати ситуацію, помічає відмінності в поглядах, інтересах, що насправді стоять за діями, позиціями та баченням різних сторін, розуміє, що важливо для кожного, і віднаходить компроміси, так звані – точки перетину, на яких можна побудувати спільне взаємовигідне рішення. Застосовує систему справедливих заохочень і покарань для контролю та корегування діяльності учасників групи.

Особистість лідера, стиль його поведінки, формати його прояву, багато в чому визначають долю кожного учасника міжособистісної взаємодії та всієї групи в цілому. Тому розуміння та втілення найефективніших форматів лідерства в органах публічного управління та адміністрування нині є особливо значущим і буде свідчити про функціональну професійну спроможність органів влади та їх результативність.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М., Гаман П., Якубов В., Гордєєв П. Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. № 4(10) 2021. С. 22–38.
2. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник НАДУ*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-3.pdf>
3. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*. 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.
4. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. N 3 (89). С. 174–177.
5. Кушнірюк В. М. Лідерство – як інструмент забезпечення спроможності територіальних громад. Конституційні принципи місцевого самоврядування та регіональна політика ЄС: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 квітня 2020 року). Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. С.160–163.
6. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1(7). С. 162–179.
7. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Науковий вісник*. 2013. Вип. 12. URL: <http://www.lvivacademy.com/>
8. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 158–164.
9. Сенге П. Танок перемін: Нові проблеми самонавчаючих організацій: «ОБізнес», 2003. 624 с.
10. Сибірня Р. І., Сибірний А. В. Психолого-концептуальні підходи до лідерства. *Науковий вісник* 2018. №1. С. 106–113.
11. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3(5). С. 216–227.



**Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ПОШУК ТА ДОБІР ФАХІВЦІВ ДЛЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

На сьогодні Україна як частина глобальної спільноти переживає стадію активного реформування, що відбувається в період тотальної невизначеності та змін для світових економік та компаній. Найбільшу трансформацію відчуває державний сектор, оскільки розвивається за більш формалізованими канонами, ніж бізнес. Важливість урахування світових тенденцій, імплементуючи їх у національні реалії, диктує потребу використовувати нові аналітичні інструменти для виконання замовлення українського суспільства на ефективне, відповідальне та відкрите урядування [2].

Як відомо, гедгантинг (англ. headhunting «полювання за головами» от head «голова» + hunting «полювання») - це один із напрямків пошуку й добору персоналу ключових і рідкісних як за спеціальністю, так і за рівнем професіоналізму фахівців, зазвичай це переманювання фахівців в основному з інших компаній без публічного оголошення про вакансію.

Часто синонімом гедгантингу визнають термін англ. executive search. У літературі можна зустріти й інші синоніми до терміна «гедгантинг» – пошук керівників, добір топ-менеджерів, рекрутинг топ-кадрів, пошук вищої ланки, талант-аквізиція, пошук ключових фахівців, селекція керівного складу та ін. До уваги гедгантерів потрапляють найбільш кваліфіковані, з найбільш високими посадами, тобто майстри своєї справи.

Гедгантинг (переманювання) – один із методів executive search послуги, при якій вирішується завдання щодо виведення компанії на більш високий рівень розвитку.

Специфіка роботи гедгантера така: він установлює контакт з успішним менеджером, з'ясовуючи, за яких умов він міг би перейти на роботу до компанії замовника. Зробити це почасти й не так просто: якщо



співробітник являє собою цінність для компанії, то його оберігають від сторонніх очей. Саме тому слід відрізнити консультантів, які надають executive search послугу, від тих, хто спеціалізується на «полюванні за головами» (headhunting).

Як відомо, сильна команда на публічній службі – це фундамент, без якого неможливо досягти значних результатів у роботі. В умовах сьогодення як ніколи важливо оперативно реагувати на наявні виклики та надавати особливої уваги питанням добору, адаптації та мотивації співробітників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Державне управління в умовах повномасштабної російсько-української війни зіткнулося зі значними викликами, а саме: 9500 державних службовців виїхали за кордон, 5500 перебувають в окупації та в зонах бойових дій, майже 32 тис. державних службовців – у простой. Відбулося зменшення ресурсів для фінансування державного апарату, зокрема оплати праці державних службовців (10-15%). Зміна переліку та обсягів виконуваних функцій у зв'язку зі значним переміщенням населення, обмеження виконання функцій на тимчасово окупованих територіях та труднощі з доступом до робочих місць. Знищення матеріально-технічного забезпечення органів державної влади. Кіберзагрози для органів державної влади, у т. ч. публічних реєстрів та особистих даних громадян [4].

В умовах сьогодення проблемою залишається й недостатня здатність залучати на публічну службу висококваліфікованих професіоналів та спеціалістів. Держава є одним із найбільших роботодавців в Україні. Перед початком війни загальні витрати на державну службу збільшувалися щороку, у той час як фактична кількість працівників зменшувалася. Таким чином, це створює значний потенціал для того, щоб державна служба стала привабливим і конкурентоспроможним роботодавцем. Однак існує тверда думка, що державна служба не залучає достатньої кількості висококваліфікованих професіоналів і талановитих спеціалістів. Існує також погляд, що наявні конкурсні процедури є бюрократичною та неефективною перешкодою. Тому є пропозиція щодо спрощення конкурсних процедур [4].

Сьогодні більшість керівників державних органів сприймають роль служби управління персоналом виключно як ведення кадрового діловодства. Відсутня практика підготовки стратегій розвитку персоналу в державних органах, управління талантами, формування культури всередині



інституцій. Існує формальний підхід до використання таких інструментів управління персоналом як відбір, адаптація новопризначених працівників, проведення щорічного оцінювання, побудова системи мотивації тощо. Майбутня серйозна трансформація державного управління та державної служби потребуватиме активної та спроможної служби управління персоналом, яка буде опорою вищого керівництва в кожній інституції центральної виконавчої влади не лише при ухваленні рішень щодо належного кадрового забезпечення, а й організаційного розвитку державного органу. Упродовж останніх кількох років Національне агентство України з питань державної служби підтримувало розвиток HR-функцій, однак наразі роль служб управління персоналом в установах державного управління залишається недостатньо важливою порівняно з приватним сектором.

Саме тому технологію гетгантингу можна застосувати в умовах правового режиму воєнного стану, коли призупинено конкурсний відбір на посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Так, Законом України від 22 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» внесено зміни до низки нормативно-правових актів, зокрема Закону України «Про правовий режим воєнного стану», якими передбачено спрощену процедуру вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування в період дії воєнного стану.

Такі особи призначаються без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

Саме тому пропонується запровадити нову систему відбору та найму на публічну службу, засновану на концепції «шляхів на посади публічної служби», забезпечуючи також відповідне співвідношення: 1) централізованого і децентралізованого залучення та відбору; 2) спільні правила та автономія у разі децентралізованого підходу. 3) гендерного балансу [4].

Водночас, у цьому контексті існують і серйозні виклики. Це насамперед продовження дії воєнного стану. Відсутність політичного лідерства та політичної волі до змін. Процедура внесення змін до



законодавства передбачає проведення узгоджувальних процедур між зацікавленими сторонами. Пошук компромісного рішення може затягнути процес. Відсутність політичного лідерства та політичної волі до змін. Не всі посади державної служби можна повноцінно порівняти з посадами приватного сектору, тому існує ризик, що система відбору, орієнтована на ухвалення потрібних законодавчих та нормативних актів.

Унесення зміни до законодавчих і нормативних актів, що дадуть змогу забезпечити незалежний, прозорий, справедливий відбір найефективніших кандидатів на всі категорії посад шляхом автоматизації процесу відбору, збільшення кількості вимог до компетентності, які оцінюються централізовано, технічного вдосконалення Єдиного порталу вакансій державної служби сприятиме в найближчій перспективі приходу на публічну службу істинних талантів, здатних за допомогою неординарних управлінських рішень суттєво поліпшити стан функціонування публічної служби в цілому.

Насамкінець зазначимо, що німецький державний і політичний діяч Ото фон Бісмарк свого часу говорив: «З поганими законами та хорошими державними службовцями країною все ж таки можна керувати. Але з поганими державними службовцями навіть найкращі закони не допоможуть». Тож майбутнє України – у пошуку на публічну службу справжніх талантів, у тому числі й за допомогою сучасної інноваційної технології гетгантингу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волощук І., Шуленок О. Теорія і практика пошуку талантів. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2022. Вип. 1. С. 59–69.
2. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/55.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf) (дата звернення - 09.04.2024).
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення – 11.04.2024).
4. Проект Плану відновлення України: Матеріали робочої групи «Державне управління». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення - 12.04.2024).



**Ігор ЛУК'ЯНЕНКО,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Міжрегіональної академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ HARD TA SOFT SKILLS СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ**

Ключовим джерелом стійкості та сталості системи органів публічного врядування демократичної країни є їх легітимність в громадянському суспільстві. Водночас рівень такої легітимності є прямо пропорційним рівню та якості персональних Hard та Soft Skills компетенцій як керівників органів публічного управління та адміністрування, так і державних службовців цих органів. Саме тому управління компетенціями в структурах державної влади та місцевого самоврядування в усі часи є важливим завданням кадрової політики держави.

Управління компетенціями можна розглядати в широкому сенсі як певну філософію управління, механізм формування, розвитку та оптимального використання кадрового потенціалу держави, удосконалення потрібних здібностей, умінь та і навичок персоналу. Наявність у співробітників органів влади потрібних компетенцій, їх розвиток і вміле використання закладає підґрунтя реалізації функцій та завдань держави, постає важливим легітимаційним інструментом владних структур. Слід зазначити, що на відміну від бізнес-структур, що активно розвивають програми розвитку й удосконалення компетентнісного потенціалу своїх співробітників, управління людськими ресурсами в органах публічного врядування має свою специфіку. Існування невеликої кореляції між результатами роботи й одержуваної винагородою не сприяє самоосвіти й самовдосконалення публічних службовців, а також ускладнює керівникам належну мотивацію своїх підлеглих. Крім того, обмежені фінансові ресурси на навчання та вдосконалення управлінського персоналу не дозволяють більш професійно управляти людськими ресурсами (тобто реформувати систему оцінювання та винагороджувати за хороші результати), що демотивує в прагненні до постійного розвитку та змін на краще.

У європейських країнах широко поширеним є механізм установавання стандартів (профілів) компетенцій для окремих посад у системі органів публічного врядування. Як правило, такий перелік компетенцій складається з трьох груп: загальні організаційні компетенції (впливають з місії





владного органу та закріплюються, хоча і різним ступенем, за кожною з посад); предметні компетенції (предметно пов'язані зі сферою закріплених повноважень у межах внутрішньоорганізаційного розподілу завдань структурного підрозділу); орієнтовані компетенції (пов'язані з конкретними завданнями, що виконуються на цій посаді). Управління ключовими компетенціями керівників органів публічного врядування в таких європейських країнах, як Німеччина, Нідерланди, Швеція та Шотландія націлено на опанування такими здібностями: вибудовувати бачення та стратегію; навички ухвалення обґрунтованих управлінських рішень; комунікативні навички; формувати організаційну культуру; поважати етику; лідерські та міжособистісні навички; інтелект і культурна чутливість [2].

Х. Вудрафф зазначає, що компетентний керівник як такий має відповідати трьом основним умовам, щоб виконувати свої завдання: володіти знаннями, навичками та вміннями, потрібними для виконання управлінської ролі в цій організації; бути вмотивованим взяти на себе роль лідера і бути готовим присвятити цьому потрібну енергію; уміти використовувати свої компетенції в публічному просторі [4, с. 31]. Інший вимір ключових компетенцій існує в Канаді, де законодавчо закріплено окремий профіль для політичних посад і керівників системи органів державної влади. Цей профіль включає чотири основні компетенції: дотримання демократичних цінностей та етики, стратегічне мислення, цілеспрямованість, удосконалення управління [1].

Основними механізмами управління компетенціями в сучасному світі вважаються: формальне навчання (formal learning) – інституційна та формалізована освіта, що надається відповідно до навчальних програм, характерна для низової ланки державних службовців; неформальне навчання (informal learning) – свідомо самостійно націлене та ненавмисне навчання, що відбувається несвідомо в повсякденних ситуаціях, коли людина отримує досвід в ході своєї роботи. Ця форма навчання, як правило, неструктурована і безсистемна і охоплює всі шляхи набуття знань і досвіду; позаформальне навчання (nonformal learning) – інституційна освіта, що надається поза стандартними програмами навчання та включає в себе цілеспрямовані й систематичні заходи у формі курсів та тренінгів [3, с. 153].

Таким чином, можна констатувати, що попри велику кількість загальних і важливих компетенцій, що мають характеризувати керівника й службовця органу публічного врядування (навички ухвалення рішень, професійний



досвід, уміння вирішувати конфліктні ситуації), є й такі, що мають вирішальне значення лише для керівників владних структур (значні управлінські знання та набутий професійний досвід, чітке дотримання процедур та правових норм і стандартів, сумлінність, готовність підвищувати кваліфікацію та набуття знань). Це пов'язано з особливим характером публічноуправлінської діяльності керівника в публічно-правовому просторі держави тощо.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Forgues-Savage L. and Wong S. Competency Management in Canada's Core Public Administration. *Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat in Canada*. 2017. URL : <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-canada.pdf>.
2. Future work skills 2020. *Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute*. Paolo Alto, 2011. URL : [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf)
3. Straka G.A. Valuing learning outcomes acquired in non-formal settings. *Shaping flexibility in vocational education and training*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002. Pp. 149–166.
4. Woodruff Ch. What is meant by a competency? *Leadership and Organizational Development Journal*. 1993. Vol. 14(1). Pp. 29–36.

**Володимир МАРИЧ**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ПРО ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ МЕГА-МАТРИЦІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ПАНІВНИХ ІДЕОЛОГЕМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОНСЕНСУСУ

Органи місцевого самоврядування (ОМС) як суб'єкти управління місцевим економічним розвитком територіальних громад (ТГ) України ще не отримали достатньо обґрунтованого теоретичного і практичного



інструментарію для дослідження, аналізування та оцінювання цілей, бажань, прагнень, переконань і життєвих цінностей людських ресурсів громад для врахування в процесах вироблення й ухвалення стратегічно важливих для локальних спільнот управлінських рішень.

В Україні досвід використання ОМС управлінських технологій досягнення консенсусу в процесах управління сталим розвитком ТГ є незначним, а більшість вітчизняних інтерпретацій шляхів реалізації в територіальних громадах принципів доброго демократичного врядування свідчить про те, що проблема управління локальним суспільним консенсусом до останнього часу залишається мало дослідженою і далекою від вирішення.

Саме тому, поширення в територіальних громадах професійного управління на основі консенсусної культури [3] не тільки в умовах криз [2], а і в щоденній практиці управління сталим розвитком ТГ [4, 5] є актуальним науково-теоретичним завданням з потенційно високою практичною корисністю.

Однак, в основі досягнення консенсусу завжди лежить інформація про розподіл населення ТГ в оцінюванні пропонованих для обговорення і ухвалення рішень, що визначатимуться його орієнтованістю на ті чи інші ідеологеми східної (*X*), західної (*Y*) інституціональних матриць [1] чи їх комбінованих варіантів.

Для отримання такої інформації є цілком достатнім використання моделі дослідження та оцінки розподілу прагнень, орієнтирів та цілей населення ТГ в інтерпретації просторової інституціональної мега-матриці (рис. 1), запропонованої в публікації [6], що надає можливість їх визначення за результатами ординарного соціологічного опитування населення громади.

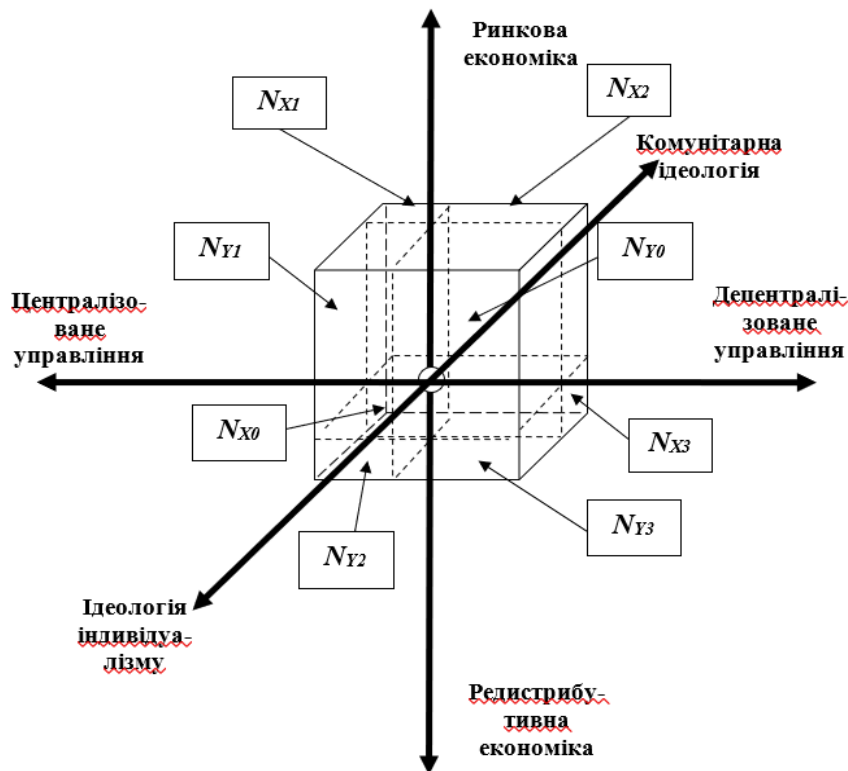


Рис. 1 – Модель розподілу населення ТГ за ознаками підтримки ідеологією східної та західної інституціональних матриць

Використання цієї моделі для інтерпретації людської спільноти територіальної громади у вигляді множини  $N$  носіїв інтелекту – повноправних громадян з правом голосу, диференційованих за притаманним кожному/кожній з них досвідом, переконаннями, життєвими цінностями, ментальністю і, зрештою, готовністю до спільного мислення та ухвалення важливих рішень щодо вирішення спільних проблем у співпраці з ОМС може стати важливим індикатором настроїв, намірів і прагнень населення ТГ при умовах консенсусного управління.

Таким чином, за результатами соціологічного опитування ОМС ТГ може отримати реальну картину розподілу переконань населення числом  $N$  між окремими октантами моделі у вигляді формули:

$$N = \sum N_{x_i} + \sum N_{y_j} = \sum (N_{x_0} + N_{x_1} + N_{x_2} + N_{x_3}) + \sum (N_{y_0} + N_{y_1} + N_{y_2} + N_{y_3}),$$

де  $N$  – загальна кількість населення ТГ,  $N_{x_i}$  та  $N_{y_j}$  – кількість людей які повністю підтримують ідеологією тільки однієї із альтернативних матриць неринкової  $N_{x_i}$  або ринкової  $N_{y_j}$  економіки, а  $\sum (N_{x_0} + N_{x_1} + N_{x_2} + N_{x_3})$  і  $\sum (N_{y_0} + N_{y_1} + N_{y_2} + N_{y_3})$  – кількість людей, які мають певні відхилення на користь різних комбінованих варіантів економіки.



Тоді умовами отримання громадянського консенсусу стануть вирази  $N=N_{X0}$  при  $N_{Y0}=0$  – для консенсусу в умовах неринкової економіки і  $N=N_{Y0}$  при  $N_{X0}=0$  – для умов ринкової економіки.

Таким чином, запропонована в дослідженні [6] модель може бути успішно використана ОМС в процесах і процедурах управління досягненням консенсусу в громаді з особливо важливих питань, що потребують загальної підтримки визначено більшості населення. Умовою ж успішного використання цього інструменту є розроблення фахівцями ОМС для опитування населення громади комплексу альтернативних пропозицій з наступним проведенням опитування та аналізу розподілу відповідей.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болотіна Є. В. Шубна О. В. Інституціональна матриці суспільства та трансформаційна економіка. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2016. №10. С. 14–21.
2. Даниленко Л. І. Соціальний консенсус – ефективна технологія антикризового управління у системі місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць «Вісник післядипломної освіти» серія «Соціальні та поведінкові науки»*. Випуск 23 (52). 2023. С. 118–132.
3. Даниленко Л. Консensusна культура як запорука розвитку майбутнього толерантного суспільства незалежної України. Засідання Міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України, м. Київ, 22 серпня 2022 р., Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління; Л. Г. Комахи, Ред. Київ: ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 13–16.
4. Марич В. Ф., Петренко В. П. Консensus як технологія управління змінами в територіальних громадах України. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 182–200.
5. Петренко В. П., Марич В. Ф. Про роль консensusу в управлінні розвитком територіальних громад. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 28 листопада 2023 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва*. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 101–104.
6. Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P., Orlov M. S., Molodtsov O. V. Modelo tridimensional da matriz institucional como ferramenta metodológica para diseñar cambios institucionais. *Revista Galega de Economia*. 2020. Vol 29. No1, Artigos, páxinas. P. 1–15.



**Ігор МЕДВЕДЄВ,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
старший науковий співробітник  
Комунального закладу Тростянецької міської ради  
«Музейно-виставковий центр "Тростянецький»,  
м. Тростянець, Україна

## **МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні існує системна проблема фінансування багатьох галузей публічного управління. Досить гостро недостатність фінансування відчувається в закладах культури на територіальному на регіональному рівнях. Досить обмежене фінансування галузі культури в останнє десятиліття ХХІ століття суттєво відбивається на стані об'єктів культури та на працівниках, які працюють в закладах культури. Фінансування культури за залишковим принципом призводить до загального зuboжіння працівників галузі. Війна в Україні в ХХІ столітті триває з 2014 року. У сучасному реальному середовищі галузі культури та освіти, кожна держава, регіон, територія мають свій відлік часу, що до того, з позиції публічного управління важливо усвідомлювати, наскільки масштабна та суттєво воєнні дії вплинули на функціонування галузі культури та освіти, їх зміст, спрямованість та реалізацію. Проте, на третій рік після повномасштабного вторгнення росії, усі громадяни України та працівники галузей культури та освіти, менеджери від публічного управління, депутати рад всіх рівнів, пересічні громадяни, чия діяльність так чи інакше стосується гуманітарної сфери усвідомили проблеми, з якими доводиться стикатися в умовах окупації. Слід зазначити, що з позиції публічного управління війна в ХХІ столітті впливає на функціонування галузі культури та освіти негативно[1; 2].

В українській науці над проблемою публічного управління галузями культури та освіти з позиції теоретико-методологічних засад системного аналізу в управлінні галуззю культури та освіти займалися такі вчені, як: Р.°Андрюкайте, В. Бех, В. Воронкова, О. Пунченко, Н. Резанова. Над проблемами імперативів розвитку системного аналізу в управлінні галузями культури та освіти працювали таці представники філософської та управлінської науки, як: Н. Абаніна, М. Ажажа, В. Безлер, О. Бугачук, О.°Горпинич, В. Зінкевич, С. Мирошніченко та ін. Наукові погляди,



вищезгаданих дослідників змістовно висвітлюють основні принципи та закономірності, за якими здійснюється системне управління соціально-гуманітарним сектором [2, с. 33].

Водночас, в українській управлінській науці залишаються невирішеними питання розроблення механізмів та інструментів, протидії негативного впливу війни на галузь культури та освіти. З позиції публічного управління в українській науці мало дослідженими залишаються питання негативного впливу на галузі культури та освіти, як гібридної війни так і негативному впливу на матеріальну та нематеріальну культурну спадщину війни повномасштабної. Науковці та практичні працівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування ще не напрацювали механізми та інструменти публічного управління галузями культури під час воєнних дій.

Завданням роботи є з'ясувати змістовні характеристики негативного впливу війни на галузі культури та освіти в Україні на територіальному рівні й визначити механізми та інструменти протидії елементам цього негативного впливу війни на територіальному рівні.

З позиції публічного управління протидії цим негативним впливам на цей момент нас цікавить галузь культури та інформаційної політики, а також освіта. Слід зазначити, що в межах пропаганди української мови, освіти, культури, слова, історії та мистецтвознавства державою робилося досить мало. Більше того, негативний вплив російських агентів відчувається й сьогодні. Проте на рівні регіонів та територій серед представників освіти та науки, культури та інформаційної політики знаходяться зрадники, й ті хто продовжує віддавати злодійські накази та розпорядження. Перемогти у війні гібридній, інформаційній, повномасштабній можна лише за умов активного використання ресурсів. Освітні, культурні та мистецькі ресурси народу України – це один із інструментів забезпечення безпеки держави.

Нематеріальна та матеріальна культурна спадщина – це ресурс для інформування, ідеології, едукації та друкації. Звичайно, є загальнонаціональні символи та постаті в освітньому та культурному середовищі України. Серед загальнонаціонального культурного надбання, наприклад, можна назвати таких постатей як Володимир Великий, Ярослав Мудрий, Богдан Хмельницький, Іван Мазепа, Іван Франко, Михайло Грушевський, Тарас Шевченко, Леся Українка, Григорій Сковорода, Володимир Вернадський. Ці постаті не тільки частина культурної та інформаційної політики та освіти, а й частина монетарної політики України.



Отож, освіта та культура як галузі державотворення можуть розглядатися з позиції державного управління в розвитку таких механізмів: ідеологічного; інформаційного; економічного; фінансового; розпорядчо-правового та ін .

Унікальний досвід розроблення організаційного механізму публічного управління галуззю освіти та культури на територіальному рівні розроблено в м. Тростянець Охтирського району Сумської області. Експериментальним майданчиком для впровадження та реалізацією цього механізму стала вся територія Тростянецької ТГ. Місто Тростянець Сумської області було окуповане російським агресором 24.02.2022 року [4, с. 116-129]. З перших днів окупації керівники галузі освіти та культури та відповідальні особи почали працювати над питаннями збереження та евакуації культурних цінностей, забезпечення людей хлібом. Частина працівників у перші дні окупації працювала дистанційно. Це стосується наукових співробітників, екскурсиводів та ін. Працівники дитячий садків, шкіл на базі навчальних закладів пекли для земляків хліб. Технічні працівники, які були відповідальними за підтримання опалення, теж були вимушені відвідувати свої робочі місця, для забезпечення підтримання безпеки в закладах. Такий режим підтримувався в м. Тростянець Сумської області до 08.03.2022 року, до того часу, поки здійснювати будь-який контроль за закладами освіти та культури стало неможливо, й потрібно було, або ж за допомогою гуманітарних коридорів покидати місто, або ж виходити на контрольовані ЗСУ території, або ж здійснювати свою діяльність у підпіллі.

Водночас, працівники комунального закладу Тростянецької міської ради «Музейно-виставковий центр «Тростянецький» та закладів освіти в м. Тростянець намагалися підтримувати зв'язок не тільки один з одним, а й представниками органів місцевого самоврядування, командирами територіальної оборони, органами публічної влади на рівні області та столиці. Робота була зосереджена на спостереженні за станом об'єктів культурної спадщини, закладами освіти, їх станом. Вони в цьому місці відчували себе у відносній безпеці, оскільки були переконані, що ЗСУ не будуть відкривати вогонь по пам'ятці матеріальної культури національного значення.

У підсумку, можна зробити висновки, що з позиції державного управління галузями освіти та культури в умовах війни потрібно вийти на усвідомлення системного підходу до цієї проблеми. Центральне місце в цьому підході повинно належати функції безпеки – держави, регіону,





територіальної громади та кожного конкретного громадянина України. Галузі освіти та культури та інформаційної політики мають для забезпечення безпеки держави виключно важливе значення. На цей момент деякі території поки що окуповані агресором. Проте це не означає, що публічна влада в Україні не повинна намагатися зберегти багатівкове надбання українців в освіті, науці, культурі, інформаційній політиці тощо.

Напрямами дальших розвідок щодо впливу війни на галузі освіти, культури в Україні на територіальному рівні в подальшому можна розглядати з декількох підходів. Ми в своїй роботі зупинилися лише на загальному підході. Водночас, потребують визначення шляхи реалізації інших підходів: функціонального, суб'єктно-об'єктного, ресурсного - зокрема.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бова Ю. А., Медведєв І. А. Організаційні заходи по розвитку музейної справи (на прикладі Тростянецької ОТГ Сумської області) / *Історико-краєзнавчі дослідження: традиції та інновації: матеріали IV Міжнародної наукової конференції* (Суми, 28-29 листопада 2019 року) у 2 частинах. Частина 2. Суми. ФОП Цьома С.П. 2019. С. 19–24.
2. Белявцева С. С., Медведєв І. А. Публічне управління галуззю культури (на прикладі Тростянецької ОТГ Сумської області). *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір»*. Суми. Сумський ОШПО. 2021 р. с.33-37.
3. Медведєв І. Григорій Сковорода: стежки, візії та творчість як складові освітньо-наукової діяльності музею (на прикладі музейно-меморіального комплексу в с. Боголюбове Тростянецької ОТГ. *Сумщина: від минулого до сьогодення: матеріали історико-краєзнавчої конференції закладів професійної (професійно-технічної) освіти*. (Суми, 26 листопада 2022 року). ред. колегія: Г. І. Докторович, О. П. Смоленко. / за наук. ред. С. І. Моцак. Суми: ФОП Литовченко Є. Б. 2023. С. 19–23.
4. Шевлякова Н. А. Чорний сніг: місяць окупації в Тростянці. Суми: Видавничий дім "Ельдорадо". 2023. 224 с.



**Ольга МОЙСІК,**

керівник навчально-методичного відділу  
Волинського регіонального центру підвищення кваліфікації,  
м. Луцьк, Україна

**Лариса КАСЬЯН,**

методист навчально-методичного відділу  
Волинського регіонального центру підвищення кваліфікації,  
м. Луцьк, Україна

## **ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Структурні реформи в Україні, зокрема державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, потребують високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку посадовців. У підготовці саме таких фахівців одне з чільних місць має посідати система їхньої професіоналізації загалом і підвищення кваліфікації зокрема.

Система підвищення кваліфікації в Україні має достатній людський, науково-методичний, матеріально-технічний потенціал, досвід організації навчання дорослої аудиторії, низку переваг перед академічною системою: оперативність, мобільність, гнучкість, практична спрямованість через застосування інтерактивних методів навчання, наближеність освітньої послуги до споживача (виїзні навчання), можливість залучення широкого кола науковців, практиків, міжнародних експертів за цивільно-правовими угодами.

Серед провайдерів чільне місце в професіоналізації органів публічного управління та адміністрування посідають регіональні Центри. Саме вони можуть бути конкурентоспроможними на ринку надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації. При цьому, як і інші сфери суспільного життя, вони потребують суттєвої модернізації та оновлення послуг тощо.

Прогресивні зміни в суспільстві наступають лише тоді, коли професійні кадри стають однією із пріоритетних інвестицій у становленні і розвитку держави, створюються надійні механізми включення професіоналів у сферу управління, коли йдеться про перспективу, закономірності, динаміку зростання професійної компетентності управлінців.



Професійний розвиток державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування – це неперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і навичок [1].

Система професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад – це цілісна сукупність взаємопов'язаних компонентів, що включає:

- виявлення потреби в професійному навчанні на основі оцінювання результатів службової діяльності;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- мотивацію підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

З урахуванням положень Меморандуму неперервної освіти Європейської Комісії нова модель професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад має базуватися на таких принципах:

- усвідомленості потреби в професійному розвитку;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи особи;
- обов'язковості та неперервності;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та конкретності суб'єктів надання освітніх послуг;
- гарантованості фінансових ресурсів на професійне навчання.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п>.



**Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

Управління людськими ресурсами є однією із передумов ефективної роботи, досягнення високих економічних результатів діяльності, високого динамізму, науково-технічного прогресу та формування успішного менеджменту організацій. Нове покоління людей вимагає нових підходів до організації роботи, особливих умов праці, усебічного розвитку та вагомої мотивації. Потрібним ним стає впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, що б забезпечували максимальну віддачу працівників та продуктивність їхньої роботи.

Водночас в Україні впровадження інноваційних методів і технологій управління людськими ресурсами поширюється досить повільно, що дає поштовх до потреби залучення нових технологій, на яких базується система управління персоналом, щодо підвищення інтелектуального капіталу організації та конкурентоздатності підприємницької діяльності. Таким чином, дослідження інноваційних методів та сучасних технологій управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науково обґрунтованого підходу [4].

Управління персоналом на публічній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників публічних органів.

Забезпечення формування державної політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі – усі ці завдання належать до компетенції Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування [2].



З метою забезпечення виконання означених завдань при НАДС було створено Раду управління людськими ресурсами – постійний консультативно-дорадчий орган, до складу якого ввійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади. Вона є важливим органом координації політики, що стосується управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Завданнями Ради є:

- 1) формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом;
- 2) участь у визначенні пріоритетів та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- 3) аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та структурних підрозділів з питань персоналу (спеціалістів з питань персоналу) органів місцевого самоврядування;
- 4) сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- 5) формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування;
- 6) заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- 7) підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- 8) підготовка пропозицій до роботи IT-систем з питань управління персоналом, зокрема Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання;
- 9) узагальнення практики управління людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [2].



Організаційне та інформаційне забезпечення діяльності Ради здійснює Генеральний департамент НАДС, що забезпечує формування державної політики у сфері управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

В умовах сьогодення особлива увага надається запровадженню через навчання публічних службовців сучасних технологій управління людськими ресурсами на публічній службі, метою якого є підвищення рівня професійної компетентності керівників, спеціалістів служб управління персоналом в організації ефективної системи кадрового менеджменту в органі публічної влади в умовах реформування системи публічного управління [3].

За результатами такого навчання слухачі повинні демонструвати: *знання*: вимог до організації роботи служб управління персоналом; особливостей застосування стратегічного підходу до управління персоналом; принципів ефективного відбору персоналу на вакантні посади; нових вимог до вдосконалення професійних компетентностей державних службовців; сутності та фундаментального значення політики управління персоналом; *уміння*: аналізувати та виконувати нормативно-правові акти, які регламентують статус державного службовця, функціонування інститутів держави; планувати діяльність служб управління персоналом; контролювати стан трудової і виконавської дисципліни згідно із трудовим законодавством України; *навички*: формування компетентностей персоналу; розроблення стратегії розвитку корпоративної культури; планування конструктивної командної роботи, націленої на результат [2].

Як зазначає Ольга Антонова, останнім часом особливого значення набуває «посилення впливу на суспільні відносини в Україні таких чинників, як 1) цифровізація суспільних відносин та адміністративних процесів; 2) формування підходів цифрового лідерства та розуміння лідерства як бренду на основі соціальної відповідальності та безпеки, прозорості діяльності; 3) застосування підходів управління великими масивами даних (data-driven підхід) та 4) персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі економіки. Отже, виходячи із вищезазначеного, фахівці з управління людськими ресурсами та розвитку персоналу в публічному управлінні набувають специфічних функцій – фінансових, аналітичних, фахових у сфері інформаційних технологій» [1].

У підсумку слід зазначити, що відповідь на питання успішності діяльності публічної служби лежить не в площині «люди – технології –



гроші – витрати», а в площині: демократична інфраструктура (децентралізація, фаховість, експертність, довіра) – вихід з «інформаційної мотиваційної бульбашки» лідерів – застосування data-driven підходу та впевненого просування до цифрового лідерства в управлінні персоналом [1].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/989> (дата звернення - 23.04.2024).
2. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (дата звернення - 23.04.2024).
3. Технології управління персоналом.: монографія/ О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Щьокіна Є. Ю. та ін. Сучасні технології управління людськими ресурсами. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/63.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/63.pdf) (дата звернення - 23.04.2024).

**Ігор НЕДОКУС,**

кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри політології та державного управління  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича,  
м. Чернівці, Україна

### **ОЦІНКА СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ У СПРАВАХ СІМ'Ї ТА МОЛОДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)**

В умовах повномасштабної військової агресії російської федерації постало надзвичайно складне завдання перебудови органів публічної влади України на військові рейки, забезпечення їх ефективної діяльності в умовах



війни. Поняття військова адміністрація, територіальна оборона, рух опору стали термінами повсякденного вжиття нашого часу, які відбивають суть процесів змін у системі публічної влади за умов війни, що триває вже понад два роки.

Саме тому одним із ключових завдань влади та й українського суспільства загалом є забезпечення діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що сьогодні вирішують непрості суспільно значущі питання. Досвід діяльності органів публічної влади на місцях в Україні викликає чималий дослідницький інтерес, оскільки важливим є осмислення ключових викликів та потреба пошуку відповідей на складні запитання: як забезпечити виконання головних завдань місцевого значення в умовах воєнного стану?

На прикладі управління у справах сім'ї та молоді департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради ми розглянемо стан функціонування системи ухвалення управлінських рішень в органах місцевого самоврядування України.

Для дослідження процесу ухвалення управлінських рішень в цьому структурному підрозділі ми обрали програму *Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023 роки* [1], яку підготувало та впроваджувало управління.

Загалом, процес підготовки та ухвалення управлінських рішень в управлінні складається з таких етапів:

1. *Етап дослідження проблемної ситуації.* Виконуються такі дії: пошук та відбір інформації, розрахунок та оцінювання аналізованих показників, установлення певних відхилень та залежностей. Вагоме значення на цьому етапі мала діяльність молодіжного центру «Резиденція молоді» при Чернівецькій міській раді, який став важливим майданчиком для обміну думок щодо проблем зайнятості молодих людей, розвитку молодіжного підприємництва, розвитку та закріплення лідерських якостей та формуванню здорового способу життя.

2. *Формулювання цілей та зіставлення їх з дійсністю.* Для цього етапу характерним є визначення та встановлення завдань і цілей вирішення назрілих проблем. На практиці в управлінні сім'ї і молоді застосовуються різні методики формування цілей: від звичайного переліку до побудови дерев цілей з характеристиками їх пріоритетів. Формулювання мети і цілей має чіткі кількісні показники, що є основою для прогнозування ступеня їх досягнення, корелюється із нормативно-правовими актами в цій сфері.





Також при визначенні мети обов'язково враховуються всі реальні можливості її реалізації, зокрема, наявні ресурси та внутрішні резерви підрозділу.

3. *Прогнозування варіантів.* На етапі прогнозування вірогідних варіантів реалізації програми визначається максимально повна сукупність способів та засобів досягнення цілей. У Чернівецькій міській територіальній громаді одним із основних способів забезпечення цієї роботи є організація ефективної співпраці з громадськими організаціями.

4. *Вибір та оцінювання припустимих альтернатив.* Виявлені альтернативи потрібно розглянути з урахуванням певних обмежень, зокрема: нормативно-правових, ресурсних, морально-етичних, соціальних та ін. Перевага надається тим варіантам, що забезпечують максимальну ефективність та якість управлінського рішення.

5. *Визначення термінів, процедур та виконавців реалізації ухваленого рішення.* На цьому етапі власне управлінське рішення поділяється на певні компоненти, що мають чітку кількісну та часову прив'язку.

6. *Оформлення проєкту програми у формі нормативного акта,* з визначенням імовірності його ухвалення постійною комісією та сесією Чернівецької міської ради.

7. *Затвердження проєкту,* зокрема рішенням сесії Чернівецької міської ради №1246 від 25 травня 2023 року (зі змінами).

8. *Інформування про ухвалене рішення.* Так, з метою створення потрібних умов для дальшої організації роботи щодо виконання рішення його зміст, терміни повинні бути доведені до виконавців та громадськості шляхом оприлюднення.

9. *Планування роботи.* Цей етап передбачає деталізацію рішення та підготовку організаційних заходів. У практиці управління сім'ї та молоді Чернівецької міської ради склалися різні методи розроблення планів організаційних заходів з реалізації управлінських рішень. До них слід віднести: традиційні текстові плани; плани-графіки; мережеві плани; картотеки невідкладних заходів тощо. Керівники підрозділу самостійно визначають методи розроблення плану.

10. *Відбір виконавців.* Відбір виконавців у підрозділі проводиться із дотриманням таких правил та вимог: чітко розуміти функціональні обов'язки виконавців; урахувати знання, уміння, досвід та індивідуальні особливості; уключати до групи виконавців працівника, який володіє потрібною кваліфікацією, компетенцією та забезпечений об'єктивною



інформацією, що потрібна для виконання поставленого завдання; основний виконавець програми повинен входити до складу підрозділу, що володіє основною частиною інформації та здійснює основну частину реалізації програми [2].

Також буває, що відповідно до цілей і завдань реалізації програми, виникає потреба уточнити або частково змінити функціональні обов'язки виконавців.

11. *Контроль за виконанням управлінського рішення.* Так, щодо програми *Молодіжна політика в Чернівецькій міській територіальній громаді на 2021-2023 роки* затверджена щомісячна, щоквартальна та щорічна звітність, яка подається управлінням у різні підрозділи Чернівецької міської ради. Загальний контроль за виконанням програми здійснює постійна комісія Чернівецької міської ради з питань гуманітарної політики.

12. *Підбиття підсумків виконання програми.* На цьому етапі директор департаменту соціальної політики Чернівецької міської ради спільно із керівниками управління сім'ї та молоді ретельно аналізують всю виконану роботу, зіставляють її з основними цілями і завданнями, що впливають з управлінських рішень, які розроблено для її виконання. У структурному підрозділі використовують різні форми підбиття підсумків реалізації управлінських рішень, зокрема: обговорення підсумків на нарадах, засіданнях колегії, у формі видання наказів тощо. Також при підбитті результатів відзначають кращих виконавців, а, у разі потреби, тих, хто з неповажних причин не впорався з дорученими завданнями.

13. *Інформування про виконання рішення.* Підсумковий етап реалізації управлінського рішення. Його завданням є, по-перше, своєчасне інформування громадськості та керівників вищих органів влади про реалізацію програми, що є потрібною умовою ефективного управління. По-друге, це своєрідна форма зворотного зв'язку, що дає можливість об'єктивно оцінити якість виконання управлінського рішення та здійснити вплив на розроблення та впровадження наступних програм розвитку. Так, щодо реалізації програми *Молодіжна політика в Чернівецькій міській територіальній громаді на 2021-2023 роки* підготовлено два річних звіти, що демонструють, на нашу думку, якісне виконання запланованих заходів та досягнення цілей програми.

Таким чином, процес формування та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади має інтенсивний характер та вимагає прояву



гнучкості при появі нових обставин та ситуацій, переоцінки запланованих та отриманих результатів. Крім того, зазначимо, що управлінське рішення містить пропозиції, які практика їх реалізації може не підтвердити, оскільки не існує ідеальних або абсолютних управлінських рішень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Програма Молодіжна політика Чернівецької міської територіальної громади у 2021-2023 роках. Чернівецька міська рада: [сайт]. URL: [https://www.city.cv.ua/storage/files/prog\\_misto/rmr\\_2\\_1246\\_20230525\\_dod1.docx](https://www.city.cv.ua/storage/files/prog_misto/rmr_2_1246_20230525_dod1.docx)

2. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka\\_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua)

**Наталя НОВГОРОДСЬКА,**  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Міжрегіональної академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

### РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Ми живемо в епоху завершення 4-ї технологічної революції та переходу до цифрового суспільства або «суспільства знань». Відповідно до нового укладу життєдіяльності людства, який вже отримав назву "Industrie 4.0", надзвичайно динамічно розвиваються інноваційні технології, особливо інформаційно-комунікаційні, що викликають значні зміни в системах управління, організації та виконання праці. Ці умови змушують керівників управлінських ланок всіх рівнів і сфер – від економіки до публічного врядування – набувати нових навичок і компетенцій. Як зазначають експерти Дармштадського технічного університету Юдіт Енке, Рупер Глас та Йєнс Хамбах, «в епоху революції 4.0 потрібно змінювати підхід до управління компетенціями в будь-яких організаціях, що прагнуть відповідати вимогам часу. Такий системний підхід означає професійне та цілісне формування сфери компетенції в організації, а також гармонізацію



її з іншими підсистемами управління» [3, с. 268].

Найважливішою характеристикою цифрового суспільства є надзвичайно динамічні зміни суспільно-політичних та соціально-економічних процесів, розвиток нових технологій, що унеможливають тривалу сталість управлінських та виробничих процесів, потребують пристосування до постійних змін. За таких умов індивід не можна набути раз і назавжди певних компетентностей, яких вистачить на все життя без потреби постійної модифікації впродовж усього життя. Тільки набуття, удосконалення та професіоналізація компетенцій робить сучасну людину компетентною та може забезпечити їй основу для розвитку особистості в мінливому соціальному просторі.

Таким чином, компетенції й компетентність на основі отриманих знань та навичок є визначальними в новому цифровому світі. Зокрема, постійний розвиток та вдосконалення компетенцій у сучасному світі стає основою професіоналізації органів публічного управління та адміністрування. Серед безлічі різноманітних можливих компетенцій науковці виокремлюють «ключові» – ті, що потрібні людині для розвитку та самореалізації, ефективної інклюзії та професійного та соціального функціонування. Особливістю ключових компетенцій є їх довічність у тому сенсі, що вони повинні формуватися і розвиватися впродовж усього життя [4, с. 239-240]. Серед таких ключових компетенцій, потрібних для посадових осіб органів публічного врядування Л. І. Даниленко виокремлює: «оволодіння теоретичними засадами нового менеджеріалізму, конфліктології, інформатизації; принципами деволуції, аутсорсингу, краудсорсингу, диджиталізації; технологією «повного лідерства» TQL, організації консультацій під час ухвалення рішень, проведення дослідження інтересів громадян, застосування ІКТ; розвитку лідерських, організаторських, комунікативних, математичних, аналітичних якостей та здібностей» [1, с. 118].

Своєю чергою, О. Ніколюк, Ю. Бурдук та Д. Блізніченко пропонують групу лідерських компетенцій як ключових для підвищення ефективності управління на державній службі, до яких відносять: стратегічне бачення; вміння ухвалювати управлінські рішення та вирішувати проблеми; комунікативні навички (комунікація є вирішальною для успішного лідерства, уключаючи переговори, публічні виступи та здатність слухати та залучати зацікавлені сторони); етика та інтегритет; мотивація та натхнення; управління змінами; розвиток команди [2].



У процесі набуття компетенцій ключове місце належить людині, активізуючи її сфери – пізнавальну, прагматичну, емоційну. Розвиваючи одну за іншою компетенції, людина поступово переходить на все вищий і вищий рівень. Саме тому розвиток компетенцій – це постійний процес, який не може зупинятися впродовж усього життя. Таким чином, компетентність як сукупність компетенцій – це гармонійна конструкція знань і розуміння, умінь і навичок, майстерності та бажання, що забезпечує основу для свідомого і орієнтованого на майбутнє розвитку особистості в мінливому світі. Потенціал набуття, закріплення та використання компетенцій уможливорює ефективний розвиток не тільки персонально даного службовця, але й усієї системи публічного управління та адміністрування.

У той же час розвиток індивідуальних компетенцій керівника, публічного службовця виходить за межі індивіду й значною мірою належить до компетенцій організаційних, властивих корпоративним організаційним структурам органів публічного управління. Між індивідуальними та організаційними компетенціями існує тісний взаємозв'язок, тобто організаційні компетенції є результатом індивідуальних компетенцій, тоді як компетенції працівників та їх розвиток залежать від внутрішніх умов та потреб організації, організаційної культури, системи управління, ресурсів, лідерства. Зазначена залежність створює можливість для взаємного вдосконалення і дальшого розвитку системи професіоналізації органів публічного управління та адміністрування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даниленко Л. І. Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 113–119.
2. Ніколюк О. В., Бурдук Ю. В., Блізніченко Д. С. Ефективність стилів керівництва та розвиток лідерських компетенцій у контексті управлінських ролей державної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_9)
3. Enke, J. & all. Industries 4.0 — Competencies for a modern production system. A curriculum for Learning Factories. *Procedia Manufacturing*. 2018. Vol. 23. Pp. 267–272.



4. Krawczyk-Blicharska M. Kompetencje i ich profesjonalizacja jako czynnik rozwoju współczesnego człowieka. *Kultura i Edukacja*. 2021. Nr 1(131). s. 237–253.

**Мар'яна ОРЛІВ,**  
доктор наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри євроінтеграційної політики  
Навчально-наукового інституту публічного управління  
та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна

## ГЕНДЕРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

За даними Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), кількісна потреба в підвищенні кваліфікації публічних службовців на 2023-2025 роки за загальними короткостроковими програмами з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (гендерної рівності) становить 7462 особи. Для порівняння: це більше, ніж за такими важливими темами, як державна політика цифрового розвитку (6922 особи), європейська інтеграція (6491 особа), електронне врядування та електронна демократія (4915 осіб) [3]. При цьому, результати опитування понад 21 тис. державних службовців із 49 центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ), проведеного НАДС 2023 року, свідчать, що третина респондентів уже проходили навчання за гендерною тематикою впродовж останніх трьох років [2]. Ці показники підтверджують важливість гендерної компетентності для публічних службовців, що зумовлено низкою причин.

По-перше, російська збройна агресія ще більше загострила гендерні проблеми в Україні, зокрема:

- підвищився ризик смертності чоловіків через участь у воєнних діях (на додачу до того, що середня тривалість їх життя і так становила на 10 років менше, ніж жінок, а рівень смертності в працездатному віці був втричі вищим);

- воєнні втрати серед працездатних чоловіків призведуть до збільшення ваги жіночої праці, однак, ускладнення побутових питань часто призводить до відмови жінок від самореалізації та кар'єрного зростання;



- збільшився гендерний розрив в оплаті праці на користь чоловіків [1];
- підвищилася потреба реінтеграції військовослужбовців/-виць до мирного життя;
- підвищився рівень насильства, зокрема сексуального, пов'язаного з конфліктом (жінки – 72%, чоловіки – 28%, у т. ч. звільнені військовополонені);
- представники центральної виборчої комісії прогнозують проблему участі жінок після еміграції у повоєнних виборах та ін.

По-друге, упровадження гендерного підходу до публічного управління зумовлене потребою виконання Україною міжнародних зобов'язань, зокрема: Конвенції ООН з ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінської Декларації та Пекінської платформи дій, Цілей сталого розвитку до 2030 року, Резолюції Ради Безпеки ООН №1325 «Жінки. Мир. Безпека», Угоди про асоціацію (ст. 419-420), Стамбульської конвенції, низки конвенцій Міжнародної організації праці та інших документів. На нашу думку, досягнення України у сфері гендерної рівності 2023 року (у рейтингу зі 146 країн за рівнем індексу гендерного розриву вона піднялась на 15 позицій та посіла 66 місце [5]) значною мірою зумовлені успішним виконанням завдань з європейської інтеграції.

По-третє, за оцінками Національного інституту стратегічних досліджень, гендерна рівність сприятиме швидшому відновленню економічного зростання, підвищенню стабільності економіки, активізації повоєнного відновлення, поліпшенню умов та якості життя громадян України [1]. Результати численних досліджень міжнародних інституцій та проєктів також свідчать, що використання гендерних підходів у формуванні та реалізації реформ, політик, законодавства, бюджетів, програм, тощо сприяє не тільки розвитку людського капіталу держави, а й економічному зростанню, приросту ВВП. Тому аж ніяк не просто скласти вичерпний перелік національних правових актів у сфері забезпечення гендерної рівності в Україні (включно з інструкціями та методичними рекомендаціями, затвердженими ЦОВВ) через їх велику кількість.

По-четверте, всі 4 «опори», на яких ми будуємо сучасну публічну службу, мають гендерний аспект, а саме: 1) людиноцентризм (недискримінація та забезпечення потреб різних груп населення); 2) культурологізм (розвиток організаційної культури та взаємодії з різними групами стейкхолдерів з урахуванням гендерного аспекту); 3) датаїзм



(формування та використання розподілених за статтю даних); 4) когнітивізм (розвиток знань та вмінь у сфері гендерної рівності, потреба яких передбачена для всіх категорій посад [4]).

Отже, гендерна компетентність є важливим складником компетентнісної моделі публічного управлінця. На підставі узагальнення досліджень сучасних гендерних проблем, індексів та правових актів можемо виокремити три основні складники гендерної компетентності публічного службовця:

1. Мотиваційно-ціннісний компонент (розуміння впливу гендерних аспектів на суспільство загалом і на конкретні сфери публічного управління та адміністрування; мотивація щодо застосування гендерного підходу, тощо);

2. Знання, уміння та навички (знання про наявні ситуації гендерної нерівності, чинники й умови, що їх викликають, гендерні теорії та концепції, міжнародні зобов'язання та національне законодавство, гендерні аспекти сфери діяльності; уміння використовувати інструменти гендерно орієнтованого врядування, віднаходити розподілені за статтю дані тощо);

3. Поведінка (помічати й адекватно оцінювати ситуації гендерної нерівності; застосовувати гендерні підходи та інструменти; використовувати розподілені за статтю дані; сприяти розвитку гендерної культури у своєму органі тощо).

Отже, гендерна компетентність публічного службовця – це комплекс знань, вмінь, навичок, цінностей та поведінкових характеристик, що дає йому змогу не тільки помічати ситуації гендерної нерівності та протистояти їм, а також використовувати гендерний підхід (мейнстримінг) у професійній діяльності та інших сферах життя.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гендерні диспропорції в Україні під час війни / Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/henderni-dysproportsiyi-v-ukrayini-pid-chas-viynu>

2. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України: звіт за результатами опитування / К. Левченко та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної. К., 2023. 76 с.

3. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій,





їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки / НАДС., 2022. 32 с.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ НАДС від 26.10.2020 року № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n6>

5. Global Gender Gap Index Report 2023 / World Economic Forum, 2023. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)

**Олена ПОСТУПНА,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
доцент кафедри менеджменту  
навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Українська держава, що виборює свою незалежність у війни з російським агресором та водночас продовжує реформування всіх сфер життєдіяльності суспільства, потребує кваліфікованих патріотично налаштованих кадрів публічної служби, які мають адекватно реагувати на суспільні виклики, здатні ухвалювати якісно нові рішення, управляти інноваціями та змінами, володіти комунікативними навичками для побудови діалогу та впровадження й продукування нових ідей [1]. Реалізувати таке завдання можна, змінюючи підходи до професійного навчання кадрового потенціалу публічної служби.

В українському суспільстві тривалий час відбуваються наукові дискусії щодо розроблення моделі професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. У квітні 2015 р. уперше до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, було введено спеціальність 074 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». У результаті внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей



знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» було виокремлено публічне управління та адміністрування в окрему галузь знань 28 та введено відповідну спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування» [7]. При цьому галузь знань 07 «Управління та адміністрування» представлена 5 спеціальностями: 071 «Облік і оподаткування»; 072 «Фінанси. Банківська справа, страхування та фондовий ринок»; 073 «Менеджмент»; 075 «Маркетинг»; 076 «Підприємництво та торгівля». Зміни у визначенні зазначених галузей знань і спеціальностей створили умови для активізації роботи щодо вдосконалення професійної підготовки кадрів публічної служби. Крім того, якщо до 2015 р. здійснювалася підготовка кадрів для публічної служби лише на підставі розроблених магістерських програм і програм на здобуття наукового ступеню кандидата та доктора наук, то сьогодні здійснюється навчання на першому – третьому рівнях освіти (бакалавр, магістр, науковий, у тому числі доктора філософії). Тобто, за короткий час відбулося певне переформатування системи підготовки публічних управлінців, що є, на нашу думку, надзвичайно своєчасним і має призвести до зміни підходів, стилю і результативності в наданні управлінських послуг населенню та вирішення суспільно значущих питань, особливо в умовах воєнного стану та в повоєнний період.

Сьогодні в освітніх програмах відбувається зміщення акцентів від менеджменту до командного лідерства, вивчення розвитку стратегічного та інформаційно-аналітичного мислення. Сучасного управлінця навчають оцінювати ризики, реалізовувати електронне врядування на всіх рівнях публічного управління, розвивати взаємодію влади з громадськістю та в цілому з суспільством. Програми підготовки магістрів передбачають поєднання глибокої теоретичної підготовки з набуттям практичного досвіду публічного управління шляхом проходження виробничої та науково-дослідної практики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [3].

В умовах воєнного стану та проведення реформ в Україні важливим для кадрів публічної служби є розвивати свої знання, навички та вміння впродовж життя, у тому числі шляхом участі в школах професійної майстерності, професійних тренінгах, наукових дебатах, форумах, на онлайн-курсах тощо. Набуті знання дозволять представникам публічної служби виконувати певний комплекс робіт або керувати їх виконанням з відповідною швидкістю, якістю та ефективністю. Саме знання, вміння,



навички, цінності, розуміння та інші особисті якості, що здобуваються в процесі навчання, є складниками компетентності кадрів публічної служби. Отже, сутність компетентнісного підходу полягає у визначенні результатів навчання та базується на їх описі в термінах компетентностей, що розглядаються як динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей та визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та дальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [4].

У науковій літературі виокремлюють різні види компетентностей – професійні, комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні та ін. Звичайно, що всі види компетентностей є важливими для публічних управлінців. Однак, ми погоджуємось із В. Копильцовим, який зазначає, що основними компетенціями для представників нижчого рівня управління, наприклад, сільських та селищних голів, є професійна, управлінська та комунікативна [2]. Причому професійна компетентність визначена на законодавчому рівні та розглядається як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [6]. Управлінська компетентність керівника розуміється як «інтегральна здатність вибудовувати свій поступальний професійний розвиток із постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень» [5]. В основу управлінської компетентності покладено лідерство для організації роботи, управління персоналом та забезпечення ефективної управлінської діяльності. Щодо комунікативної компетентності, то вона включає досвід спілкування між людьми, який формується, розвивається, усвідомлюється та актуалізується в умовах безпосередньої взаємодії. Це певний рівень сформованості та професійного досвіду взаємодії з тими, хто його оточує, який потрібний індивіду, щоб успішно функціонувати в професійному середовищі в межах своїх здібностей та суспільного статусу.

Отже, в основу навчання кадрів публічної служби покладено компетентнісний підхід, що здійснюється шляхом підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації з метою опанування професійної, управлінської та комунікативної системи знань, умінь і навичок, потрібних для здійснення професійної діяльності.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бульба В. Г., Поступна О. В. Підготовка магістрів публічного управління та адміністрування: питання підвищення ефективності. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 1 (49). С. 143–148.
2. Копильцов В. М. Організація професійного навчання сільських, селищних голів на основі компетентнісного підходу. *Молодий вчений*. Грудень, 2016. № 12 (39). С. 164–168.
3. Ларіна Н. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10 № 6. С. 95–101.
4. Національний освітній глосарій: вища освіта / 2-е вид., перероб. і доп. / авт.-уклад.: В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий та ін. / за ред. В. Г. Кременя. Київ: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 100 с.
5. Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. 2019. Вип. 9 (38). С. 113–132.
6. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
7. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : постанова Кабінету Міністрів України № 266 від 29 квітня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>.



**Оксана ПРОНІНА,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

**Наталія ЖУРЖЕНКО,**

здобувачка магістратури  
кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету  
м. Хмельницький, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ**

Широкомасштабні воєнні дії на території України породили значні кризові явища, пов'язані з людськими жертвами, руйнуваннями інфраструктурних, житлових, освітніх, соціальних, промислових об'єктів тощо, унаслідок чого відбулося переформатування багатьох сфер людської діяльності, пов'язане з потребою пристосовуватися та функціонувати в надскладних умовах війни. Система освіти та науково-педагогічні працівники стикнулися з низкою проблем, що вимагають негайного ефективного вирішення.

Освітня сфера, приймаючи виклики воєнного часу, зазнала певних змін, відповідно до особливостей, вимог і потреб освітньої діяльності. Від початку воєнних дій питома вага педагогічних працівників і здобувачів освіти була змушена переміститися в більш безпечні регіони України або за кордон. Особливої уваги та підтримки потребують ті, хто перебуває на тимчасово окупованих або деокупованих територіях. Надзвичайно актуальною є проблема задоволення освітніх інтересів у разі перебування здобувачів за кордоном і дотриманням законодавства іноземної держави й одночасного отримання освіти в українській освітній установі.

Херсонська міська територіальна громада не стала винятком. Ураховуючи, що Херсон – єдиний обласний центр, що був окупований достатньо довгий період, заклади освіти та дитячі садочки після деокупації не відновили свою роботу [1]. У закладах освіти Херсонської територіальної громади два роки освітній процес був організований дистанційно. Загальна кількість здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної)



освіти – 1476, виїхали за межі міста – 562, із них за кордон – 411, на території громади перебуває – 391, в окупації – 112.

На базі 16 закладів освіти забезпечено безперервну роботу Пунктів Незламності, на базі 9 закладів освіти розгорнуто центри видачі гуманітарної допомоги, на базі 3 закладів професійної (професійно-технічної) освіти створено 300 місць для тимчасового проживання евакуйованого населення.

Для забезпечення права дітей з особливими освітніми потребами на здобуття дошкільної та загальної середньої освіти, шляхом проведення комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку дитини, надання психолого-педагогічної допомоги та забезпечення системного кваліфікованого супроводження функціонують дві комунальні установи: Херсонський інклюзивно-ресурсний центр №1 та №2 Херсонської міської ради.

Психологічний супровід освітнього процесу в закладах освіти здійснюють 72 шкільних психологи та соціальні педагоги, які проводять просвітницьку, профілактичну, корекційну роботу та надають психологічну допомогу.

Пограбовано та знищено майно освіти, матеріально-технічну базу харчоблоків, навчальних кабінетів та знищено бібліотечні фонди, дидактичне й методичне оснащення, тощо у 86 закладах освіти.

Основні проблеми галузі освіти:

1. Втрата людського капіталу (за 2 роки війни):

Учнів шкіл – 30%;

Вихованців садочків – 60%

Учнів училищ – 57%

Педагогів – 24%

Через різке зниження контингенту учнівського континенту (особливо в закладах дошкільної освіти) на початок наступного навчального року галузь не зможе обійтися без скорочення педагогічних працівників. Такі втрати людського капіталу громада не зможе відновити впродовж багатьох років.

Простій педагогічних працівників.

Громада деокупована, проте перебуває під постійними обстрілами. 50% педагогічних працівників з громади виїхали. Частина з них не може працювати дистанційно і продовжує перебувати в простой. Скільки ж такі працівники можуть перебувати у простой?



2. Проведення заходів з будівництва, реконструкції, капітальних ремонтів та облаштування найпростіших укриттів відповідно до вимог ДСНС для здійснення освітнього процесу:

- розроблення проектно-кошторисної документації на будь-які ремонтні роботи (у зоні активних бойових дій неможливо розробити проекти, оскільки внаслідок наступних руйнувань вони втрачатимуть свою актуальність);

- будівництво захисних споруд подвійного призначення (ускладнюється тим, що 81% учнів перебуває за межами громади; хаотичністю пошкоджень будівель, відсутністю стабільної безпекової ситуації).

3. Нестача робітничих кадрів, яких потребуватиме громада для відновлення інфраструктури міста:

- пошкоджені будівлі закладів професійно-технічної освіти;
- відсутність контингенту учнів;
- зношеність матеріально-технічної бази закладів;
- невизначеність на законодавчому рівні, що унеможливило повноцінне утримання і розвиток цих закладів як з боку держави, так і з боку територіальних громад.

Пропозиції щодо вирішення проблемних питань:

Проблема 1. Загроза скорочення педагогічних працівників через різке зниження контингенту учнів та вихованців:

- збереження дистанційної форми навчання;
- увести в дію загальнодержавний облік вихованців закладів дошкільної освіти через систему АІКОМ задля уникнення задвоєння витрат коштів місцевих бюджетів;

- запровадити систему матеріального стимулювання працівників галузі задля запобігання втрати кваліфікованих кадрів;

- вирішити на законодавчому рівні питання оплати праці працівників галузі освіти, які більше року перебувають у простой (наразі відсутні законодавчі підстави для їх вивільнення або скорочення з одного боку та не можливо забезпечити їх роботою з іншого боку).

Проблема 2. Відновлення:

- передбачити в державному бюджеті кошти на відновлення пошкоджених будівель та матеріально-технічної бази, будівництво споруд подвійного призначення із властивостями сховищ для закладів дошкільної та загальної середньої освіти відповідно до вимог ДСНС.



Проблема 3. Нестача робітничих кадрів, яких потребуватиме громада для відновлення інфраструктури міста:

- створити на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти центри професійної підготовки із сучасними навчально-практичними центрами;
- запровадити прості механізми перекваліфікації дорослого населення за робітничими професіями, яких потребуватиме громада для відновлення інфраструктури міста;
- відновити заклади професійно-технічної освіти. Майно закладів перебуває в державній власності. Фінансування або співфінансування капітальних ремонтів з місцевих бюджетів через це неможливе. Потрібна або загальнодержавна програма відновлення інфраструктури цих закладів, або передача їх до комунальної власності області /міста, щоб мати можливість відновлювати ці заклади на тих самих умовах, що й заклади комунальної власності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією: Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 р. № 309 (із змінами відповідно до Наказу № 318 від 21 листопада 2023<sup>о</sup>р.). URL: [https://minre.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/11/perelik\\_zatverdzhenyj\\_nakazom\\_318\\_vid\\_21\\_11\\_23.pdf](https://minre.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/11/perelik_zatverdzhenyj_nakazom_318_vid_21_11_23.pdf)

**Роман ПЯТКІВСЬКИЙ,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБ

Гострий дефіцит фахівців у державних органах та органах місцевого самоврядування ставить непрості запитання: завдяки чому публічна служба як місце роботи, що не гарантує високих прибутків, може бути привабливою





для кваліфікованих кадрів, і як вже чинних співробітників залишати вмотивованими працівниками? Звісно, частково сприяють цьому і донесення до громадян високої місії служіння в органах державної та місцевої влади, і усвідомлення окремими громадянами власної «спорідненості» до такої праці, і зацікавлення осіб соціальним пакетом та конкурентною зарплатою, що може бути встановлена в результаті реформування системи оплати праці службовців. Однак не останню роль у рішенні особи присвятити своє життя роботі в публічній службі може відіграти існування здорової атмосфери в колективі, у якому вона працює. Тому для утвердження сталого професійного середовища публічної служби важливо забезпечити належну моральну атмосферу всередині організації, а також підвищити ефективність її функціонування завдяки етичному лідерству керівників та звичайних співробітників.

Етичне лідерство в середовищі публічних служб, таким чином, актуалізує боротьба організацій за свою ефективність і життєздатність в умовах гострої конкуренції за цінних співробітників і довіру громадян як отримувачів адміністративних послуг. Бути етичними також вимагають закони і правила, що регулюють діяльність публічних менеджерів і закликають їх дотримуватися принципів «належного врядування».

Онайомлення з сучасними управлінськими теоріями переконує, що етичне лідерство не є самостійним видом, а лише важливим аспектом лідерства, який акцентує увагу на моральних, етичних складниках діяльності особистості Таку позицію, зокрема, підтримував К. Штукельберг, який убачав роль лідера в підтримці місії організації і «спрямуванні інших досягати цього ж, дотримуючись цінностей організації і працюючи етично» [1, С. 37].

Постаючи комплексним явищем, етичне лідерство передбачає наявність у працівника певних моральних якостей та характеристик, що виявляють себе в правильних діях та поведінці, коректних міжособистісних відносинах та етичному менеджменті.

На наш погляд, яскравими індикаторами потенціалу особистості як етичного лідера постають такі характеристики, як чесність і принциповість, критичність мислення і мудрість, справедливість і порядність, мужність і сильна воля, ініціативність і авторитетність, скромність та емпатія, відкритість і належна комунікація, компетентність і ефективність, унікальність та творчий підхід, відданість справі та місії організації, концентрація на сенсі та високих стандартах діяльності тощо. Однак, на



думку Воррена Баффета, найкраще розв'язує нестачу лідерства в колективі і найбільше заслуговує керівної посади принципова людина, яка здатна виступити прикладом для наслідування, яку всі поважають і вплив якої на тих, хто його оточує, - величезний. «Коли шукаєш співробітника для компанії, потрібно звертати увагу на три якості: принциповість, інтелект і енергія, – радить знаний менеджер і підприємець. – Якщо у вас немає першого, то дві, що залишилися, стануть вашою погибеллю. Якщо наймете людину безпринципну, нехай вона буде краще тупою і ледачою» [2].

Завдяки зусиллям етичних лідерів та етично чутливих співробітників, які розбудовують високу професійно-етичну культуру, публічна служба отримує значні переваги:

- діяльність чітко сконцентрована на місії, що творить смисл існування цієї організації;
- процеси ефективні і вчасні;
- ухвалені співробітниками рішення є прозорими, а продукти – етичними;
- працівники вмотивовані, об'єднані, доброзичливі, відкриті для співпраці, оскільки відчувають власну цінність, захищеність, безпеку, бачать справедливе відношення до власної персони;
- неетична поведінка службовців стає малоймовірною, оскільки «червоні лінії» окреслено, прояви недоброчесності присікаються.

Водночас, етичне лідерство може не влаштовувати осіб та групи, діяльність яких не спрямовано на створення «максимальної цінності» для суспільства, що не дотримуються принципів «належного» управління та демократичної співпраці, ставлять особисті або вузькі корпоративні інтереси невеликих груп вище за інтереси всієї організації та суспільства, ведуть нечесну кар'єрну конкуренцію, є некомпетентними тощо. За таких обставин етичний лідер починає розглядатися як небажаний, небезпечний суперник, а багато його цінних рис ігноруються, заслуги дискредитуються. Як наслідок, етично налаштовані співробітники втрачають свій потенціал натхнення та ефективності, тому зазвичай залишають організацію. При цьому остання втрачає цінний ресурс і унікальну можливість створити команду, що діє максимально продуктивно та корисно. Крім того, навіть продемонстровані організацією результати можуть бути знецінені і не взяті до уваги у разі, коли громадськість дізнається про неетичні методи діяльності її представників.



Таким чином, керівники та співробітники публічних служб повинні прагнути розбудувати організаційну культуру, у якій поважатимуть етичні підвалини, цінуватимуть суспільну репутацію організації, прагнутимуть синтезувати ефективність та моральність у повсякденній практиці її працівників.

При цьому керівникам публічних служб потрібно знати і вміти вправно застосовувати головні практики, завдяки яким етичне лідерство проникає в свідомість особистості працівника:

- отримання правильної освіти і виховання;
- посвята себе навчанню інших (наставництво);
- правильне застосування етичної майстерності у своїй справі.

Етична воля та власний приклад належних вчинків керівництва має виключне значення для утвердження етичних стандартів поведінки підлеглих. При цьому керівник публічної служби як етичний лідер повинен:

- дбати про те, щоб кожен працівник розумів філософію організації і особисто дотримувався її правил;
- привчати співробітників відповідально і творчо працювати без постійного контролю;
- заохочувати в службовців почуття соціальної відповідальності.

Сьогодні публічні служби повинні застосовувати у свої діяльності кращі практики сучасності. Зокрема, у питанні шляхів упровадження етичного лідерства в життя організації слід урахувати рекомендації Е. Блекмена, який розробив для керівників інструкцію, що вміщує конкретні кроки, спрямовані на створення етично чутливої організаційної культури. На думку експерта, потрібно: визначити свої особисті та організаційні цінності; провести етичну перевірку й побачити поточний стан організації; розробити кодекс корпоративної етики; змоделювати правильну поведінку; організувати навчання персоналу з питань етичного ухвалення рішень; весь час наголошувати на важливості етичної поведінки; увімкнути етичні обговорення в свої особисті цілі, а також цілі організації та працівників і зробити їх частиною оцінки продуктивності наприкінці року; наймати на роботу людей, які не лише мають потрібні навички та досвід, але й показують правильний етичний підхід до роботи; заохочувати участь працівників у процесі ухвалення рішень та наданні зворотного зв'язку; закликати себе та інших до відповідальності [3].

Таким чином, етичне лідерство є вагомим інструментом підтримки моральної атмосфери в колективах публічних служб. Керівники і



працівники цих інституцій повинні докладати значних зусиль, щоб побудувати організаційну культуру, у якій поважатимуть етичні підвалини, цінуватимуть суспільну репутацію організації, прагнутимуть синтезувати ефективність та моральність у повсякденній практиці всіх співробітників. Безперечно, значущість етичного лідерства в публічному управлінні та адмініструванні значно зростає в умовах війни, оскільки цей чинник є вкрай важливим для збереження стабільності організацій та їх ефективного функціонування в умовах стрімких соціальних змін під тиском нечуваних екзистенційних викликів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2001. Том 9. № 2. С. 35–43.
2. 12 питань на співбесіді від Воррена Баффета, які допоможуть вам найняти лідера: [сайт]. URL: <https://uaspectr.com/2020/09/24/vorren-baffett-pro-te-yak-najnyaty-na-robotu-lidera/>
3. Blackman A. What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader. 2018. URL: <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780>

**Сергій РУДЬ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ЕТАПИ СЕГМЕНТУВАННЯ КАДРОВОГО ОСЕРДЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Для органів публічного управління якість людських ресурсів відіграє вирішальну роль, оскільки репутація працівників значною мірою визначає характер публічної служби, імідж та стабільність цих органів. Особливо важливими є унікальні якості кадрового осердя як основного сегмента людських ресурсів, що забезпечує умови для сталого розвитку публічного управління.

Потрібно визначити ключові етапи формування кадрового осердя, що



включають його сегментування. На нашу думку, технологія сегментування реалізується за такою схемою: спочатку встановлюється мета сегментування, відповідно до якої визначаються критерії та ознаки сегментування. Наприклад, метою сегментування може бути визначення груп, що займаються розробленням стратегії органу публічного управління. Критерієм сегментування може стати рівень участі в розробленні та реалізації стратегії, а ознакою — включеність члена кадрового осердя до певної структурної групи та його поведінка під час розроблення та реалізації стратегії. Це здійснюється з урахуванням різних чинників, таких як зміст стратегії, кадрова політика, стиль керівництва, організаційна культура тощо.

На основі публікацій з цього напрямку нами розроблено детальну технологію етапного сегментування кадрового осердя. За мету сегментування взято залучення кадрового осердя до реалізації стратегії органу публічного управління, а також залучення через кадрове осердя інших співробітників, зокрема резерву кадрового осердя і кадрової периферії. Отже, орган публічного управління має послідовно виконати такі кроки сегментування.

Етап 1. Уточнення бачення майбутнього органу публічного управління та загальної стратегії його розвитку (якщо кадрове осердя та його структурні елементи потрібні для поглибленого розроблення стратегії), а також аналіз потенціалу для реалізації стратегії (якщо кадрове осердя та його елементи потрібні для реалізації наявної стратегії).

Етап 2. Аналіз значущих чинників для сегментування: організаційної культури, кадрової політики та рівня кадрової роботи, досвіду диференціації підходів до управління персоналом, потрібної швидкості реакції на зміни в зовнішньому середовищі тощо.

Етап 3. Виявлення співробітників, які брали чи беруть участь у розробленні та реалізації стратегії органу публічного управління (минулої чи поточної). Якщо планується розширення кадрового осердя або створення резерву, потрібно ідентифікувати співробітників, які могли б брати участь у розробленні та реалізації стратегії.

Етап 4. Установлення конкретних фактів: хто, коли, де і що робив для розроблення та реалізації стратегії органу публічного управління (у минулому і тепер). Якщо йдеться про резерв кадрового осердя, з'ясовується, хто і що міг би зробити для цих цілей.

Етап 5. Визначення критеріїв сегментування (факторний аналіз). У цьому разі критерієм є ступінь участі в розробленні та/або реалізації



стратегії органу публічного управління (висока, середня, низька).

Етап 6. Визначення цінностей учасників кадрового осердя (ціннісний вклад), їхніх потреб та мотивів для участі в розробленні та реалізації стратегії. На цьому етапі відповідають на запитання, наскільки учасники кадрового осердя можуть бути корисними, що саме вони роблять чи можуть робити (цінність), чи хочуть вони брати участь і чому, що може посилити їхнє бажання (потреби та мотиви)?

Етап 7. Формування структурного елемента (об'єднання співробітників зі схожими моделями поведінки, мотивами та потребами відповідно до обраних критеріїв сегментування).

Етап 8. Перевірка структурного елемента, діагностика та повторна перевірка моделей поведінки, мотивів і потреб тих, кого об'єднали в структурний елемент, з уточненням, чи справді вони схожі за цими ознаками.

Етап 9. Установлення критеріїв привабливості сегмента з позицій різних метрик і параметрів цінності (наприклад, вклад у реалізацію стратегії, досягнення ключових показників ефективності, інноваційний розвиток, нейтралізація кризових явищ тощо).

Етап 10. Визначення методики оцінки вкладу структурного елемента в значущі цінності органу публічного управління, а отже, оцінка рівня привабливості структурного елемента. Зазвичай, це робиться шляхом узагальнення та аналізу показників, що вже оцінюються в органі публічного управління і мають відношення до критеріїв та цінностей сегментування. Якщо оцінювання персоналу за показниками не проводиться, потрібно розробити спеціальну методику.

Задля реалізації цих етапів потрібні певні методи. У таблиці 1.1 автор пропонує перелік можливих методів за кожним етапом технології. Вибір із усіх методів залежить від можливостей та бажань органу публічного управління. Названі в таблиці методи вже відомі в науці та практиці. Дано пояснення лише за способом роботи проектних груп, що ми пропонуємо для реалізації багатьох етапів. Уважаємо, що сегментування кадрового ядра краще доручити спеціально створеній для цього проектній групі. До неї слід включати різних спеціалістів – спеціаліста з управління персоналом, керівників вищої та середньої ланки. Така група має реалізувати всю технологію сегментування.



Таблиця 1

Етапи та методи їх реалізації в межах технології сегментування  
кадрового осердя органу публічного управління

Номер етапу	Зміст етапу	Методи реалізації етапу
Етап 1	Уточнення стратегії та аналіз потенціалу для її реалізації	Аналіз документів, пов'язаних із формулюванням та розробленням стратегії. Метод фокус-груп. Метод стратегічних сесій. Стратегічні наради. Метод роботи проєктних груп.
Етап 2	Аналіз чинників, значущих для сегментування	Аналіз документів, що містять відомості про виокремлені значущі чинники. Метод експертних оцінок чинників. Метод увімкненого спостереження. Обговорення у крос-функціональних групах.
Етап 3	Виявлення співробітників, які мають причетність до розроблення або реалізації стратегії ОПУ	Опитування керівників для встановлення переліку співробітників (усне або письмове).
Етап 4	Збір даних про співробітників, які причетні до розроблення та реалізації стратегії ОПУ	Метод спостереження за співробітниками. Методи оцінки персоналу (метод центру оцінки, метод 360 градусів, метод рейтингування, метод поведінкових шкал).
Етап 5	Визначення критеріїв сегментування	Метод експертних оцінок. Метод роботи проєктних груп.
Етап 6	Установлення ціннісного вкладу, мотивів та потреб учасників кадрового осердя ОПУ	Опитування керівників для встановлення переліку співробітників (усне або письмове). Методи оцінки персоналу (метод центру оцінки, метод 360 градусів, метод рейтингування, метод поведінкових шкал). Метод анкетного опитування чи інтерв'ю з персоналом (майбутніми учасниками структурних елементів). Метод роботи проєктних груп.
Етап 7	Формування структурного елемента	Метод роботи проєктних груп.
Етап 8	Перевірка сегмента	Метод роботи проєктних груп
Етап 9	Установлення критеріїв привабливості структурного елемента	Метод експертних оцінок. Метод роботи проєктних груп. Опитування керівників.
Етап 10	Визначення методики оцінки вкладу структурного елемента в цінності установи	Метод роботи проєктних груп.

Примітка. Складено автором на основі джерел [1; 2; 3]

Попри те, що ми запропонували достатньо відомі методичні засади сегментування кадрового осердя, слід зазначити, що універсальних технологій такого поділу не існує. Кожного разу потрібно вирішувати, як



саме здійснювати цей процес. Якість сегментування кадрового осердя найчастіше визначатиметься інтуїцією та здібностями того, хто його проводить. Крім того, сегментування – це не одноразовий процес. Зміни в структурних елементах та цілях сегментування відбуваються постійно, саме тому формування кадрового осердя органу публічного управління є ітеративним, циклічним і повторюваним процесом.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці». Київ, 2020. 102 с.
2. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
3. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк, 2018. 404 с.

**Галина САВКІВ,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Марія БАРАН,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ОСВІТА ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД**

Керівництво Миколаївської міської громади Стрийського району Львівської області турбується питаннями професіоналізації не тільки





працівників міської ради, а й депутатського корпусу. Зважаючи на темпи цифровізації українського суспільства, ми вирішили дослідити потреби депутатів міської ради в навчанні, щоб визначити потреби депутатів щодо напрямків дальшого підвищення їх кваліфікації.

Інтереси Миколаївської міської громади представляють 26 депутатів міської ради, із яких 6 депутатів від політичної партії «Європейська солідарність» (19,84%), 6 депутатів від політичної партії «Народний Рух України» (17,65%), 5 депутати від політичної партії «Українська Галицька Партія» (15,54%), 3 депутати від політичної партії Політична партія «За Майбутнє» (8,85%), 3 депутати від політичної партії Всеукраїнське об'єднання «Батьківщина» (7,13%), 3 депутати від політичної партії «Сила і Честь» (5,36%). 23% (6 осіб) депутатського складу – жінки.

У раді функціонує 6 постійних депутатських комісій: комісія з питань регламенту, депутатської етики, законності, попередження корупційних проявів (3 депутати); комісія з питань економіки, бюджету та податків (5 депутатів), комісія з питань соціального захисту та охорони здоров'я (3 депутати), комісія з питань молоді, спорту, культури, освіти та духовного відродження (6 депутатів), комісія з питань землеустрою, містобудування та охорони навколишнього середовища (5 депутатів), комісія з питань житлово-комунального господарства, розвитку сільської місцевості, енергозбереження та інфраструктури (3 депутати).

З метою формування програми підвищення кваліфікації депутатського корпусу ради, формування цілеспрямованих запитів до надавачів освітніх послуг щодо організації різних форм навчання впродовж життя відповідно до потреб депутатів, було проведено бліцопитування депутатів Миколаївської міської ради.

Суть опитування полягала в з'ясуванні рівня впливу цифрової трансформації українського суспільства на місцеве самоврядування, загалом та діяльність депутатів зокрема, а також визначенні потреб депутатів у навчанні.

В опитуванні взяли участь 24 депутати місцевої ради, що становить 92%. За гендерною приналежністю 77% опитаних – чоловіки, 23% – жінки. 50% опитаних – депутати віком 36-45 років, 50% – 46-55 років. Сфера діяльності за основним місцем роботи опитаних депутатів така: 30% – система охорони здоров'я, 50% – представники бізнес сектору, 20% – орган місцевого самоврядування.



За результатами опитування відрадно констатувати, що 16 із 23 депутатів систематично підвищують кваліфікацію, щоб якісно виконувати обов'язки депутата (60% – 1 раз на рік, 10% – 5 разів на рік). Проте 30% – не бачать у цьому потреби.

Вибираючи форму/метод підвищення кваліфікації, для навчання депутати Миколаївської міської ради найчастіше використовують онлайн-навчання – 70%, 7 депутатів (30%) навчаються/лись у закладах освіти.

Серед тем, що цікаві для підвищення кваліфікації, депутати виокремили такі: огляд сучасних цифрових технологій та їх застосування в місцевому самоврядуванні (як розробити і впровадити ефективну стратегію цифровізації на місцевому рівні); можливості, переваги та ризики використання в роботі депутата штучного інтелекту; кібербезпека, захист особистих та робочих даних, оцінка та мінімізація кіберризиків; використання аналітичних інструментів: основи роботи з великими даними (як збирати та аналізувати дані для ухвалення рішень, аналітичні платформи та інструменти, використання програмного забезпечення для аналізу даних, як представляти дані в зручному та зрозумілому форматі); практичні навички роботи з цифровими інструментами, навички роботи з програмами для оброблення тексту, електронних таблиць та презентацій, мобільні додатки для депутатів; управління проектами: планування, реалізація та моніторинг проектів, використання платформ для координації та контролю проектів, оцінка ефективності проектів (методи оцінки результативності та ефективності проектів); комунікації з виборцями: соціальні мережі та їх використання, електронна пошта та розсилки (як створювати та керувати інформаційними розсилками, онлайн-платформи для зворотного зв'язку, використання платформ для взаємодії з громадянами та отримання їхніх відгуків). Депутати вважають, що навчання за зазначеними напрямками допоможе забезпечити депутатів Миколаївської міської ради потрібними знаннями та навичками для ефективної роботи в умовах цифрової трансформації.

Ми погоджуємося з думкою опитаних депутатів та констатуємо, що зазначені навчальні теми будуть корисними для професіоналізації діяльності депутатів місцевих рад, для успішної роботи в умовах цифрової трансформації, поліпшення комунікацій з громадянами та підвищення прозорості й ефективності роботи депутатів.

Більшість депутатів вважають, що цифрова трансформація впливає позитивно впливає на розвиток системи місцевого самоврядування. Для



того, щоб цифрова трансформація мала найбільшу ефективність для розвитку місцевого самоврядування, депутати у відповідях констатують, що потрібно здійснити низку важливих кроків, серед яких такі: здійснити аналіз наявних ресурсів, для ефективного впровадження ідей цифровізації; здійснити комплексну оцінку рівня цифрових компетенцій працівників ради та депутатів та сформулювати, відповідно до потреб, запити підвищення кваліфікації працівників ради та депутатів, організувати систематичні навчання для працівників місцевого самоврядування та депутатів з використання цифрових технологій; провести консультації з громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для визначення їхніх потреб та очікувань, щоб чітко розуміти чи готові жителі громади до викликів, які несе цифровізація, та чи готова інфраструктура громади до цифровізації (доступ до Інтернету, дієвість наявних онлайн-платформ для надання адміністративних послуг, спілкування з громадянами тощо); проводити інформаційні кампанії для підвищення обізнаності громадян про нові цифрові послуги та можливості, забезпечити механізми для отримання зворотного зв'язку від громадян щодо якості та зручності нових цифрових сервісів; для розроблення та впровадження стратегії цифровізації на рівні міської ради залучити експертів у сфері цифрових технологій та інших зацікавлених сторін; здійснювати пошук ресурсів для підвищення ефективності та результативності кроків з цифровізації діяльності, у тому числі через поліпшення проєктної діяльності.

Виконання цих кроків допоможе забезпечити успішну цифрову трансформацію місцевого самоврядування, підвищить ефективність роботи депутатів та поліпшить якість життя громадян.

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо констатувати – депутати Миколаївської міської громади Стрийського району Львівської області вважають, що цифрова трансформація є критично важливим аспектом розвитку сучасного місцевого самоврядування; за умови організації навчань, системного та систематичного підвищення кваліфікації, у тому числі й через самоосвіту, впровадження цифрових технологій може значно підвищити ефективність роботи депутатів, поліпшити якість надання послуг громадянам та забезпечити більшу прозорість і підзвітність діяльності депутата.

Запропоновані під час опитування теми для підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад дозволять ефективно працювати в умовах цифрової



трансформації українського суспільства, бути більш корисними для формування політики сталого розвитку Миколаївської міської громади.

Підсумовуючи зауважимо, що результати дослідження будуть подані міському голові для визначення дальших векторів стимулювання освіти впродовж життя як інструмента професіоналізації діяльності депутатів місцевої ради в контексті цифрової трансформації українського суспільства.

**Ліна СТОРОЖЕНКО,**  
кандидат філологічних наук, доцент,  
докторант кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

### **НЕТОКРАТИЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА: ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ**

Реалізація влади на державному рівні вимагає високої організованості, злагодженості та взаємодії всіх її складників. Система державного управління повинна, з одного боку, трансформуватись, підлаштовуватись під вимоги суспільства, з іншого, – зберігати основи державності [1, с. 31].

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовив закономірне формування нової нетократичної моделі державного управління, що характеризується прозорістю, відкритістю, співпрацею та залученням громадськості до процесу ухвалення рішень через посередництво цифрових технологій [2, с. 99]. Окреслена модель сприяє вдосконаленню механізмів державного управління та забезпеченню ефективного залучення громадян до процесу координації суспільних дій, вироблення та ухвалення рішень на всіх рівнях державного управління.

Серед пріоритетних напрямків нетократизації механізмів державного управління можемо виокремити:

☞ електронне урядування (E-government): розвиток та запровадження систем електронного урядування спрощує та полегшує доступ до послуг та інформації для громадян і підприємств (електронні платформи для подання документів, онлайн-консультації, онлайн-опитування, інші інтерактивні сервіси);



∞ відкриті дані (Open Data): деякі країни активно просувають ініціативи з поширення відкритих даних, що дозволяє громадянам використовувати дані державного управління для аналізу та створення нових сервісів;

∞ участь громадськості (Public Participation): активне залучення суспільства до управлінських процесів шляхом застосування інтернет-голосування, публічних консультацій чи обговорень, інших форм зворотного зв'язку сприяє пришвидшенню ухвалення нагальних рішень та демократизації суспільства;

∞ цифрова трансформація в управлінні (Digital Transformation): включає в себе використання новітніх технологій (штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн) для поліпшення ефективності та якості державного управління;

∞ публічно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships): установа партнерства між урядом і приватним сектором сприяє спільному впровадженню інноваційних рішень в управлінській сфері;

∞ мережеве урядування (Network Governance): управління з акцентом на взаємодії між різними галузями уряду, суспільством та приватним сектором з метою формування та управління ефективних управлінських рішень та швидкого досягнення спільних цілей;

∞ створення інноваційних центрів урядового управління: деякі країни створюють спеціалізовані центри або агентства для розвитку та впровадження новітніх технологій у державному секторі;

∞ забезпечення кібербезпеки та захисту приватності: у відкритому інформаційному середовищі, де все більше даних передаються онлайн, кібербезпека та захист приватності стають критичними аспектами для ефективного управління;

∞ розвиток навичок та компетенцій: нетократична модернізація вимагає не лише нових технологій, але й зміни культури та навичок у державних службовців, тому багато країн інвестують у навчання та розвиток персоналу для адаптації до нових вимог;

∞ моніторинг та оцінка ефективності: важливо встановлювати механізми моніторингу та оцінки результатів впровадження нетократичних ініціатив для забезпечення їх ефективності та виправлення недоліків;

∞ запобігання корупції: використання технологій для підвищення прозорості та відкритості може допомогти в боротьбі з корупцією;



електронні системи, що автоматизовано ведуть облік та моніторинг публічних фінансів, сприяють зменшенню корупційного складника;

☞ розроблення цифрових інфраструктур: швидкий доступ до Інтернету та інших інформаційно-комунікаційних технологій стає дедалі важливішим для забезпечення ефективного державного управління; інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури дозволяють забезпечити широкий доступ до онлайн-сервісів та інформації для всіх верств суспільства;

☞ стимулювання інноваційного підприємництва: успішна нетократична модернізація створює сприятливі умови для розвитку інноваційного підприємництва, що може включати підтримку стартапів, розвиток техноінкубаторів та технопарків, а також спрощення процедур реєстрації та оподаткування для бізнесу;

☞ глобальна співпраця та обмін досвідом: країни можуть взаємодіяти та обмінюватися досвідом щодо впровадження нетократичних ініціатив; міжнародні організації та форуми, такі як ООН, Європейський союз та інші, можуть служити платформами для співпраці та обміну кращими практиками;

☞ аналіз даних та прогностичне моделювання: використання аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє урядам аналізувати великі обсяги інформації й робити прогнози для ефективного управління ресурсами та вирішення проблем тощо.

Окреслені підходи, звичайно, не вичерпують увесь перелік пріоритетних ініціатив, що сприяють нетократизації механізмів державного управління і використовуються в різних комбінаціях залежно від потреб та специфіки управління в конкретній країні.

Загалом, нетократична модернізація державного управління в умовах інформаційного суспільства є складним процесом, що вимагає інтеграції технологій, участі громадськості, змін у культурі та організаційних підходах. Країни, що успішно реалізують ці підходи, отримують значні переваги в плані підвищення ефективності, прозорості та відкритості свого державного управління. Наприклад, Данія, Швеція, Естонія, США, Сингапур вважаються прикладами країн з передовими підходами до нетократичної модернізації державного управління.



### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Громико О. І. Механізми державного управління України в умовах розвитку інформаційного суспільства. : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2021. 226 с.
2. Storozhenko L.H. Netocratic vector of formation of public administration in the information society. Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 99–114.

**Юлія ХИЛЕВИЧ,**  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

### **КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Стратегічний менеджмент у сфері правоохоронної діяльності полягає в постійному здійсненні оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища органів правоохоронної діяльності з метою формування організаційних та комунікаційних цілей, спрямованих на створення та утримання безпечного середовища для громадянина та мінімізації кримінальних та інших проявів.

Наразі в Україні діє Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки [1], загальною метою якої є потреба вдосконалити ціннісні орієнтири, організаційну культуру, структуру управління, законодавче регулювання, зокрема з урахуванням потреб правозастосовної практики. Крім того, цим документом визначено низку стратегічних пріоритетів, зокрема: дієвість та ефективність органів правопорядку та прокуратури, що протидіють злочинності з урахуванням стратегічних цілей; послідовна кримінальна політика; оперативність кримінального провадження; система управління, орієнтована на результат тощо. Особливий акцент робиться на потребі запровадження стратегічного планування та розвиток спроможності системи органів правопорядку у цій сфері.

Отже, можемо детально обґрунтувати доцільність запровадження комунікаційних стратегій як дієвого інструменту стратегічної взаємодії,



оскільки саме комунікаційний аспект реалізації будь-яких стратегій передбачає здійснення таких заходів як планування, організація, синхронізація та координації всіх органів правопорядку, а також здійснення комунікаційних заходів спрямованих на досягнення визначених відповідною стратегією цілей.

Комунікаційна стратегія, як зазначає Т. Сивак, – це документ, що має бути розроблено після ухвалення відповідної стратегії, концепції розвитку чи реформи відповідної галузі або території, це стратегічний комунікаційний орієнтир для здійснення інформаційного впливу на наявну та потенційну цільову аудиторію з метою посилення поінформованості та формування відповідних поведінкових стереотипів [2, с. 283].

Для оцінки комунікаційних стратегій іноземні дослідники акцентують увагу на таких критеріях, як: інформаційність, достовірність, точність повідомлень та рівень сприйняття їх цільовими аудиторіями [3; 4; 5]. Саме такі критерії потрібно врахувати під час розроблення комунікаційних стратегій у сфері правоохоронної діяльності.

Ураховуючи вищезазначене, на нашу думку, слід узяти до уваги «Положення написання комунікаційної стратегії програм розвитку», що було детально розроблене координаційною групою з питань програми ЮНІСЕФ як практичний посібник для фахівців із розвитку для керівництва написання комунікаційної стратегії, програми чи проєктів та яке підтримує таку програму для досягнення визначених, особливо його соціальних чи поведінкових цілей [6]. У процесі розроблення слід зробити акцент на комплексному, системному підході COMBI (Communication for Behavioural Impact – комунікація для впливу на поведінку), який було розроблено Еверхолдом Х. та Елілом Р. Положенням передбачено 10 етапів моделі планування комунікацій:

- Відповідність загальнодержавній меті чи меті вищого рівня.
- Результати – це цілі поведінки, що очікуються правоохоронними органами.
- Проведення ситуаційного аналізу щодо точного поведінкового результату. Це комплекс аналізів, що передбачають: поточну ситуацію, комунікаційний потенціал, SWOT-аналіз, очікування споживачів, зручність, позиціонування, опоненти, ситуація в комунікаціях (спілкуваннях), він є потрібною передумовою розроблення програми.
- Очікувана поведінка цільової аудиторії. Розроблення повідомлень та їх пре-тестування.





- План дій.
- Управління, опис управління реалізацією.
- Моніторинг.
- Оцінка впливу.
- Планування: передбачає календарний графік виконання та план реалізації.
- Бюджет [6, с. 10].

Зазначені кроки не обов'язково виконуються в такій послідовності, деякі етапи можуть повторюватися, однак вони є найбільш оптимальними в процесі розроблення комунікаційних стратегій правоохоронними органами.

Слід наголосити, що важливе значення в процесі розроблення та реалізації комунікаційної стратегії має команда, що буде здійснювати загальне керівництво процесом реалізації та відігравати значну роль у розбудові та підтримці стратегічної взаємодії впродовж життєвого циклу відповідної програми (стратегії). У більшості європейських країн у державних структурах створено спеціальні комунікаційні офіси / центри, тобто проєктні команди з реалізації комунікаційних стратегій. Вони можуть бути як постійними, так і тимчасовими. Основне завдання команди – координація зв'язку між усіма представниками ключових партнерів стратегії/програми (стейкхолдерами).

Таким чином, можемо узагальнити, що забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності в Україні може бути досягнуто шляхом розроблення та реалізації комунікаційних стратегій правоохоронних органів. Під час розроблення комунікаційних стратегій слід застосовувати комплексний, системний підхід COMBI, що дасть змогу за допомогою комунікації впливати на поведінку стейкхолдерів, партнерів, опонентів і цільових аудиторій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки : Указ Президента України від 11 трав. 2023 р. № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
2. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління : дис. ... докт. наук з держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ при Президентові України. Київ, 2020. 490 с.



3. Cornelissen J. Corporate Communications: theory and practice. London: SAGE Publications, 2004. 206 p.
4. Ferguson S. D. Communication planning: an integrated approach. London: SAGE Publications, 1999. 262 p.
5. Gemert L. Design a strategic communication plan. *Communication*. 1999. № 25 (1/2). P. 73–87.
6. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.

**Ігор ШПЕКТОРЕНКО,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна

### **ЗМІСТОВНІ ТА ПРОЦЕСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Професійна діяльність має два аспекти: особистісний та діяльнісний. Професійну діяльність ми розглядаємо в межах соціальної, професійної та соціально-професійної мобільності та соціальної діяльності індивіда, коли в межах власне професійної діяльності виокремлюються її мотиватори й мотиви, мета, предмет, інструменти та засоби, інформаційний складник, самоконтроль, власне складники процесу професійної управлінської або виконавської діяльності (усвідомленість, самоідентифікованість, самовизначеність, самоактуалізація, самореалізація, рефлексія, саморозвиток та самовдосконалення) та її результати. Професійна діяльність найчастіше має аспект (напрямок) особистісного розвитку, тому, на наш погляд, поділ професіоналізму на особистісний та діяльнісний аспекти є досить умовним. Особистісний аспект досліджується в межах процесу *професійної соціалізації* індивіда, тобто процесу розвитку особистості в професії. Діяльнісним вираженням процесу професіоналізації є, власне, процес та результат професійної діяльності, що має педагогічні, психологічні, акмеологічні, соціологічні, діяльнісні, соціально-економічні



та інші визначення та зосереджується на його пізнавальних (когнітивних), епістемних аспектах, научуваності (академічної мобільності).

*Посадова діяльність*, що має мету, функції, завдання (види робіт та ін.), напрямки, результати, є нормативно-діяльнісним аспектом професійної діяльності працівника. У межах професійної та посадової діяльності публічного службовця розглядається *управлінська діяльність*, що має у своїй структурі: сенс і мотиви діяльності для особистості; віддзеркалення об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності; інформаційну та когнітивну основу діяльності; визначення проблеми; постановку мети діяльності (ціль діяльності); уявлення про результати та програму (процес) діяльності; концепти; механізми діяльності; функції; методи, засіб (засоби, способи), інші інструменти (операції, процедури), підходи та технології; нормативні умови діяльності (та принципи); індивідуальні якості суб'єкта (підсистема професіоналізму, діяльнісно важливих якостей); орієнтування і кореляцію діяльності; віддзеркалення дій; віддзеркалення параметрів результатів; відбиття результатів дій (результат); рефлексію.

Управлінська діяльність має чітко визначену структуру, інструменти та напрямки впливу. Виконавчу діяльність зосереджено на реалізації поставлених завдань. Слід звернути увагу на специфіку управлінської та виконавської діяльності, що мають на значні відмінності в змісті означених діяльностей і не враховуються під час професіографічного опису посад, вимог до професійної придатності та процедур (інструментів, механізмів) професійного відбору набору, підбору, добору, конкурсі на вищу посаду)<sup>о</sup>[3].

Професійний розвиток (уключаючи в себе професійно-кваліфікаційний, професійно-посадовий, індивідуально-професійний (індивідуально-діяльнісний) види) як процес професійного вдосконалення та самовдосконалення, перебуває під впливом професійної діяльності (впливу професійного, організаційного середовища органу влади), особистісного розвитку та вимог до посадової діяльності працівника. Професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток спрямовані на здобуття насамперед нових професійних компетентностей (знань, умінь та навичок) як когнітивної основи професіоналізму, які б найкраще відповідали посадовим компетенціям, потрібних для зайняття та роботи на певній посаді. Також наголосимо на важливості особистісного розвитку в межах професійної діяльності. Особистісний аспект вивчається в межах професійної соціалізації, де людина стає частиною професійного



середовища. Діяльнісний аспект має прояв в процесі та результатах професійної діяльності.

Професіоналізм має різні прояви. Професіоналізм має риси: відданість професії, професійна научуваність; професійна компетентність, збагачення засобів професійної діяльності, успішне виконання службових обов'язків, професійна вихованість, вироблення власного стилю діяльності, прагнення до неперервного професійного вдосконалення та самовдосконалення, загальна освіченість, професійна відкритість, готовність передавати знання та досвід. Такий комплексний підхід до розвитку колективу вказуватиме на активну професійну позицію, ініціативність та щире прагнення до усвідомлених інновацій.

Для справжнього розвитку інноваційного потенціалу колективу недостатньо зосередитися лише на професійній компетентності. Потрібний комплексний підхід до структури найважливіших професійних якостей публічного службовця, до яких, окрім названих вище, слід включити: професійну научуваність як здатність до самостійного навчання, дослідження та розвитку нових знань та навичок; самовиховання як постійне вдосконалення особистих якостей, етичних норм та поведінки; нормативність поведінки як дотримання правил та етичних норм професійної діяльності; усвідомленість діяльності як чітке розуміння своїх цілей, відповідальності та результатів роботи; самоорганізованість як уміння самостійно планувати, організовувати та виконувати роботу; самоактуалізацію як прагнення до саморозвитку, реалізації свого потенціалу та досягнення успіху; самоакцентованість як чітке усвідомлення своїх сильних та слабких сторін, уміння використовувати свої сильні сторони та працювати над слабкими.

Професійний розвиток є частиною *професійного життя* індивіда і має цикли: професійного самовизначення, професійної самоідентифікації, формування та застосування професійної компетентності, професійної культури, професійної научуваності, професійно важливих якостей, професійного досвіду. У формуванні професіонала виокремлюються основні етапи його «життєвого шляху» професіонала від його початку і до вершини, уключаючи різні стадії професіоналізації: аморфна оптація (0-12 років), оптація (12-16 років), допрофесійний розвиток, професійне самовизначення (0-23 роки); професійна підготовка (16-23 роки), професійна адаптація (18-25 років); професійне зростання: первинна



професіоналізація, вторинна професіоналізація, професійна майстерність; завершення професійної діяльності.

*Стадії (рівні) розвитку професіоналізму:* допрофесіоналізм, власне професіоналізм, суперпрофесіоналізм, постпрофесіоналізм. Також рівнями професіоналізму є: рівень управлінських завдань та рівень управлінських проблем [5]. Сферами професіоналізму є: смислова; мотиваційна та операційна; ціннісно-орієнтаційна (мотиваційна) та компетентнісна (когнітивна); проєктувальна; регулятивна; корегувальна; комунікативна; діяльнісна (оперативна, рольова, функціональна); забезпечувальна (ресурсна); креативна, емоційна [2-4].

Стратегії (стилі, індивідуальні особливості) діяльності та професіоналізації: відтворювальний (рецептурний або репродуктивний) – характеризується чітким дотриманням установлених норм, правил та стандартів професійної діяльності; адаптивний – передбачає гнучкість та здатність до вдосконалення професійних навичок відповідно до мінливих умов та вимог; креативний (творчий) – характеризується винахідливістю, нестандартним підходом до вирішення проблем та генерування нових ідей.

Професіоналізм працівника розглядається під впливом на нього професійного розвитку, процесу професіоналізації, професійної соціалізації, професійного становлення особистості. У професіоналізмі виокремлюються чинники його формування: об'єктивні та суб'єктивні; внутрішні та зовнішні; умови: організаційні, правові, економічні, соціальні, ментальні, духовні, психічні, управлінські, ділові, моральні, естетичні, культурні та ін. Професійний досвід також є умовою та наслідком формування професіоналізму.

Основними взаємопов'язаними на функціональному рівні розуміння чинниками впливу на професіоналізм є: професійна орієнтація; професійний добір (набір, підбір, відбір); професійне мотивування та стимулювання; професійна адаптація; професійне оцінювання; професійна активізація; професійне навчання; професійне виховання. Кожна з цих функцій в управлінні персоналом є також специфічною функцією та функцією управління професіоналізацією персоналу, і пов'язана з загальними функціями управління: плануванням (з дослідженням, цілепокладанням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проєктуванням, маркетингом); організацією (з ухваленням рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, складанням бюджету); мотивацією; контролем (звітності); комунікації (з



компетенціями представництва, ведення переговорів, укладання угод) [1, с. 206-207]. На різних варіантах (переважно несистемних і некомплексних) поєднання зазначених функцій, дій, ролей, впливів будуються всі нині відомі стратегії та концепції професіоналізації персоналу.

Отже, професійна діяльність та професіоналізм – це складні та багатогранні явища, що потребують ретельного вивчення та аналізу. Сучасна наука має ґрунтовне та багатогранне розуміння професійної діяльності та професіоналізму. Професіоналізм – це інтегральна характеристика індивіда (суб'єкта діяльності) як системоутворювального елемента діяльності, уключеного в діяльність, та самої діяльності, ключовий ресурс для органів публічної влади. Професійний розвиток спрямовано на формування професіоналізму, а сам професіоналізм є системним складнокомпонентним явищем, результатом професійного розвитку та становлення індивіда зі своєю системою взаємодій. Зовнішні та внутрішні чинники професіоналізму діють системно та знаходять своє віддзеркалення в професійній діяльності. Динаміка внутрішніх чинників та активізаторів професійної діяльності проявляється у виникненні нових та розвитку вже наявних внутрішніх якостей, що стають детермінантами зовнішнього впливу, зміні активності окремих внутрішніх умов і активізаторів, трансформації їх структури.

Професіоналізм, а не лише професійна компетентність є основним ресурсом органу публічної влади. Професіоналізм розглядається як системне явище, що складається з взаємопов'язаних компонентів. Професіоналізм має свою структуру, а всі його компоненти (складники) знаходяться в тісній взаємодії, мають прояв у діяльності. Професійний розвиток та професіоналізм як якість індивіда та працівника, як результат професійного розвитку є явищами професійного життя людини.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : моногр. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
2. Шпекторенко І. В. Професіоналізація кадрів як процес. *Пробл. управління соціальним і гуманітарним розвитком* : матеріали V регіон. наук.-практ. конф., 25 лист. 2011 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 358–360.



3. Шпекторенко І. В. Професіоналізм публічного службовця як ресурс органів публічної влади. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством* : матер. наук.-практ. конф. 28 квіт. 2016 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 139–142.

4. Шпекторенко І. В. До дискусії про сфери професіоналізму публічного службовця. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : матер. III Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 20 квіт. 2016 р. Полтава : ПолтНТУ, 2016. С. 83–86.

5. Шпекторенко І. В. До дискусії про типологію рівнів професіоналізму державного службовця. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького ун-ту управління і права*. 2014. № 2 (49). С. 370–378.

**Оксана ЯРОШ,**  
доктор політичних наук, доцент,  
професорка кафедри політології та публічного управління  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

## **РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ РАДНИЦТВА ІЗ ГЕНДЕРНИХ ПИТАНЬ В УКРАЇНІ ЯК ОДНОГО ІЗ МЕХАНІЗМІВ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Актуальність теми зумовлена двома чинниками: розвитком інституту радництва в Україні загалом та розвитком інституційного механізму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, частиною якого є радниці та радники із гендерних питань.

Особливості патронатної служби визначено нормативно-правовою базою. Відповідно до статті 92 Закону України «Про державну службу» до посад патронатної служби належать посади радників, помічників, уповноважених та пресекретаря Президента України, працівників секретаріатів Голови Верховної Ради України, його Першого заступника та заступника, працівників патронатних служб Прем'єр-міністра України та інших членів Кабінету Міністрів України, помічників-консультантів народних депутатів України, помічників та наукових консультантів суддів Конституційного Суду України, помічників суддів, а також посади



патронатних служб в інших державних органах [3]. Відповідно до статті 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» голови районних, районних у містах, обласних рад, Київський та Севастопольський міський голова та міські голови (міст обласного і республіканського в АР Крим значення) мають право самостійно (без конкурсу) добирати та приймати на службу своїх помічників, радників (патронатну службу) [1].

Особа на керівній посаді самостійно вирішує, хто саме має виконувати дорадчу функцію. Радники можуть працювати в штаті або ж виконувати функцію радника на громадських засадах. Кількість штатних радників є обмеженою. Часте дискусійне питання: які радники більш ефективні, у штаті чи на громадських засадах. Обидва варіанти мають сильні і слабкі сторони. Сильною стороною радників у штаті можна вважати їхню приналежність до команди, наявність чіткіших посадових обов'язків, менша бар'єрність у комунікації із посадовцями, слабкою стороною є більша залежність від керівників. Позаштатні – вільні у своїх діяльності, від них складно очікувати звітності, якщо нема чіткої домовленості із керівником. Іноді позаштатні радниці і радники зіштовхуються із бар'єрами для прямої комунікації із посадовцями, яка зросла у зв'язку із воєнним станом.

Останнім часом в Україні розвивається інститут радниць і радників із спеціалізованих питань, як-от із гендерних питань. Чим саме зумовлений розвиток інституту радництва із гендерних питань і який перелік питань можна віднести до їх повноважень?

Незважаючи на воєнний стан, в Україні активно впроваджується державна політика забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків. Такий поступ зумовлений підписанням низки міжнародних документів та зобов'язань щодо подолання різних форм гендерної дискримінації, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, що виконуються згідно з Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». На виконання Резолюції Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека» ухвалено вже другий Національний план дій «Жінки, мир, безпека». Змінюється нормативно-правова база після ратифікації Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами, відомої як Стамбульська Конвенція.

Під час повномасштабного вторгнення ухвалено низку стратегічних документів та інших нормативно-правових актів із впровадження гендерної рівності. За ініціативи Першої Леді Олени Зеленської ухвалено Національну





стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 р. Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року, Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року – ці документи з'явилися на виконання зобов'язань по «Партнерству Біарріц» – міжнародної ініціативи рівних прав і можливостей для всіх.

Жодна конференція, обговорення міжнародної підтримки задля відновлення, відбудови, реформування та модернізації України не відбувається без включення кроссекторальних питань таких, як: стійкість та безпека, інфраструктура, житло, енергетика, захист клімату, зелене відновлення, охорона здоров'я, освіта, довкілля та гендерні питання. Ці питання включено до порядку денного й до Конференції URC2024 у Берліні.

Таким чином, численні зобов'язання й напрямки реалізації державної гендерної політики вимагають належного інституційного забезпечення. Одним із таких механізмів реалізації політики рівних прав та можливостей жінок і чоловіків є інститут радництва із гендерних питань. Ухвалений 2005 р. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» спричинив розвиток нормативно-правової бази у сфері забезпечення гендерної рівності. Цьому базовому із питань гендерної рівності Закону вже більше 18 років, тому наразі працює Робоча група щодо його вдосконалення і напрацювання змін. Саме в цьому Законі закладено основні засади розвитку інституту радників та радниць з гендерних питань як складника інституційного механізму.

С. Рябошапка зазначає, що 2004 р. Рекомендації парламентських слухань «Становище жінок в Україні: реалії та перспективи», схвалені Постановою Верховної Ради України від 29 червня 2004 року № 1904-IV, уже містили рекомендацію центральним органам виконавчої влади (у межах своєї компетенції) запровадити інститут радників з гендерних питань у відповідних галузях [4]. У 2000-х рр. радники і радниці міністра з гендерних питань були призначені лише в деяких центральних органах виконавчої влади. Виходячи із змісту Указу Президента України від 26 липня 2005 р. №1135 «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» основною метою їх діяльності має стати допомога посадовим особам органів виконавчої влади, на яких покладено виконання обов'язків щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків



забезпечення надання жінкам і чоловікам рівних прав та можливостей у відповідній сфері діяльності.

У останні роки інститут радництва із гендерних питань активно розвивається, такі посади є в багатьох керівників установ центральної та регіональної державної влади, місцевого самоврядування. Свій дальший розвиток інститут радництва із гендерних питань отримав через створення Мережі радників/радниць з гендерних питань як структури для підтримки, обміну інформацією та робочих зв'язків між радниками/радницями задля просування гендерної рівності в країні. Створення мережі відбулось у жовтні 2021 року за сприяння Урядової уповноваженої з питань гендерної політики [4, с. 54].

Які завдання можуть виконувати гендерні радники і радниці? Неповний перелік інструментів й ініціатив, що допоможуть реалізовувати функції радництва включає: розвиток гендерної просвіти і освіти для посадових осіб, координація діяльності по створенню гендерних профілів громад, сприяння діяльності груп «Рівні можливості» в місцевих радах, підписання та реалізація принципів Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад, співпраця із регіональними мережами та коаліціями, наприклад, із Коаліціями 1325 із локалізації порядку денного Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека», які активно діють у багатьох громадах, висвітлення гендерних проблем у медіа, популяризація кращих практик та ін. [2, с. 53].

Таким чином, оскільки державна гендерна політика має невідпинний розвиток, то продовжується інституціоналізація радництва із гендерних питань. Цей процес стосується як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Призначення радників: [сайт]. URL: <http://surl.li/ullge>
2. Порадник для гендерних радників і радниць. Упоряд. Ю. Гончар. К., 2022. 66 с.
3. Роз'яснення Закону України. Чи відносяться працівники патронатної служби до суб'єктів декларування? П.3-2. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/1-1.pdf>
4. Рябошапка С. Засади створення інституту радників із гендерних питань. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_181674](https://minjust.gov.ua/m/str_181674)



**СЕКЦІЯ 4**  
**ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДО СТАНДАРТІВ**  
**ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**Adam KOZIEN,**  
Doctor of Law,  
Assistant at the Department of Administrative Procedure  
at the Faculty of Law and Administration of Jagiellonian University in Krakow,  
Krakow, Poland

**COPENHAGEN CRITERIA AS A BASIS FOR ADAPTING THE**  
**ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES TO THE STANDARDS OF**  
**THE EUROPEAN UNION**

Each country wishing to join the European Union must meet a number of requirements. Key among these are the criteria known as the Copenhagen criteria, which were put forward by the European Council at the Copenhagen Summit in 1993 and subsequently tightened at the Madrid European Council in 1995. Currently, these criteria include:

- „- stability of institutions guaranteeing democracy, the rule of law, human rights and respect for and protection of minorities;
- a functioning market economy and the ability to cope with competitive pressure and market forces within the EU;
- the ability to take on the obligations of membership, including the capacity to effectively implement the rules, standards and policies that make up the body of EU law (the ‘acquis’), and adherence to the aims of political, economic and monetary union” [7].

The Copenhagen criteria are generally based on the interplay of Fundamental Rights, Democracy and the Rule of Law in the European Union [2, 3]. The literature points out that the first criterion is political in nature and is related to the stability of the functioning of the institutions of a democratic state under the rule of law, as well as to the respect for human rights and freedoms, as well as for national minorities [6, p. 156-158]. The second criterion refers to issues of an economic nature and is related to the need to have an efficiently functioning economy that can meet the requirements of competition in the internal market of the European Union. The third criterion is called the volitional criterion [5, P. 90], which is related to the sheer will, but also the ability of a given state to accept, as well as to undertake, the obligations associated with membership of the European



Union, including in particular the will to adapt national law to Community law (*acquis communautaire*).

From the perspective of the functioning of public administration, the first and third criteria are particularly important, especially in view of the need for the functioning of a democratic state under the rule of law, for public authorities to act within the limits and on the basis of the law, and for human rights and freedoms to be respected. At the same time, public administration, taking into account the third criterion, must realistically accept and respect the legal order of the European Union and apply it as its own law together with national law.

In parallel with the above Copenhagen criteria, there is a strong link with Article 49 of the Treaty on European Union, according to which a country that respects the values set out in Article 2 of the Treaty on European Union may apply for membership of the European Union. According to Article 2 of the Treaty on European Union: „The Union is founded on the values of respect for human dignity, freedom, democracy, equality, the rule of law and respect for human rights, including the rights of persons belonging to minorities. These values are common to the Member States in a society in which pluralism, non-discrimination, tolerance, justice, solidarity and equality between women and men prevail” [4]. These values must be respected by public administration actors.

An expression of these values is The European Code of Good Administrative Behaviour, adopted by the European Parliament on 6 September 2001, and although non-binding in nature, it provides definite orientations for the interpretation of the particularly Copenhagen political criterion related to the functioning of a democratic state under the rule of law, as well as the respect of human rights and freedoms by public administrations. According to this code, issues related to good administration include, among others: lawfulness, absence of discrimination, proportionality, absence of abuse of power, impartiality and independence, objectivity, legitimate expectations, consistency, and advice, fairness, right to be heard and to make statements, reasonable time-limit for taking decisions, indication of appeal possibilities, notification of the decision [11].

Nowadays, it can also be pointed out that the implementation of these values and principles can be linked to concepts related to New Public Management [1, 8, 9] and managerial concepts of administration [10, p. 469-490], through which elements of entrepreneurship, innovation and, based on new technologies, particular elements of e-administration can be introduced into the traditional approach based on administrative authority. The reliance on the concept of corporate governance and a change in the culture of administration also



stems from the concept of European good administration and fits in with the Copenhagen criteria.

## REFERENCES

1. Barzelay M., *The new public management*, University of California Press, 2001.
2. Carrera S., Guild E., Hernanz N., *Rule of law or rule of thumb? A New Copenhagen Mechanism for the EU. A New Copenhagen Mechanism for the EU (November 20, 2013)*, CEPS Policy Briefs, (303), 2013.
3. Carrera S., Guild E., Hernanz N., *The triangular relationship between fundamental rights, democracy and the rule of law in the EU: towards an EU Copenhagen mechanism*, 2013
4. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union Consolidated version of the Treaty on European Union Protocols Annexes to the Treaty on the Functioning of the European Union Declarations annexed to the Final Act of the Intergovernmental Conference which adopted the Treaty of Lisbon, signed on 13 December 2007 Tables of equivalences, OJ C 202, 7.6.2016, p. 1–388.
5. Czyżak J., *Unia Europejska wobec praw człowieka ze szczególnym uwzględnieniem treści zawieranych umów międzynarodowych* [in:] D. Jones, A. Moskal, K. Paździorko (Eds.), *Perspektywy i wyzwania systemów ochrony praw człowieka w XXI wieku. Perspectives and Challenges of Human Rights Protection Systems in the 21st Century*, Poznań 2023.
6. Gawron K., *Stosunek Unii Europejskiej do państw Grupy Wyszehradzkiej w procesie integracji europejskiej*, „Studia i analizy europejskie” 2011, Vol. 8 Nr 2.
7. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aaccession\\_criteria\\_copenhagen](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aaccession_criteria_copenhagen)
8. Ingram K., Nitsenko V., *Comparative Analysis Of Public Management Models*, „Scientific Bulletin of National Mining University” 2021, no. 4.
9. Schedler K., Proeller I., *New public management*, Stuttgart/Wien 2000.
10. Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management* [in:] E. Ura (Ed.), *Jednostka, państwo, administracja. Nowy wymiar*, Międzynarodowa Konferencja Naukowa Olszanica 23-26 maja 2004 r., Rzeszów 2004.
11. The European Code of Good Administrative Behaviour, <https://www.ombudsman.europa.eu/en/document/en/3510>



**Dr Andrey LYMAR,**  
Instytut Administracji  
Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim,  
Gdańsk, Poland

## **ZAGADNIENIA NA TEMAT AKCEPTACJI ZMIAN W KONTEKŚCIE PROCESÓW INTEGRACYJNYCH. ASPEKT SPOŁECZNO- PSYCHOLOGICZNY W INTERGRACJI EUROPEJSKIEJ**

Kwestie zdolności społeczeństwa do uświadomienia i akceptacji nowych ról w kontekście doświadczenia wielorakich procesów integracyjnych już przez dłuższy czas wywołują zainteresowanie badaczy. Na tle dramatycznych wydarzeń ostatnich dwóch-trzech lat, charakteryzujących się dużym napięciem i niepewnością, co raz bardziej ostro jest poruszany temat integracji Ukrainy i innych państw z Unią Europejską. Już Istniejące doświadczenie dołączenia nowych krajów do UE w ciągu ostatnich dziesięcioleci wskazuje na to, że potencjał integracyjny potrzebuje dodatkowej szczegółowej analizy. Ta potrzeba przede wszystkim jest uzasadniona tym, że dołączenie każdego nowego członka do wspólnoty europejskiej w różniących się warunkach i sytuacjach, posiadając różny poziom gotowości do integracji i swój wyjątkowy sposób dostosowania do zmian i akceptacji owych. W ten sposób rozumując procesy integracji i spowodowane nimi zmiany nie jak formalny akt prawny i polityczny, a bardziej jako proces uświadomienia przez społeczeństwo często bolesnych zmian, pojawią się możliwość prognozowania występujących w przyszłości problemów już na poziomie relacji w ramach wspólnot międzynarodowych, którym jest UE.

Wstęp do nowej rzeczywistości, którą jest członkostwo w UE, jak każda inna sytuacja wywołują napięcie mimo tego, iż decyzja nie należy do pojedynczej osoby, a całej wspólnoty i państwu. Jest to oczywiste, że nowe doświadczenie jest związane z sytuacją stresowaną, a możliwość do jej złagodzenia jest minimalną ze względu na to, że odpowiedzialność za podjęta decyzją ma charakter zbiorowy i bezosobowy. Jednym z najbardziej wpływowych czynników powodujących stan stresu jest spotkanie z różnego rodzaju zmianami w życiu, utrata uczucia stabilności i pewności. Organizm ludzki dąży do homeostazy, stabilności i przewidywalności. Każda zmiana, nawet oczekiwana i pożądana wiąże się z koniecznością przystosowania się do nowej sytuacji, dlatego wymaga dodatkowych środków i wysiłku. Ci, którzy mają wiele różnych zasobów - energię, siłę, wiedzę - łatwo radzą sobie ze zmianami. Ale jeśli siły już się wyczerpują, wtedy zmianę sytuacji można



przeżyć dość mocno. Reakcja na zmianę jest często związana nawet nie z samą zmianą, ale z tym, jak ją postrzegamy. Ważnym czynnikiem w percepcji jest znaczenie, jakie dana osoba przywiązuje do tego, co się dzieje. Nawet jeśli obiektywnie jest to wydarzenie globalne, takie jak pandemia, ale osoba je ignoruje, to znaczy wewnątrznie nie przywiązuje wagi, to psychologicznie wydarzenie to nie istnieje. Jedynym możliwym sposobem pomniejszenia stresu wywołanego przez zmiany może być proces wiadomej akceptacji przewidywanych zmian, kiedy każda osoba otrzyma możliwości na ocenę własnego stanu i spodziewań w trakcie już planowanych przemian. I w tym przypadku warto skupić się na dominującej zbiorowej motywacji.

Mozna założyć, że postrzegana przez półtora dziesięciolecia aktywizacja konfliktów interesów w ramach współistnienia politycznego, prawnego i coraz częściej – gospodarczego, jest związana z różnicami w motywacji nowych członków przy przystąpieniu do UE. Warto pamiętać, że motywem powstania międzynarodowej wspólnoty w Europie przede wszystkim było dążenie ku stabilnemu i bezpiecznemu funkcjonowaniu w Europie po drugiej wojnie światowej, a również stworzenie modelu politycznie i gospodarczo przeciwstającej systemy tzw. państw socjalistycznych. Członkostwo w UE nie gwarantowało niebywałego rozwoju gospodarczego dla każdego państwa, bardziej chodziło o system wartości akceptowanych przez Europejczyków. Proces pokonania skutków dyktatury w niektórych europejskich krajach (np. Hiszpania, Portugalia, Grecja) i pożegnanie polityki kolonialnej spowodował ruch ku wspólnej europejskiej przyszłości. Warto przyjrzeć się etapom funkcjonowania niektórych państw Unijnych aby zauważyć, że w niektórych sektorach gospodarki tradycyjny układ nie ucierpiał znaczących zmian. Argumentem ku temu stwierdzeniu mogą być cykliczne kryzysy gospodarcze i potrzeba pomocy ze strony bardziej gospodarczo rozwiniętych państw Europy. Tak bądź inaczej w krajach bardziej rozwiniętych gospodarczo zgromadzono pozytywne doświadczenia dotyczące stosowania kompleksowych zachęt opartych na systemach „humanizacji pracy”, „jakości czasu pracy” itp. Motywy materialne, w porównaniu z bodźcami, które są kategorią obiektywną, mają charakter subiektywno-idealny. Są one związane ze światopoglądem, świadomością ekonomiczną i kulturą człowieka. Motywy to w rzeczywistości bodźce, które przeszły przez świadomość osoby lub bodźce własne. System bodźców przejawia się w wewnętrznych motywach osobistych człowieka, które zależą od jego doświadczenia życiowego, cech moralnych, przekonań i nawyków. Głębokim podłożem motywów działań ekonomicznych, jest pragnienie sukcesu, wolności i



dobrobytu. W każdym wypadku można założyć, że w krajach zachodnich bez względu na stan gospodarki jak w momencie przystąpienia do UE tak obecnie, motywacja była ugruntowana na znanych i w większości akceptowanych motywach i systemu wartości. Możliwe, że właśnie bliskość motywacyjna przez dłuższy czas sprzyja temu, że napięcie i nierozwiązywalne konflikty wśród założycieli UE nie stanowią rzeczywistego zagrożenia. W zasadzie udział w gronie państw inspirowanych możliwością pokojowego i racjonalnego współistnienia nie dotknął podstawowych momentów odpowiadających za zmiany, nie naruszał w korzenny sposób zwyczajów, przekonań lub tradycji.

Istotnie inaczej reakcja na zmiany w kontekście europejskiej integracji związana z nowymi członkami sojuszu. Inaczej przebiegał proces przygotowania i akceptacji zmian w państwach które dołączyli się w latach 80-ch i 90-ch ubiegłego stulecia. Ogólnie jeśli człowiek rozpoznaje zmiany, to w jego umyśle pojawia się nie tylko przystosowanie do nowej rzeczywistości, ale także przewidywanie możliwych zmian. Możliwe, że sukces człowieka jako gatunku wynika właśnie z faktu, że nasi odlegli przodkowie zdołali przewidzieć pewne wydarzenia. Prognozowanie obejmuje włączenie specjalnych mechanizmów: prawdopodobnie, wciąż opierając się na stabilności, człowiek nadal woli zrozumieć, w jaki sposób może przystosować się do tego, co jeszcze nie istnieje, ale które być może się pojawi. A potem pojawia się reakcja eksploracyjna - chęć nauczenia się nowych rzeczy. Zmiana następuje wtedy, gdy zmieniasz się dwukrotnie: zarówno w swoim zachowaniu, jak i w postrzeganiu. Ponieważ ludzie mają silne wzorce przeszłych doświadczeń w postaci schematów lub podstawowych przekonań na temat świata, zmiany w postrzeganiu są dla nas najtrudniejsze do osiągnięcia.

W podobny sposób zmiany były postrzegane i zaakceptowane przez wskazane powyżej państwa (np. postdyktatury Portugalia, Hiszpania, Grecja), a również przez nowe kraje byłego bloku socjalistycznych państw środkowej i południowej Europy. Głównym celem ostatnich było to, aby jak najszybciej odzyskać nowego sensu i miejsca we współczesnym świecie, odmiennego od politycznego i gospodarczego kontekstu poprzednich dziesięcioleci.

Zasadniczo jedni ludzie są nastawieni na utrzymanie stabilności, inni na zmianę. Ktoś odbiera informacje o świecie i przetwarza je racjonalnie – w oparciu o logikę, rozumowanie i spójne wnioski, a ktoś – na poziomie percepcji emocjonalnej, a nawet intuicji. W zależności od orientacji osoby na innowacyjność lub stabilność, a także cech emocjonalnych i racjonalnych zidentyfikowano cztery style reagowania na zmiany: reaktywny, konserwatywny,





wdrażający, innowacyjny. Następnie dla każdego z tych stylów zidentyfikowano typy postrzegania sytuacji zmiany. Zmiany są trudne dla typów reaktywnych i konserwatywnych, które walczą o stabilność nie tylko sytuacji zewnętrznej, ale także swoich wewnętrznych struktur. Całkiem możliwe, że wynika to z braku elastyczności sfery poznawczej i niechęci do zmiany wewnętrznych schematów.

Jeśli w określonym środowisku gospodarczym ludzie nie mogą osiągnąć pewnych rezultatów materialnych cywilizowanymi środkami, to ich interesy są uproszczone i jawią się jako instynkty ekonomiczne. Jest to zestaw aktów ludzkich zachowań, które powstają jako reakcja na zewnętrzne okoliczności ekonomiczne i mają na celu zapewnienie pilnych funkcji życiowych człowieka. Oczywiście nie mamy tak wielu przedstawicieli „czystego” typu reagowania na sytuację zmiany wśród ludzi. Z reguły łączymy w sobie różne typy, tyle tylko, że niektóre osoby w sytuacji zmiany częściej są realizatorami lub innowatorami, podczas gdy inne częściej reagują jako konserwatyści lub przedstawiciele typu reaktywnego. Czasami w jednej osobie można łączyć przeciwne typy: na przykład możesz być konserwatystą w budowaniu relacji z innymi ludźmi, ale innowatorem w swoich działaniach zawodowych. Badania pokazują zaskakującą różnorodność przejawów typów reakcji na sytuację zmiany.

W latach 80-ch XX st. było zauważono, że opierając się na informacjach o dominujących typach wartości wśród ludności różnych krajów świata, można uznać za możliwe zaklasyfikowanie wszystkich państw do 4 grup: państwa z dominującym pragnieniem samorealizacji wśród swoich mieszkańców (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania); państwa z dominującym pragnieniem bezpieczeństwa osobistego i celowej pracy wśród swoich mieszkańców (Japonia, Niemcy, Austria); kraje, których ludność charakteryzuje solidarność grupowa (Francja, Hiszpania i kraje Ameryki Łacińskiej); państwa, których ludność przywiązuje dużą wagę do osiągnięć zbiorowych (kraje skandynawskie). Jak widać europejskie państwa w dużym stopniu różnią się w kwestii priorytetów mentalnych. Możliwe jest, że właśnie te różnice wywołują sprzeczności, brakiem rozwiązania których możemy uznać przykład BREXITu. Każdy przedstawiony kraj ma swój los w UE, różne etapy integracji i zaangażowania do ogólnoeuropejskich spraw. Jeszcze bardziej skomplikowaną i nieprzewidywalną jest droga do integracji europejskich nowych członków UE. Tym bardziej precyzyjnym musi być dzisiejszą analiza i gotowość do wstępu do Unii Europejskiej nowych członków. Chodzi tu nie o tworzeniu barier i ograniczeń dołączenia. Zadaniem jest rzetelne badanie zbiorowej motywacji i świadomości zmian związanych z procesem integracji.



Liczne sytuacje konfliktowe, sporadycznie wynikające sprzeczności na tle rozbieżności w podstawowych kwestiach integracji - polityka, praworządność, gospodarka, niewątpliwie są głównie związane z różniącym się poziomem zdolności uświadomić i zaakceptować przez większość zobowiązań i odpowiedzialności w procesie funkcjonowania na zasadach UE.

W kontekście wyżej opisanego można założyć, że pierwszorzędym zdaniem na drodze ku eurointegracji musi być prowadzenie badań i wdrażanie docelowych programów, umożliwiających poznanie stanu społeczeństwa, jego motywacji do udziału w procesach intergacyjnych, ocenić poziom kompetencji większości społeczeństwa w możliwości pogłębienia relacji w ramach UE.

Jeśli chodzi o akcesję Ukrainy do Unii Europejskiej, głównym zadaniem na etapie oczekiwania może być szereg działań, które przyczynią się do zmian w dyskursie publicznym. Jest oczywiste, że obecny dyskurs publiczny jest nadal sowiecki lub częściowo poradziecki (głównie o walce i przetrwaniu, kompromisach i adaptacjach, kompromisach, priorytetach państwa, jego roli patronackiej, zależności od państwa i większości, nieokreślonych celach). Stały zewnętrzny i wewnętrzny wróg jako podstawa ku usprawiedliwieniu problemów. Na tym tle: możliwość unikania odpowiedzialności, osłabiona decyzyjność, wzrastająca bierność. Jako potwierdzenie tego może być sytuacja z niektórymi grupami społecznymi w zjednoczonej Europie, np. aktywność rolników w różnych krajach UE. Motywacja do integracji i solidarnych działań w dużym stopniu obniża się, kiedy chodzi o swój zrozumiały interes, a każde zmiany wywołują panikę i odrzucenie.

Głównym integracyjnym resursem może być młodzież. Ludzie młodzi (od 18 do 35 lat) częściej wykazują reakcje realizujące. Można przypuszczać, że ze względu na fakt, że wraz z wiekiem takie procesy jak elastyczność, szybkość reakcji na sytuację i ogólnie potencjał energetyczny z reguły maleją, konserwatyzm może wzrastać wraz z wiekiem. Młode pokolenie jest bardziej dynamiczne i mobilne, w większości mniej trzyma się tradycjonalizmu i konserwatyizmu, ukorzeniony dyskurs społeczny w mniejszym stopniu wpływa na decyzyjność (do momentu narzucania dominujących narracji). Drugorzędność w zwróceniu uwagi na zalety młodego człowieka w kontekście jego zdolności do udziału w procesach integracyjnych i brak lęku przed zmianami, mogą być przyczynami młodzieżowej migracji w celu poszukiwania możliwości satysfakcji życiowej i samorealizacji poza granicami nie tylko własnego kraju, a również poza granicami UE.



**Diana-Gabriela REIANU,**  
Doctor in History, Associate Professor,  
associate Professor at the Department of European Studies and Governance  
Babeş-Bolyai University,  
Cluj-Napoca, Romania

## **PUBLIC SECTOR MANAGEMENT MODELS AND BEST PRACTICES FOR LOCAL COMMUNITY DEVELOPMENT**

The public sector has faced several challenges in its evolution over time, which have led to the emergence of new management models. Thus, there has been a shift from Weber's hierarchical model to the market-based model and finally to the network-based model. While the bureaucratic model or classical model of public administration was based on the supremacy of the law, unintentionally creating a distance between citizens and organizations, with citizens being seen as managed entities and the fundamental concern being the administration and organization of activities within public institutions, the focus has subsequently shifted to performance and satisfaction, so that today the main objective of the public sector is to design and deliver those public services that best meet the needs of citizens. [12, p. 6] Therefore, today, at local, national, and European level, efforts are mainly focused on adapting the management model to local specificities, involving all actors in the decision-making process, and finding more efficient ways to solve local and global problems.

Moreover, when talking about cities and towns, the demands are that they should ensure legitimacy, democratic participation, accountability, and trust, being the closest level to the citizens. The principle of local self-government was mentioned back in 1985 in the European Charter of Local Self-Government as a principle that should be recognized in domestic legislation. [2, p. 12] Thus, local authorities are the core objectives when talking about modernization processes in the context of new governance reforms. To ensure these processes and to achieve results, the discussion in the public sector is focused on concepts such as rescaling public governments (from a territorial or functional perspective), introducing performance measures, and democratic reforms through participatory methods. Hence, administrators should be leaders and connectors among stakeholders, should empower citizens, should assure integrity and responsiveness through public dialogue, collaboration and negotiated solutions.

Questions such as how policymakers can shape and influence the future of local governments, how public authorities should cope with growing challenges



and how decisions can be adapted to different pressures are answered in “The Future of Local Government in Europe”, which presents a comparative study of reforms in 31 countries. [13, p. 11] This study showed four major reform trajectories in the countries studied: re-organization of local service delivery, managerial reforms, territorial and functional rescaling, and democratic reforms.

The re-organization of local service delivery refers to the way of reorganizing the structures and procedures of service delivery (the externalization of services through contracting-out, functional privatization, agencification etc.). Managerial reforms refer to internal reorganization, re-engineering, and modernization to develop a customer oriented public administration, managed in a performance-oriented manner. These changes should address issues of strategic management, personnel, and performance management within each public institution. Territorial and functional rescaling is important to ensure viable public administrations, through functional reallocations of tasks between different levels of government (eg. inter-municipal bodies). Democratic reforms (‘bringing the citizens back in’) refer to more interactive policy making, and include new forms of direct and deliberative democracy, to allow people to participate in public consultation, debates, initiatives. The main purpose is to ensure a collaborative governance through the inclusion of the citizen in the process of decision-making, by having him as a “co-decision-maker or co-creators in local policy making”. [13, p. 13].

At the local level, questions remain, such as: how to adapt the organizational structure to the new needs of citizens, what measures need to be taken to have an efficient administration and to achieve sustainable and long-term objectives, given the specificities faced by local government. In line with the EU agenda, mainly “to leave economic and social actors the space to breath, to create and to innovate”, local authorities should devise new ways to protect citizens and freedoms, to develop a strong economic base, and to promote European interests and values. [5, P. 7] Some answers may come from an in-depth analysis of the relationship between government and citizens, between government and administration, and between government and business, while others call for an analysis of the mechanisms used at different stages of policy making.

## **REFERENCES**

1. Bovaird, T.; Loffler, E. (eds.) *Public Management and Governance*. London: Routledge. 2016. 712 p.



2. Council of Europe, European Charter of Self-Government, Strasbourg, 15.X.1985
3. European Commission. A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. Brussels. 2018.
4. European Commission. Empowering Local Authorities in partner countries for enhanced governance and more effective development outcomes. Brussels. 2013. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0280:FIN:en:PDF> (16.05.2024)
5. European Council. A new strategic agenda for the EU 2019-2024, <https://www.consilium.europa.eu/media/39914/a-new-strategic-agenda-2019-2024.pdf> (16.05.2024)
6. Hughes, O.E. Public Management and Administration. An introduction. New York: Palgrave Macmillan. 2003. 303 p.
7. Mailloux, D.; Lacharité, C. Beyond new public management: Empowering community-based organisations. *Community Psychol.* 2020. 48. 2571-2588. DOI: 10.1002/jcop.22435
8. Manning, N.; Lau, E. Public management reforms across OECD countries, in Bovaird, T., Löffler, E. (eds.), *Public Management and Governance*. 3<sup>rd</sup> edition. London: Routledge. 2016. pp. 96–119.
9. Meuleman, L. Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability.* 2021. 13. 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
10. OECD. Romania: Scan of Institutional Mechanisms to Deliver on the SDGs. OECD. 2020.
11. Olar, A; Jitea, M.I. Counterbalancing the Development Territorial Disparities in the Implementation of the Community-Led Local Development EU Approach in Romania. *Land.* 2021. 10. 970. <https://doi.org/10.3390/land10090970>
12. Pasquier, M.; Villeneuve, J.P. *Marketing Management and Communication in the Public Sector*. London: Routledge. 2018. 264 p.
13. Schwab, C.; Bouckaert, G.; Kuhlmann, S. Autonomy, Performance, Participation: Lessons from the Comparative Study of Local Public Sector Reforms, in Schwab, C.; Bouckaert, G.; Kuhlmann (eds.), *The Future of Local Government in Europe: Lessons from Research and Practice in 31 Countries*. Baden-Baden: Nomos. 2017. 129 p.



14. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. 2015.

15. Uster, A.; Beerl, I.; Vashdi, D. Don't push too hard. Examining the managerial behaviours of local authorities in collaborative networks with nonprofit organisations. *Local Government Studies*. 2019. 45. 1. 124-145 <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1533820>

**Paula WIŚNIEWSKA,**  
Słuchaczka Seminarium Doktoranckiego,  
Oficer młodszy Wojska Polskiego,  
Poland

**TENDENCJE W ZAKRESIE AKTUALNEJ EWOLUCJI  
POLSKIEGO PRAWA. PRAWO KARNE MATERIALNE. TRENDS IN  
THE CURRENT EVOLUTION OF POLISH LAW. SUBSTANTIVE  
CRIMINAL LAW.**

**STRESZCZENIE**

Zmiany w obrębie prawa karnego materialnego, które zostały przyjęte przez Sejm 2 lipca 2022, podpisane przez Prezydenta RP w dniu 2 grudnia 2022 roku, a które wejdą w życie jesienią 2023 a częściowo wiosną 2024 stanowią na tyle dużą nowelizację kodeksu karnego, że niektórzy autorzy mówią wręcz o nowym kodeksie karnym.

W powiązaniu z nowelizacjami kodeksu karnego wykonawczego i pewnymi nowelizacjami kodeksu postępowania karnego, nowelizacje te wpisują w nurt określany mianem „populizmu penalnego”<sup>14</sup> Populizm penalny stanowi jedną form instrumentalizacji prawa. Odwołując się do silnych emocji społecznych (zarządzanie strachem) przedstawiciele populizmu penalnego proponują zaostrzenie kar, zaostrzenie regulacji dotyczących odbywania kary pozbawienia wolności jak również rozbudowywanie katalogów instrumentów sankcji karnych. Wszystkie te środki były wykorzystywane w Polsce po 2015 roku. Jednak nowelizacja kodeksu karnego dokonana w 2022 roku z inicjatywy i pod egidami Ministra Sprawiedliwości zarówno w aspekcie ilościowym jak i ilościowym stanowi prawdziwe ukoronowanie tych trendów legislacyjnych.

<sup>14</sup>J. Siematycka. *Populizm penalny jako pośrednie źródło kryminalizacji irracjonalnej*. „Wiedza Prawnicza”. 6, s. 58, 2012.

J. Karaźniewicz, M. Kotowska: *Media a opinie i postawy społeczne*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, 2011, s. 49-53.



## WSTĘP

Nowelizacja kodeksu karnego jest w aspekcie materialno-prawnym bardzo obszerna. Dotyczy ona zarówno określenia celu kary i polityki penalnej, typizacji nowych przestępstw i znaczącego rozszerzenia katalogu zbrodni (umyślnych przestępstw, w przypadku których dolny próg zagrożenia ustawowego to minimum 3 lata kary pozbawienia wolności).

Nowelizacja wydłuża również okres przedawnienia karalności szeregu przestępstw, wprowadza karalność form stadialnych przestępstw, które nie były dotąd karane oraz wprowadza nowe formy wykonawcze popełnienia przestępstwa. Taki kompleksowy charakter nowelizacji sprawia że niektórzy przedstawiciele doktryny mówią wręcz o nowym kodeksie karnym.<sup>15</sup>

Większość przedstawicieli jurysprudencji w Polsce jednoznacznie ocenia tę nowelizację. Mówią oni o powrocie do PRL-u a nawet do cofnięciu się jeszcze dalej wstecz, gdyż nawet w PRL-owskich kodyfikacjach prawa karnego pośród dyrektyw wymiaru kary umiejscawiano resocjalizację i wychowywanie sprawcy. De facto oddziaływanie na sprawcę o charakterze wychowawczym i resocjalizacyjnym stanowiło w przypadku polskich kodyfikacji prawa karnego ważną dyrektywę już w przypadku przyjętego w 1932 roku kodeksu Makarewicza (podkreślmy, że ta budząca dumę i bardzo nowoczesna na swoje czasy kodyfikacja powstała pod znacznym wpływem tzw. socjologicznej szkoły prawa karnego).<sup>16</sup>

Podstawowe zarzuty wobec wchodzącej w życie nowelizacji to jej instrumentalny charakter. Zdaniem krytyków fundamentalne znaczenie w przypadku tej nowelizacji ma idea drakońskich kar, które mają zastraszać społeczeństwo.

M. Małecki stwierdza, że porównanie dyrektyw wymiaru kary w tej nowelizacji dokonane nie tylko w porównaniu do kodeksu z 1997 roku ale również w stosunku do kodeksu karnego PRL- z 1969 roku pozwala dostrzec znaczący regres. Aby zilustrować tu tezy M. Małeckiego przedstawiam poniżej za tym autorem tabelę ilustrującą porównanie trzech polskich kodyfikacji prawa karnego poczynając od 1969 roku:

<sup>15</sup> M. Małecki, *Prezydent Duda podpisał bubel Ziobry. Uwstecznienie Kodeksu karnego wejdzie w życie*, Dogmaty Karnisty z 3.12.2022, dogmatykarnisty.pl

<sup>16</sup> J. Koredczuk, *Znaczenie kodeksu karnego z 1932 roku dla rozwoju nauki i prawa karnego w Polsce w XX wieku*, Zeszyty Prawnicze UKSW 11.2 (2011), s. 46-50.



Tab. 1 Dyrektywy wymiaru kary w kk z 1969, 1997 i nowelizacji z 2022,  
źródło: <https://www.dogmatykarnisty.pl/2022/12/prezydent-duda-podpisal-bubel-ziobry/>

Kodeks karny z 1997	Bubel Ziobry z 7.07.2022	Kodeks karny z 1969
Sąd wymierza karę według swojego uznania, w granicach przewidzianych przez ustawę, bacząc, by jej dolegliwość nie przekraczała stopnia winy, uwzględniając stopień społecznej szkodliwości czynu oraz biorąc pod uwagę cele zapobiegawcze wychowawcze, które ma osiągnąć w stosunku do skazanego, a także potrzeby w zakresie kształtowania świadomości prawnej społeczeństwa.	Sąd wymierza karę według swojego uznania, w granicach przewidzianych w ustawie, uwzględniając stopień społecznej szkodliwości czynu, okoliczności obciążające i okoliczności łagodzące, cele kary w zakresie społecznego oddziaływania, a także cele zapobiegawcze, które ma osiągnąć w stosunku do skazanego. Dolegliwość kary nie może przekraczać stopnia winy.	Sąd wymierza karę według swego uznania, w granicach przewidzianych w ustawie, oceniając stopień społecznego niebezpieczeństwa czynu i biorąc pod uwagę cele kary w zakresie społecznego oddziaływania oraz cele zapobiegawcze i wychowawcze, które ma ona osiągnąć w stosunku do skazanego.

Gruntowna krytyka tej nowelizacji została również przedstawiona również przez Naczelną Radę Adwokacką.<sup>17</sup>

W przyjętym przez organ samorządu zawodowego adwokatów stanowisku podkreślane jest, że nowelizacja ta nie wpłynie na zmniejszenie przestępczości natomiast zwiększy znacząco liczbę pozbawionych wolności odbywających karę pozbawienia wolności w zakładach karnych. Spowoduje to znaczący wzrost kosztów utrzymania zakładów karnych i następczych problemów z readaptacją skazanych po zakończeniu odbywania wyroków pozbawienia wolności. NRA zarzuca tej nowelizacji:

- populizm penalny;
- nadmierną kazuistykę;
- nonszalancję wobec społecznych i ekonomicznych skutków wprowadzenia w życie przyjętych rozwiązań.

Głosy przedstawicieli doktryny i zawodów prawniczych podkreślają, że celem nowelizacji nie jest walka z przestępczością i jej zmniejszenie a walka o głosy wyborcze dla obozu prawicy (a konkretnie Solidarnej Polski/Suwerennej

<sup>17</sup> Naczelna Rada Adwokacka za odrzuceniem nowelizacji kodeksu karnego, stanowisko NRA z 01.08.2022, w: <https://www.adwokatura.pl/z-zycia-nra/naczelna-rada-adwokacka-za-odrzuceniem-nowelizacji-kodeksu-karnego/>





Polski) Z. Ziobry, której to partii przedstawiciele mają w swojej gestii ministerstwo sprawiedliwości. Nowelizacja zdaniem tych krytyków przyjmuje rozwiązania skrajne i charakterystyczne dla państw autorytarnych i totalitarnych. Poprzez odwołanie się do niskich instynktów /instynktu zemsty ma na celu zapewnienie wzrostu poparcia przed nadchodzącymi wyborami partii Z. Ziobry oraz ogólnie obozowi prawicy (Prezydent RP podpisał tę nowelizację pomimo licznych wezwań do jej zawetowania lub przynajmniej zbadania jej zgodności z Konstytucją RP i ratyfikowanymi umowami międzynarodowymi).

Populizm karny i instrumentalizacja prawa karnego w celu uzyskiwania poparcia oraz zastraszania nie jest typowy jedynie dla Polski II dekady XXI wieku. Podobne narzędzia szukania poparcia wykorzystują populiści reprezentujący tzw. nowy autorytaryzm na całym świecie. Za reprezentantów takiej postawy można uznać Trumpa, Bolsonaro, Orbana a w skrajnej postaci byłego prezydenta Filipin Rodrigo Duterte, który zasłynął używaniem wojska i policji do krwawych i brutalnych linczów handlarzy narkotyków.<sup>18</sup>

M. Małecki podkreśla, że proponowane zmiany nie ograniczą przestępczości ale umożliwią ich inicjatorowi-Ministrowi Sprawiedliwości zwoływanie kolejnych efektownych konferencji prasowych. Zarazem autor ten podkreśla, że niektóre przyjęte w tej nowelizacji rozwiązania - paradoksalnie - zwiększą zagrożenie ofiar niektórych najcięższych przestępstw, inne zaś spowodują masowy wzrost drobnej przestępczości w postaci kradzieży w sklepach czy kradzieży w środkach publicznego transportu. Takie paradoksalne skutki wynikać będą z jednej strony z całkowitego niechlujstwa legislacyjnego (przez Małeckiego nowelizacja ta jest określana mianem bubla), z drugiej zaś przez paradoksalne efekty bezmyślnego zaostrzania niektórych kar.

Kazuistyczny charakter niektórych regulacji dotyczących np. nowych postaci wykonawczych przestępstwa zgwałcenia ogranicza autonomię sędziego. Barbarzyńskie zaś zdaniem tych autorów jest stosowanie zasad odpowiedzialności karnej określonych w kodeksie karnym do 14-latków.

Aby uszanować zasadę *et altera pars audiatur*, należy również przytoczyć argumenty inicjatorów nowelizacji. Twierdzą oni, że nowelizacja ma na celu ograniczenie/redukcję przestępczości poprzez uderzenie drakońskimi karami w sprawców najcięższych przestępstw przeciwko życiu, zdrowiu i wolności seksualnej. Bardzo surowe kary, które typizuje nowelizacja - ich zdaniem - realizować będą zasady prewencji indywidualnej (tak poprzez długotrwałe a

<sup>18</sup> O. Holmes: *Rodrigo Duterte pulls Philippine police out of brutal war on drugs*. *theguardian.com*, 2017-10-12. [dostęp 2018-06-23]. (ang.).



niekiedy dożywotni pobyt sprawcy w zakładzie karnym, co zapewni ochronę społeczeństwa poprzez uniemożliwienie mu popełnienia przestępstwa i przez efekt odstraszący wobec samego sprawcy jak i prewencji generalnej poprzez ogólny prewencyjny odstraszący efekt tak drastycznych kar. Zarazem - jak podkreślają inicjatorzy nowelizacji związani z Z. Ziobrą i partią Solidarna Polska nowelizacja ma zapewnić społeczne poczucie bezpieczeństwa i potrzeby surowego ukarania sprawców poważnych przestępstw. Poprzez typizację nowych postaci przestępstwa zgwałcenia i znaczące podniesienie kar za brutalne formy tego przestępstwa SP i jej przywódcy (inicjatorzy nowelizacji) wydają się próbować zmienić obraz obozu prawicy konserwatywnej jako niedbającego o prawa kobiet i autonomię woli kobiet w sprawach obyczajowych i seksualnych. Zarazem nowelizacja wprowadza bardzo kontrowersyjną zasadę obligatoryjnego przepadku samochodu lub jego pieniężnej równowartości w przypadku niektórych przestępstw. Upřednio wątpliwości co do środków karnych budziło dożywotnie odebranie prawa jazdy.

Celem podjętych tu rozważań jest szczegółowe omówienie przyjmowanych w tej obszernej nowelizacji rozwiązań a następnie dyskusja zarzutów przeciwników nowelizacji z argumentami jej zwolenników również w świetle litery i ducha Konstytucji RP i pewnych regulacji prawa międzynarodowego publicznego obowiązujących w RP.

#### **NOWELIZACJA – OPIS ZMIAN.**

#### **ZMIANY W ZAKRESIE ZASAD ODPOWIEDZIALNOŚCI KARNEJ I TYPIZACJA SZEREGU NOWYCH PRZESTĘPSTW.**

Jedną z wzbudzających największe kontrowersje zmian jest obniżenie wieku odpowiedzialności karnej w pewnych przypadkach. Zgodnie z przyjętą nowelizacją nieletni, który po ukończeniu 14 roku życia a przed ukończeniem lat 15 popełnił przestępstwo określone w przepisach art. 148 §2 lub §3 ( zabójstwo kwalifikowane oraz zabójstwo w warunkach recydywy także zabójstwo funkcjonariusza publicznego, który pełni obowiązki służbowe) odpowiadać może na zasadach określonych w kodeksie karnym, jeżeli okoliczności sprawy oraz stopień rozwoju sprawcy , właściwości i uwarunkowania osobiste sprawcy pozwalają stwierdzić uzasadnione przekonanie, że zastosowanie środków wychowawczych lub poprawczych nie jest w stanie zapewnić resocjalizacji danego nieletniego sprawcy.

Nowelizacja ta oznacza obniżenie dolnej granicy odpowiedzialności karnej na zasadach kodeksowych z ukończonych 15 lat do ukończenia 14 roku życia.



Omawiana nowelizacja wprowadza również kilka nowych przestępstw. Są nimi:

- określone w nowej regulacji art. 148a przestępstwo przyjęcia zlecenia zabójstwa człowieka w zamian za udzieloną lub obiecaną korzyść majątkową lub osobistą.<sup>19</sup>

Warto tu podkreślić, że w nowej regulacji legislator nie określa żadnych przedmiotowych (objawowych) a ni cennych znamion nowego przestępstwa, co będzie przedmiotem dalszych rozważań nad zasadnością tej typizacji. Natomiast w myśl tej regulacji czynny żal sprawcy zrealizowany przed wszczęciem postępowania karnego w danej sprawie i powiązany ze wskazaniem zleceniodawcy zabójstwa zwalnia przyjmującego zlecenie zabójstwa z odpowiedzialności karnej. Zgodnie z przyjętą regulacją sankcja karna za przyjęcie zlecenia zabójstwa to kara pozbawienia wolności od lat 2 do 15.<sup>20</sup>

Nowym typem przestępstw jest również penalizacja przygotowania zabójstwa przewidziana w regulacji art. 148§5 kk.. Również w tym przypadku przewidziana jest sankcja karna w postaci kary pozbawienia wolności od lat 2 do lat 15.<sup>21</sup>

W porównaniu z obecnym stanem prawnym nowelizacja oznacza penalizację kolejnej formy stadialnej zabójstwa. W aktualnym stanie prawnym karalność zabójstwa nie dotyczy postaci stadialnej przygotowania lecz dopiero usiłowania.

Szereg nowych przestępstw stypizowany został poprzez rozbudowę regulacji art. 197 kk o pewne kazuistyczne przypadki zgwałcenia.

I tak w regulacji §3 art. 197 kk wprowadzone zostają nowe obostrzone formy przestępstwa zgwałcenia. Są to: przestępstwo zgwałcenia kobiety ciężarnej, przestępstwo zgwałcenia dokonane przy użyciu noża, pistoletu lub innego podobnie niebezpiecznego narzędzia oraz przy użyciu środka obezwładniającego lub, gdy działania bezpośrednio zagrażało życiu osoby pokrzywdzonej oraz przestępstwo zgwałcenia dokonane w sytuacji gdy sprawca/y utrwalali obraz i dźwięk popełnianego przestępstwa.<sup>22</sup>

Te nowe kwalifikowane formy zgwałcenia są zagrożone karą pozbawienia wolności od lat 3 do lat 20. Stanowią one zatem zbrodnie.

Inne nowe przestępstwo stypizowane w omawianej nowelizacji to przestępstwo uchylania się od obowiązku naprawienia szkody lub

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 148a §1

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 148a §2.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 148 §5.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 197 §3, ust. 4-6.



zadośćuczynienia za doznaną krzywdę albo wypłaty nawiązki. Przepięstwo to zostało zinstytucjonalizowane w regulacji art. 244c kk. Przepięstwo to jest zagrożone karą pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5 przy czym ustawodawca przewidział tu specyficzną formę czynnego żalu. Nie podlega zatem karze osoba, która wykonała w całości świadczenie z tytułu orzeczonego przez sąd środka kompensacyjnego w terminie 30 dni od dnia pierwszego przesłuchania w sprawie w charakterze podejrzanego.<sup>23</sup>

Znaczna część omawianej nowelizacji to zmiany systemu kar - zarówno w części ogólnej dotyczącej kar i środków karnych jak w części szczegółowej kk. poprzez podwyższanie kar za szereg przestępstw.

Nowym typem przestępstwa stypizowanym w omawianej nowelizacji jest wymuszenie rozbójnicze poprzez szantaż. To nowe przestępstwo stypizowane zostało w regulacji §2 art. 282. Nowa postać wymuszenia rozbójniczego stypizowane w tych przepisach polega na doprowadzeniu innej osoby do niekorzystnego rozporządzenia mieniem własnym lub cudzym na korzyść sprawcy (który działa w celu osiągnięcia korzyści majątkowej) poprzez groźbę rozgłoszenia wiadomości dotyczącej danej osoby lub wiadomości dotyczących osób jej bliskiej. Chodzi tu o wiadomości uwłaczające czci takiej osoby lub naruszające jej prywatność oraz o informacje i zarzuty poniżające daną osobę w opinii publicznej lub zmniejszające wiarygodność danej osoby. Celem tej formy wymuszenia może być osiągnięcie korzyści majątkowej przez rozporządzenie mieniem przez tę osobę lub przez zakończenie lub ograniczenie prowadzenia działalności gospodarczej przez nią. Karą taki czyn jest kara od roku do 10 lat pozbawienia wolności.

W dotychczasowym stanie prawnym wymuszenie rozbójnicze ograniczało się do użycia przez sprawcę groźby zamachu na życie, zdrowie lub mienie.<sup>24</sup>

### **NOWE REGULACJE DOTYCZĄCE KAR I ZASAD WYMIERZANIA KAR.**

W części ogólnej kodeksu nowelizacja znosi karę 25 lat pozbawienia wolności i ograniczenie podstawowej górnej granicy kary pozbawienia wolności w postaci kary 15 lat pozbawienia wolności.

W nowej regulacji wprowadzony zostaje elastyczny system kar pozbawienia wolności, w którym kara pozbawienia wolności może być orzekana w wymiarze do 30 lat.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 244c.

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 282 §2.

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 37.



Dodatkowo wprowadzona do kodyfikacji zostaje kara bezwzględnego dożywotniego pozbawienia wolności. W przypadku orzeczenia takiej kary sprawca nie będzie mógł ubiegać się o warunkowe zwolnienie.

Orzeczenie zakazu warunkowego zwolnienia będzie możliwe w stosunku do osoby skazanej za czyn popełniony po wcześniejszym prawomocnym skazaniu przez sąd za przestępstwo przeciwko życiu, zdrowiu, wolności seksualnej, bezpieczeństwu powszechnemu lub za przestępstwo o charakterze terrorystyczny na karę dożywotniego pozbawienia wolności albo na karę pozbawienia wolności w wymiarze co najmniej dwudziestu lat.

Warunkiem orzeczenia bezwzględnego dożywotnia jest również konstatacja, że charakter i okoliczności czynu oraz osobiste uwarunkowania i właściwości sprawcy wskazują, że jego pozostawanie na wolności będzie powodować trwałe zagrożenie dla życia, zdrowia, wolności i wolności seksualnej innych osób.

Co więcej przepisy tej nowelizacji wydłużają również czas po jakim osoba skazana na karę dożywotniego pozbawienia wolności może ubiegać się o warunkowe zwolnienie. Okres ten został wydłużony z 25 lat do 30 lat.<sup>26</sup>

Zaostrzanie kar dotyczy w szczególności przestępstw przeciwko wolności seksualnej, którzy działają w warunkach recydywy i multirecydywy. I tak, w przypadku przestępców seksualnych – recydywistów stosowane będzie nadzwyczajne zaostrzenie kary, czyli podwyższenie dolnej granicy kary pozbawienia wolności o połowę, a w przypadku występków – również podwyższenie górnej granicy o połowę.

Analogicznie również dolna granicy kary pozbawienia wolności dla multirecydywisty. Dotychczas wzrastała ona o miesiąc, a po nowelizacji podwyższona zostanie o połowę górnej granicy zagrożenia.

W przypadku recydywistów seksualnych zaostrzono również warunki ubiegania się o warunkowe zwolnienie, które będzie możliwe po odbyciu trzech czwartych kary, nie zaś po odbyciu dwóch trzecich kary.<sup>27</sup>

Istotnym novum jest przedstawienie w rozdziale VI kodeksu karnego określającym zasady wymiaru kary paragrafów 2a i 2b art. 53 kk. przedstawiających katalogi (co prawda otwarte, co nieco obniża kazuistyczność tego rozwiązania) okoliczności łagodzących i obciążających determinujących wymiar sankcji karnej.

<sup>26</sup> M. Małyśiak, Co przewiduje najnowsza reforma kodeksu karnego, w [www.Pirozek.pl](http://www.Pirozek.pl) Kancelaria adwokacka.

<sup>27</sup> Prezydent RP podpisał przełomową reformę kodeksu karnego, w: Biuro Promocji i Komunikacja MS <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/prezydent-rp-podpisal-przelomowa-reforme-kodeksu-karnego>.



Zgodnie z tą regulacją okolicznościami obciążającymi są w szczególności:

- uprzednia karalność sprawcy za przestępstwo umyślne lub podobne przestępstwo nieumyślne;
- wykorzystanie przez sprawcę bezradności, niepełnosprawności, podeszłego wieku lub choroby pokrzywdzonego;
- popełnienie przestępstwa w wyniku motywacji związanej z przynależnością rasową, etniczną, narodową, polityczną i wyznaniową lub bezwyznaniowością pokrzywdzonego;
- działanie ze szczególnym okrucieństwem;
- popełnienie przestępstwa po spożyciu alkoholu lub środka psychoaktywnego, jeżeli stan spowodowany spożyciem alkoholu lub środka psychoaktywnego prowadził do popełnienia przestępstwa lub był czynnikiem istotnie zwiększającym rozmiarów skutków popełnionego przestępstwa;
- popełnienie przestępstwa we współdziałaniu z nieletnim lub współdziałanie nieletniego.
- popełnienie przestępstwa w zamiarze umyślnym przemyślanym (z premedytacją);
- popełnienie przestępstwa w wyniku motywacji, która zasługuje na szczególne potępienie;
- sposób działania sprawcy, który prowadzi do poniżenia lub udręczenia pokrzywdzonego.

Katalog ten jest w omawianej regulacji uzupełniany katalogiem (również otwartym okoliczności łagodzących, którymi są w szczególności:

- popełnienie przestępstwa w wyniku motywacji zasługującej na uwzględnienie (należy tu żałować, że ustawodawca nie wyjaśnia choćby w części tego określenia);
- popełnienie przestępstw pod wpływem uzasadnionych okolicznościami gniewu, strachu lub wzburzenia;
- popełnienie przestępstwa w wyniku nagłej reakcji na nagłą sytuację, której prawidłowa ocena przez sprawcę przestępstwa była istotnie utrudniona z uwagi na okoliczności osobiste, zakres wiedzy lub doświadczenia życiowego sprawcy;
- podjęcie działań zmierzających do zapobieżenia krzywdzie lub szkodzie wynikające z popełnionego przestępstwa lub działań ograniczających rozmiary tej krzywdy lub szkody;
- pojednanie się sprawcy przestępstwa z pokrzywdzonym;



- naprawienie przez sprawcę spowodowanej przestępstwem szkody lub zadośćuczynienie spowodowanej nim krzywdzie;
- sytuacja, w której popełnione przestępstwo zostało dokonane ze znacznym przyczynieniem się pokrzywdzonego;
- dobrowolne ujawnienie przez sprawcę okoliczności dokonanego przez niego przestępstwa organom ścigania.<sup>28</sup>

Jednocześnie w regulacji art. 53 §2c ustawodawca stwierdza, że określone powyżej okoliczności obciążające i łagodzące nie są nimi jeżeli są to okoliczności, które stanowią znamię przestępstwa. Wyłączeniem od tej zasady jest sytuacja, w której okoliczność taka występuje ze szczególnie wysokim natężeniem.

Zarazem w regulacji art. 53 §2 d stwierdzone zostaje, że okoliczności wymienione w regulacji art. 53 §2a nie stanowią okoliczności obciążających, gdy nie są one znamieniem (przedmiotowym lub cennym) przestępstwa lecz stanowią one ustawową podstawę zaostrzenia odpowiedzialności karnej sprawcy. W regulacji 53 §2d analogiczne rozumowanie zostało zastosowane do okoliczności łagodzących.<sup>29</sup>

Omawiane rozwiązanie polegające na tworzeniu katalogów okoliczności łagodzących i obciążających ilustruje kazuistyczne podejście twórców przedmiotowej nowelizacji do problematyki kodyfikacji prawa karnego.

#### **PODNIESIENIE KAR W CZĘŚCI SZCZEGÓŁOWEJ KODEKSU.**

W części szczegółowej regulacji przedmiotowa nowelizacja kodeksu karnego podwyższa znacząco kary za szereg przestępstw przeciwko wolności seksualnej.

Sprawca zgwałcenia dziecka po wejściu w życie nowelizacji podlegać będzie karze od lat 5 do lat 30 pozbawienia wolności albo karze dożywotniego pozbawienia wolności.

W obecnym stanie prawnym zbrodnia ta jest zagrożona karą pozbawienia wolności od lat 3 do lat 15.<sup>30</sup>

Takie samo zagrożenie przewidziane zostało w przypadku zgwałcenia ze szczególnym okrucieństwem oraz zgwałcenia, którego następstwem jest spowodowanie ciężkiego uszczerbku na zdrowiu. (dotychczas czyn ten zagrożony był karą od lat 3 do lat 15 pozbawienia wolności.

<sup>28</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 53 §2a i §2b.

<sup>29</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 53 §2e.



Zgwałcenie, które powoduje śmierć ofiary zagrożone będzie karą od lat 8 do 30 pozbawienia wolności albo karą dożywotniego pozbawienia.<sup>31</sup> W stanie przed nowelizacją kara ta mogła być orzekana w granicach 12 do 15 lat pozbawienia wolności.

W przypadku regulacji art. 200 kk. (czyny pedofilskie w podstawowym typie - obcowanie płciowe z osobą która nie ukończyła lat 15 lub dopuszczenie się wobec takiej osoby innej czynności seksualnej lub doprowadzenie jej do poddania się innej czynności seksualnej jest w nowelizacji zagrożone karą pozbawienia wolności do lat 15 nie zaś jak w obecnym stanie prawnym 12.<sup>32</sup>

W przypadku poważnych przestępstw przeciwko życiu i zdrowiu nowelizacja podwyższa kary. W przypadku rozboju górna granica kary pozbawienia wolności zostaje podwyższona z lat 12 do lat 15. W przypadku rozboju z bronią w rękę nowa górna granica ustawowego zagrożenia to 20 lat.<sup>33</sup>

W przypadku przestępstwa spowodowania ciężkiego uszczerbku na zdrowiu górna granica zagrożenia karą pozbawienia wolności została podwyższona z lat 15 do 20 w przypadku umyślnej postaci tego przestępstwa.

### **ŚRODKI KARNE W NOWELIZACJI.**

Przedmiotowa nowelizacja zasadniczo zmienia regulacje art. 41a§1kk. Zgodnie z tymi zmianami sąd na wniosek pokrzywdzonego będzie orzekać szereg środków karnych takich jak: zakaz przebywania w określonych środowiskach lub miejscach, zakaz kontaktowania się z określonymi lub zakaz zbliżania się do nich. Do katalogu takich środków należeć będzie również zakaz opuszczania bez zgody sądu określonego miejsca pobytu oraz nakaz okresowego opuszczenia lokalu zajmowanego wspólnie z pokrzywdzonym. Taki nakaz będzie mieć szczególne znaczenie w przypadku orzekania środka karnego za przestępstwa związane z przemocą domową. Zakazy te i nakazy mogą zostać połączone z obowiązkiem zgłaszania się na Policję lub innego wyznaczonego organu w określonych interwałach czasowych.

Natomiast zakaz zbliżania się do pokrzywdzonego może być kontrolowany - co do jego przestrzegania w systemie dozoru elektronicznego.<sup>34</sup>

Nowelizacja wprowadza również zupełnie nowy środek karny w postaci degradacji. Oznacza ona utratę posiadanego stopnia wojskowego przez osobę, w stosunku do której orzeczono ten środek karny i powrót do stopnia szeregowego.

<sup>31</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 197 §5.

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 200.

<sup>33</sup> M. Małyśiak, Co przewiduje najnowsza reforma kodeksu karnego, w [www.Pirozek.pl](http://www.Pirozek.pl) Kancelaria adwokacka.

<sup>34</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 41a§1kk.





Institucja ta została przewidziana w regulacji art. 39 znowelizowanego kodeksu karnego.<sup>35</sup>

Kontrowersyjną i ważną zmianą w zakresie represaliów, jaką wprowadza przedmiotowa nowelizacja jest obligatoryjny przypadek pojazdu mechanicznego (czyli de facto w ogromnej większości przypadków samochodu) w przypadku niektórych przestępstw związanych z eksploatacją pojazdu mechanicznego w ruchu lądowym.

Ustawodawca uwzględni również przypadek, w którym orzeczenie przypadku pojazdu mechanicznego jest niemożliwe lub niecelowane z uwagi na jego zniszczenie, stopień uszkodzenia, zbycie przez sprawcę lub sytuację, gdy pojazd stanowił przedmiot współwłasności lub praw rzeczowych innych podmiotów. W takiej sytuacji alternatywnie będzie orzekany przypadek równowartości pojazdu mechanicznego w stosunku do sprawcy danego przestępstwa.

Zgodnie z regulacją § art. 178a kk, która wejdzie w życie po wydłużonym nadzwyczajnie *vacatio legis* sąd orzekać będzie obligatoryjnie przypadek pojazdu mechanicznego w przypadku popełnienia przestępstwa określonego w regulacji art. §1 i 4 kk.

Konfiskata samochodu (przypadek pojazdu mechanicznego o charakterze ostatecznym i bezterminowy) zostanie orzeczony zgodnie w nowelizacją (regulacje te wejdą jednak w życie dopiero 1 marca 2024 roku) w trzech przypadkach:

- gdy sprawca popełnił przestępstwo polegające na prowadzeniu pojazdu mechanicznego w ruchu lądowym, gdy sprawca ma nie mniej niż 1.5 promila alkoholu we krwi. W takiej sytuacji możliwe jest jednak w przypadku zajścia szczególnych okoliczności odstępnie od orzeczenia konfiskaty.

- w przypadku, gdy sprawca spowodował wypadek w stanie nietrzeźwości lub odurzenia substancjami psychoaktywnymi. Nie ma wtedy możliwości orzekania w oparciu o podwyższony limit stężenia alkoholu we krwi ani możliwości odstąpienia od orzeczenia o konfiskacie pojazdu;

- gdy sprawca prowadził pojazd mechaniczny w stanie nietrzeźwości po raz kolejny w ciągu dwóch lat (recydywa). W tym przypadku również orzeczenie przypadku ma charakter bezwarunkowy;

- gdy kierowca spowodawszy wypadek zbiegł z miejsca zdarzenia. Tu warto podkreślić, że konfiskata pojazdu w tym przypadku dotyczyć będzie również sprawców, którzy nie pozostawali pod wpływem alkoholu lub substancji

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 39 ust.9.



psychoaktywnych. W takiej sytuacji również instytucja przypadku będzie mieć charakter bezwarunkowy.

W aspekcie proceduralnym przypadek pojazdu mechanicznego egzekwowany będzie w następujących krokach. Wstępnie po ujawnieniu przestępstwa określonego powyżej policja dokona tymczasowego zajęcia pojazdu na okres do 7 siedmiu. Następnie pojazd zostanie zabezpieczony przez prokuratora (drogą postanowienia) a w ostatnim etapie te procedury sąd orzeknie przypadek pojazdu.<sup>36</sup>

Niezależnie od wprowadzenia nowego represalium w postaci przypadku pojazdu mechanicznego, przypadku o charakterze bezterminowym ostatecznym i definitywnym regulacje przedmiotowej nowelizacji zaostrzają wymiar kar w przypadku prowadzenia pojazdu mechanicznego w stanie nietrzeźwości lub pod wpływem środka odurzającego.

Omawiając tę nowelizację w zakresie w jakim dotyczy ona przestępstw osób prowadzących pojazdy mechaniczne w ruchu lądowym należy podkreślić, że jest ona spójna z tendencją do zaostrzania odpowiedzialności z tytułu wykroczeń i odpowiedzialności karnej kierowców tak w przypadku wykroczeń i przestępstw formalnych jak i skutkowych. Wyrazem tej tendencji było niedawne wprowadzenie środka karnego w postaci dożywotniego zakazu prowadzenia pojazdów mechanicznych jak i znaczące drastyczne podwyższenie kar orzekanych w postępowaniu mandatowym w przypadku uczestników ruchu drogowego łamiących przepisy. Środek karny w postaci dożywotniego zakazu prowadzenia pojazdów mechanicznych wprowadzony w spowodował znaczne kontrowersje oraz dyskusję doktrynalną a nawet interwencję RPO który wnioskował o zbadanie jego zgodności z Konstytucją RP.

Przepisy art. 42 § 3 kk. ustanawiające dożywotni zakaz prowadzenia pojazdów wobec sprawców przestępstwa jazdy w stanie nietrzeźwości w przypadku recydywy były również przedmiotem indywidualnych skarg konstytucyjnych. Zarzucano im niezgodność przepisami art. 65 i 31 Konstytucji RP. W dotychczasowych orzeczeniach TK stwierdzał jednak, że przepis ten nie jest sprzeczny z Konstytucją RP.<sup>37</sup>

#### **PRZEDAWNIEŃ I ZATARCIE SKAZANIA W NOWELIZACJI.**

W tym przypadku zasadnicze zmiany dotyczą wydłużenia okresu przedawnienia karalności zbrodni zabójstwa 30 do 40 lat. W przypadku instytucji przedawnienia zwiększona zostanie liczba przestępstw, które nie podlegają

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 178a§5 i 178 §3.

<sup>37</sup> Stanowisko TK sygn. Akt 46/19.



przedawnieniu karalności. Do takich przestępstw należeć będą zgwałcenie pedofilskie (nieletniego poniżej ukończenia 15 roku życia) oraz zgwałcenie ze szczególnym okrucieństwem.<sup>38</sup> W przypadku innych przestępstw o charakterze pedofilskim natomiast bieg przedawnienia karalności nie może zakończyć się wcześniej niż po ukończeniu przez pokrzywdzonego wieku lat 40. Dotyczy to również szerszej kategorii przestępstw popełnionych na szkodę małoletniego, jeżeli górna granica zagrożenia ustawowego wynosiła więcej niż 5 lat pozbawienia wolności.<sup>39</sup>

Przedstawione tu omówienie najważniejszych zmian wprowadzanych nowelizacją kodeksu karnego, która wejdzie w życie w październiku 2023 a w części dotyczącej przepadku pojazdu mechanicznego w marcu 2024 roku nie wyczerpuje wszystkich wprowadzanych tą nowelizacją zmian. Pozostałe zmiany dotyczą przepisów części szczegółowej i ich istotą jest podnoszenie górnej lub/i dolnej granicy ustawowego zagrożenia w przypadku szeregu przestępstw ze wszystkich właściwie grup przestępstw stypizowanych w części szczegółowej kk.

M. Małecki zwraca natomiast uwagę, że nowelizacja ta jest istotnie nowelizacją zarazem ustawy karnej jak i kodeksu wykroczeń. Oto bowiem wraz z wejściem w życie znowelizowanego kodeksu karnego radykalnie podniesiona granica odpowiedzialności karnej za kradzież wejdzie w życie

Przestępstwo kradzieży w formie podstawowej stanowi tzw. czyn przepołowiony. Znaczy to, że o tym czy dany czyn będzie kwalifikowany jako przestępstwo (występek) czy też jako wykroczenie (zagrożone grzywną nakładaną najczęściej w postępowaniu mandatowym) decyduje wartość mienia będącego przedmiotem wykonawczym przestępstwa. W bieżącym stanie prawnym wartość ta wynosi 500 zł a w chwili wejścia w życie nowelizacji wynosić będzie 800 zł. Nie dotyczy to obostrzonych form przestępstwa kradzieży takich jak: kradzież zuchwała, kradzież z włamaniem, kradzież rozbójnicza i rozbój z bronią w ręku.

M. Małecki podkreśla hipokryzję twórców nowelizacji szczególnie widoczną w przypadku tej nowelizacji. Mówiąc bowiem o zaostrzaniu kar i walce z przestępczością jednocześnie przyjmując takie rozwiązanie depenalizują oni znaczną część przypadków kradzieży.

Autor ten podkreśla fakt, że nowelizacja kodeksu wykroczeń w tym przypadku (konieczna dla wejścia w życie nowego progu przepołowienia kradzieży) została przeprowadzona w sposób niekonstytucyjny. To zaś jego

<sup>38</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 102.

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 105



zdaniem rodzi poważne konsekwencje prawne. Sankcje karne - zgodnie z Konstytucją RP) mogą być nakładane jedynie obowiązującą ustawą. Przyjęcie instytucjonalizacji sankcji karnej w sposób wadliwy prawnie (dotyczy to również instytucjonalizacji prawa wykroczeń) prowadzi do sytuacji w której sąd może odmówić stosowania niekonstytucyjnej regulacji. Może ona zostać też uchylona przez Trybunał Konstytucyjny RP. Wyroki zapadłe w oparciu o takie regulacje mogą być łatwo zaskarżone i uchylone w apelacji jako oparte o wadliwą podstawę prawną a zasada *nullum crimen sine lege anteriora et praescripta* jest podstawową formalną zasadą odpowiedzialności karnej.

### **NOWELIZACJA KK Z 2022 ROKU – PRÓBA OCENY.**

Zasadniczo przedstawiciele Ministerstwa Sprawiedliwości (Zbigniew Ziobro i inni politycy Solidarnej Polski przedstawiając inicjatywę ustawodawczą podkreślają, że znaczące zaostrzenie przepisów ma na celu ograniczenie przestępczości i ochronę obywateli przed jej skutkami. Ma się to dokonać poprzez oddziaływanie surowych kar prewencyjnie. Znaczne podwyższenie kar ma odstraszać potencjalnych przestępców. Na oficjalnej stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości można znaleźć informację o tym, że nowelizacja ta podpisana przez Prezydenta RP na początku grudnia 2022 roku stanowi zasadniczą fundamentalną zmianę polskiej polityki karnej. Zmiany te mają odstraszać zwłaszcza potencjalnych sprawców najcięższych przestępstw przeciw życiu, zdrowiu i wolności seksualnej. Zacytujmy tu wiceministra M. Warchoła, który nadzorował prawne aspekty prac nad tą nowelizacją. M Warchoła zarzucając polskim sądom ferowanie niskich kar za poważne przestępstwa stwierdził, że „że polskie sądy należą do jednych z najłagodniejszych w Europie. Często orzekają najniższe możliwe kary za popełnione przestępstwa. Na przykład za zabójstwo aż 23 proc. wyroków w Polsce to wyroki do lat ośmiu. Natomiast aż ponad 44 proc. wyroków ogółem to kary w zawieszeniu. Taka pobłażliwość sądów wobec groźnych przestępców musi się skończyć.”<sup>40</sup>

Przedstawiciele ministerstwa sprawiedliwości, którzy odpowiadają za kształt nowelizacji podkreślają zatem, że zmienia on filozofię prawa karnego i paradygmaty polityki wobec przestępczości, gdyż znacząco podwyższa i zaostrza sankcje karne, co będzie sprzyjać obniżeniu przestępczości zarówno poprzez efekt prewencji generalnej jak i indywidualnej.

Zarazem prowadzenie surowszej polityki karnej zapewnić ma poczucie sprawiedliwości, które zostanie zapewnione obywatelom.

<sup>40</sup> Prezydent RP podpisał przełomową reformę kodeksu karnego, w: Biuro Promocji i Komunikacja MS <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/prezydent-rp-podpisal-przelomowa-reforme-kodeksu-karnego>



Wprowadzone zmiany w opinii judykatury, w doktrynie i wśród karnistów i konstytucjonalistów spotkały się z miazdzącą krytyką. O powszechności takiego stanowiska świadczy list polskich karnistów i szerzej prawników specjalistów zakresie doktryny, którzy apelowali do prezydenta Dudy o zawetowanie nowelizacji, a który będzie omawiany poniżej.

M. Małecki w swojej obszernej krytyce omawianej nowelizacji, którą nazywa „bublem Ziobry” stawia zarzuty dotyczące różnych aspektów tej regulacji. Zarzuty te dotyczą tak ogólnych i ramowych cech regulacji np. nowej filozofii kary jak i szczegółowych rozwiązań. Szereg krytycznych uwag pod adresem nowelizacji sformułowała również Naczelna Rada Adwokacka.

Zasadnicza uwaga krytyczna Małeckiego o charakterze ogólnym i dotyczącym ducha całej regulacji skupia się na usunięciu z dyrektyw wymiaru kary potrzeby wychowania sprawcy i kształtowania świadomości prawnej obywateli. Autor ten wskazuje, że nawet w okresie komunistycznym resocjalizacja i wychowanie sprawcy do funkcjonowania w społeczeństwie i przestrzegania norm prawnych było jednym z podstawowych celów kary.<sup>41</sup>

O nowelizacji Małecki pisze, że jest ona typowa dla autorytaryzmu i rzeczywistą typową intencją jej twórców wyrażoną w koncepcji drakońskich kar jest zastraszenie społeczeństwa, które ma się bać władzy. W opinii tego autora, każdy kto popadł w konflikt z prawem ma zostać wykorzystany (wręcz użyty) poprzez wymierzenie mu drakońskiej kary do zastraszania wszystkich innych. Jednak oznacza to głęboką instrumentalizację prawa a przedstawiciele ministerstwa sprawiedliwości - zdaniem Małeckiego - przez długi czas manipulowali opinią publiczną. W zakresie walki z najcięższymi przestępstwami nowelizacja ta niewiele zmieni, gdyż ich sprawcy i tak trafiali do więzień w celu odbycia długich wyroków kary pozbawienia wolności.

Istotą tej manipulacji jest - zdaniem M. Małeckiego - straszenie społeczeństwa przestępczością w mediach. Rządzący eksponują drastyczne opisy szczególnie brutalnych zbrodni w celu wywołania poczucia zagrożenia brutalną przestępczością sugerując zarazem, że sprawcy tych przestępstw właściwie unikają odpowiedzialności wskutek rzekomej łagodności sądów. Jest to żerowanie na najniższych instynktach w celu budowy kapitału politycznego i stanowi esencję wzmiankowanego już powyżej populizmu penalnego, który jest wyróżnikiem prawicowych populistycznych autorytarystów na całym świecie.

<sup>41</sup> M. Małecki, *Prezydent Duda podpisał bubel Ziobry. Uwstecznienie Kodeksu karnego wejdzie w życie, Dogmaty Karnisty* z 3.12.2022, [dogmatykarnisty.pl](http://dogmatykarnisty.pl)



Tezy o manipulacji M. Małecki dowodzi w oparciu o statystyki, które potwierdzają znaczący spadek przestępczości na przestrzeni ostatniej dekady i w okresie stosowania rozwiązań kodeksu karnego z 1989.

I tak porównując rok 1989 z rokiem 2019 można stwierdzić:

- w przypadku zgwałcenia spadek z 2089 do 1354;
- w przypadku zabójstwa spadek z 1048 do 524;
- w przypadku rozbojów, wymuszeń rozbójniczych i kradzieży rozbójniczych spadek z 44775 do 4885.<sup>42</sup>

Spadek liczby najcięższych przestępstw jest zatem bardzo znaczny i straszenie zagrożeniem przestępczością przez media „publiczne”, w których tezy te lansują przedstawiciele MS zaangażowani w tworzenie tej nowelizacji należy traktować jako cyniczną manipulację opinią publiczną, w której najpierw kreuje się pewne zagrożenie a później wskazuje, w jaki sposób władza realizuje ważne zapotrzebowanie społeczne, rzekomo odpowiadając na istotną potrzebę społeczną. Za sprawą nowelizacji dokonuje się znaczący regres polskiej kodyfikacji karnej, regres, który cofa poziom polskiego prawa karnego w stopniu większym niż do czasów komunistycznych. Biorąc pod uwagę jakość kodeksu Makarewicza będącego jedną z najlepszych kodyfikacji prawa karnego materialnego w okresie przedwojennym w skali nie tylko europejskiej ale i światowej (klasy lwowskich karnistów i teoretyków prawa karnego ze lwowskiej szkoły dowodzą choćby tacy wychowankowie jak R. Lemkin<sup>43</sup> - twórca międzynarodowego prawa karnego w jego pierwotnej wersji prawa norymberskiego) możemy mówić nie tyle o uwstecznieniu polskiego prawa karnego, co raczej o nadawaniu mu postaci typowej dla państw autorytarnych. Cechą społeczeństw autorytarnych jest bowiem to, że społeczeństwo w ich przypadku ma bać się władzy.

W rzeczywistości podwyższenie i zaostrzenie kar oraz zmiana polityki karania - zdaniem Małeckiego - uderzy nie tyle w sprawców zbrodni i ciężkich występków przeciw życiu, zdrowiu i wolności seksualnej, co w sprawców czynów nieumyślnych, sprawców popełniających przestępstwo po raz pierwszy oraz sprawców drobnych występków związanych przykładowo z posiadaniem nieznacznych ilości narkotyków oraz niegroźnych złodziejasków. Ci zaś powinni przede wszystkim podlegać resocjalizacji i wychowaniu do przestrzegania norm społecznych, co powinno dokonywać się warunkach indywidualizacji kary.

<sup>42</sup> M. Małecki, *ibidem*.

<sup>43</sup> M. Kornat, *Rafał Lemkin (1900-1959) • Studium biograficzne. „Zeszyty Historyczne”*. 147, s. 107–157, 2004.



Niezależnie od tych poważnych zarzutów M. Małecki krytykuje również szczegółowe rozwiązania tej nowelizacji uważając je wręcz za groźne dla obywateli i zagrażające wzrostem liczby pewnego rodzaju przestępstw.

I tak w przypadku podniesienia progu zagrożenia odpowiedzialnością karną kradzieży do 800 zł autor ten zauważa hipokryzję twórców nowelizacji, którzy ułatwiają tu życie złodziejom. Przeprowadzenie nowelizacji kodeksu wykroczeń w sposób niezgodny konstytucją - ścieżka ustawodawcza stanowienia przepisów określających odpowiedzialność karną obywateli wyklucza bowiem „skrót”. Przyjęcie zaś regulacji prawa wykroczeń w sposób niekonstytucyjny prowadzi może do sytuacji, w której sprawcy tego rodzaju kradzieży nie poniosą żadnej odpowiedzialności.

Znacznie poważniejszym zarzutem jest zarzut dotyczący amatorskiej i szokującej regulacji dotyczącej poważnych obostrzonych zgwałceń. Zdaniem M. Małeckiego przepisy te - już podpisane przez prezydenta i wchodzące na jesieni w życie - stanowią bardzo poważne zagrożenie.<sup>44</sup> Są one zresztą przykładem niespójności i chaosu regulacyjnego.

Zgodnie z przyjętą w nowelizacji regulacją sprawcy zgwałcenia bardziej opłaca się spowodować ciężkie kalectwo ofiary zgwałcenia, gdyż w takiej sytuacji jest on zagrożony karą maksymalnie 20 lat pozbawienia wolności. W sytuacji natomiast, gdy sprawca zgwałcenia nieумыślnie spowoduje ciężki uszczerbek na zdrowiu (nawet w sytuacji, gdy starał się temu zapobiec) grozi mu dożywotnie pozbawienie wolności. Jak zatem zauważa M. Małecki dla sprawcy takiego zbrodniczego zgwałcenia „korzystniej” z punktu widzenia odpowiedzialności karnej jest zaplanować spowodowanie umyślnie ciężkich uszkodzeń ciała w związku z regulacją art. 156 §1 po nowelizacji w zbiegu z przepisami typizującymi zgwałcenie. Przepis art. 197§4 kk. typizujący postać umyślno-nieумыślną tego przestępstwa jest zaś zagrożony karą pozbawienia wolności do dożywotniego pozbawienia wolności.

M. Małecki nazywa tę regulację ”ustawową premią dla najgroźniejszych przestępców”.<sup>45</sup> Stwierdza on też, że nigdy nie przyjęto tak skandalicznych przepisów. Podkreślić trzeba, że przepisy te analizowane w ich wzajemnej relacji wskazują na rażące niechlujstwo prawodawcy, nieprzemyślenie konsekwencji takich działań ustawodawczych oraz złamanie zasady przyzwoitej legislacji (a przypomnijmy, że zasada ta to kluczowa pod-zasada podstawowej zasady ustrojowej RP - zasady demokratycznego państwa prawnego. Oto bowiem

<sup>44</sup> M. Małecki, *ibidem*.

<sup>45</sup> M. Małecki, *ibidem*.



poważniejsza ingerencja w dobro prawnie chronione jest zagrożona w stopniu mniejszym niż ingerencja mniej poważna. Oznacza to złamanie zasady konsekwencji ocen stosowanej w *analogii iuris (a fortiori)*.<sup>46</sup>

Kara bezwzględnie dożywotniego pozbawienia wolności jest w opinii wielu przedstawicieli doktryny niezgodna z podstawowymi aktami prawa międzynarodowego publicznego (Europejska Konwencja Praw Człowieka) jako rodzaj tortury psychicznej.

Sytuacja, w której 14-latek odpowiadający na podstawie przepisów znowelizowanego kodeksu karnego może być pozbawiony wolności w zakładzie karnym na okres 30 lat też budzi poważne wątpliwości co do jej zgodności z ustawą zasadniczą w zakresie podstawowych zasad odpowiedzialności karnej.

Poważne wątpliwości budzi też typizacja omówionego powyżej nowego przestępstwa „przyjęcia zlecenia zabójstwa” omówionego powyżej. Ponieważ ustawodawca nie podał żadnych znamion objawowych ani cennych tego nowego przestępstwa pozostaje zapytać, co będzie karane w tym przypadku. Czy już samo przyjęcie w myśli takiego zlecenia. Byłaby to Orwellowska „myślbrodnia”.

## PODSUMOWANIE.

Niespójność logiczna regulacji w zakresie karania szokuje. Oto bowiem kara łączna za zbieg przestępstw w postaci ciągu drobnych kradzieży może wynieść nawet 30 lat pozbawienia wolności natomiast kara za ukrywanie informacji o przestępstwie pedofilskim jest zagrożona maksymalnie trzema latami pozbawienia wolności.

Inny przykład całkowitej niespójności nowych regulacji to zagrożenie karą minimum 15 lat pozbawienia wolności w przypadku zabójstwa jednej osoby w związku z rozbojem przy dolnej granicy ustawowego zagrożenia w przypadku ludobójstwa lub zbrodni wojennej określonej na 12 lat.

Jednym z najszerzej dyskutowanych i najbardziej kontrowersyjnych kwestii związanych z omawianą nowelizacją jest przepadek pojazdu w przypadku sprawcy niektórych przestępstw w ruchu drogowym. M. Małecki przyjętą regulację nazywa czystym absurdem

w obliczu faktu, że tego rodzaju kara majątkowa będzie całkowicie uzależniona od tego, jakim samochodem sprawca przestępstwa jechał. Zdaniem krytyków przyjętych rozwiązań w zakresie przypadku pojazdu mamy tu do czynienia z ukrytą sankcją bezwzględnie oznaczoną, która jest niezgodna z

<sup>46</sup> M. Koszowski: *Analogical Reasoning in Law*. Newcastle upon Tyne: 2019, s. 178-190.





Konstytucją RP. Co więcej, jest to sankcja sztywna i nieokreślona przez ustawę (a tak powinno być w przypadku sankcji karnej nakładanej przez przepisy ustaw karnych). Złamanie zasady określenia kary przez ustawę polega tu na tym, że sankcja karna (kara majątkowa) nie jest określona, gdyż każdorazowo zależeć ona będzie od wartości pojazdu sprawcy. Można tu zadać pytanie o to czy taka regulacja nie łamie również konstytucyjnej zasady równości wobec prawa. Naruszenie konstytucyjnej zasady odpowiedzialności za czyn polega na tym, że grożąca kara ma zależeć od relewantnych okoliczności popełnionego czynu. W tym przypadku zaś kara zależeć będzie od pojazdu jakim jechał sprawca.

Ponadto przepisy te pozbawiają obywatela konstytucyjnego prawa do rozpatrzenia jego sprawy przez niezależny sąd oraz wymierzenia mu kary. W przypadku regulacji przyjętej w nowelizacji sędzia nie tyle będzie „wymierzać”, karę biorąc pod uwagę okoliczności sprawy i indywidualne cechy sprawcy, co ma on obligatoryjnie orzekać przepadek pojazdu lub jego równowartości nie biorąc pod uwagę żadnych okoliczności sprawy. Regulacja ta narusza również ogólną (obowiązującą przecież) zasadę kodeksu karnego zgodnie z którą sąd „wymierza” karę według swojego uznania w granicach przewidzianych przez ustawę.<sup>47</sup>

Narzucając sędziemu jedyne obligatoryjne orzeczenie pozbawia się sędziego rzeczywistej władzy sądenia, staje się on jedynie swoistym „notariuszem ustawodawcy” co godzi w zasadę trójpodziału władzy i niezależności władzy sądowniczej. Kolejny zarzut wobec przepisów o przepadku pojazdu to zarzut złamania konstytucyjnej zasady proporcjonalności działań organów władzy publicznej.

Szereg zarzutów wobec omawianej nowelizacji sformułowała również Naczelna Rada Adwokacka. Zarzuca ona nowemu kodeksowi tworzenie przepisów kazuistycznych i prowadzenie polityki zarządzania strachem typowej dla państw autorytarnych i totalitarnych. W opinii NRA przyjęta nowelizacja nie wpłynie na obniżenie przestępczości a jedynie zwiększy liczbę więźniów i wydłuży czas ich osadzenia, co spowoduje wzrost kosztów utrzymania więziennictwa.<sup>48</sup> Niektóre typy przestępstw (przyjęcie zlecenia zabójstwa) stypizowane w nowelizacji budzą zdumienie i grozę swoim orwellowskim charakterem przestępstwa całkowicie nieokreślonego co do znamion, które można popełnić chyba również myślą.

<sup>47</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 53.

<sup>48</sup> Naczelna Rada Adwokacka za odrzuceniem nowelizacji kodeksu karnego, stanowisko NRA z 01.08.2022, w: <https://www.adwokatura.pl/z-zycia-nra/naczelna-rada-adwokacka-za-odrzuceniem-nowelizacji-kodeksu-karnego/>



Podsumowując te rozważania przypomnijmy, że w liście z dnia 25 listopada 2022 roku 173 polskich specjalistów - karnistów i przedstawicieli jursprudence zwróciło się do prezydenta Dudy o niepodpisywanie nowelizacji zarzucając jej bardzo niski poziom legislacyjny, chaos, niespójność przepisów i, nadmierną represyjność i oczywiste złamanie przepisów Konstytucji RP w wielu miejscach.<sup>49</sup> Podniesione w tym liście zarzuty zostały omówione w powyższej dyskusji.

Prezydent RP rzeszoną nowelizację podpisał i omówione regulacje wejdą w życie w październiku 2023, a mniejszej części w marcu 2024 roku.

### Literatura

J. Siematycka. *Populizm penalny jako pośrednie źródło kryminalizacji irracjonalnej*. „Wiedza Prawnicza”. 6, s. 58, 2012.

J. Karaźniewicz, M. Kotowska: *Media a opinie i postawy społeczne*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, 2011, s. 49-53.

M. Małecki, *Prezydent Duda podpisał bubel Ziobry. Uwstecznienie Kodeksu karnego wejdzie w życie*, Dogmaty Karnisty z 3.12.2022, dogmatykarnisty.pl

J. Koredczuk, *Znaczenie kodeksu karnego z 1932 roku dla rozwoju nauki i prawa karnego w Polsce w XX wieku*, Zeszyty Prawnicze UKSW 11.2 (2011), s. 46-50.

O. Holmes: *Rodrigo Duterte pulls Philippine police out of brutal war on drugs*. *theguardian.com*, 2017-10-12. [dostęp 2018-06-23]. (ang.)

M. Kornat, Rafał Lemkin (1900-1959) • Studium biograficzne. „Zeszyty Historyczne”. 147, s. 107–157, 2004.

M. Koszowski: *Analogical Reasoning in Law*. Newcastle upon Tyne: 2019, s. 178-190.

### Akty prawne

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 148a §

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 148a §2

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j., , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 148 §5

<sup>49</sup> karne24.com/wp-content/uploads/2022/11/apelnovelizaca2022.



*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 197 §3, ust. 4-6*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 244c*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 282 §2*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 37*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 53 §2e*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 197 §5*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 41a§1kk*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 39 ust.9*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 53 §2a i §2b*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 200*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 178a§5 i 178 §3.*

*Stanowisko TK sygn. Akt 46/19*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 102*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 105*

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny t.j. , Dz. U z 2023, poz. 289, 403, 818, 82, art. 53*

### **Inne źródła**

*Naczelna Rada Adwokacka za odrzuceniem nowelizacji kodeksu karnego, stanowisko NRA z 01.08.2022, w: <https://www.adwokatura.pl/z-zycia-nra/naczelna-rada-adwokacka-za-odrzuceniem-nowelizacji-kodeksu-karnego/>*

*M. Małysiak, Co przewiduje najnowsza reforma kodeksu karnego, w [www.Pirozek.pl](http://www.Pirozek.pl) Kancelaria adwokacka.*



*Prezydent RP podpisał przełomową reformę kodeksu karnego, w: Biuro Promocji i Komunikacja MS <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/prezydent-rp-podpisal-przelomowa-reforme-kodeksu-karnego>*

*M. Małysiak, Co przewiduje najnowsza reforma kodeksu karnego, w [www.Pirozek.pl](http://www.Pirozek.pl) Kancelaria adwokacka*

*Prezydent RP podpisał przełomową reformę kodeksu karnego, w: Biuro Promocji i Komunikacja MS <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/prezydent-rp-podpisal-przelomowa-reforme-kodeksu-karnego>*

*Naczelna Rada Adwokacka za odrzuceniem nowelizacji kodeksu karnego, stanowisko NRA z 01.08.2022, w: <https://www.adwokatura.pl/z-zycia-nra/naczelna-rada-adwokacka-za-odrzuceniem-nowelizacji-kodeksu-karnego/karne24.com/wp-content/uploads/2022/11/apelnovelizaca2022>*

*M. Malecki, Prezydent Duda podpisał bubel Ziobry. Uwstecznienie Kodeksu karnego wejdzie w życie, *Dogmaty Karnisty* z 3.12.2022, [dogmatykarnisty.pl](http://dogmatykarnisty.pl)*

**Nataliia YEVTUSHENKO,**  
PhD student at the Educational and Scientific  
Institute of Public Management and Administration,  
Petro Mohyla Black Sea National University  
Mykolaiv, Ukraine

## **IDEOLOGY AND POLITICAL CORRECTNESS IN UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION**

In the context of European integration of Ukraine, the ideology of political correctness is becoming widespread in Ukrainian society. The 'Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English' characterizes political correctness as the 'refusal of vocabulary or behavior that may offend certain groups of people' [3, p. 166]. The Cambridge Advanced Learner's Dictionary defines 'political correctness' as a desire to 'show courtesy and respect for men and women of all races, ages, and physical abilities' [4].

As for the term 'political correctness,' it can be defined as a certain ideology of building a conflict-free society. We understand the ideology of political correctness as a set of concepts, principles, ideas, and hypotheses that underlie it.

The Ideology of political correctness connected with the models of political behavior among members of society who perform authoritative, state



administrative functions, and it is namely an element of political culture. In our opinion, the Ideology of political correctness characterizes the use of terminology that would eliminate discrimination against people on any grounds (physical constitution, political views, age, intellectual abilities, religion, race, gender, sexual orientation, ethnicity, nationality, etc.).

Understanding this phenomenon makes it possible to properly navigate in modern public administration. This is especially important nowadays in the context of Ukraine's European integration, when conditions are created for the movement and communication of Ukrainians with different people and cultures that have their own ideas, concepts and ideologies.

The European choice of Ukraine requires knowledge of the principles of coexistence in this supranational formation of national and national-cultural groups. Such principles are correctness, political correctness, tolerance, and cultural diversity, which emphasize the need to define the ideology of political correctness and its essence in public administration.

In addition, confirmation of the relevance of this research is as follows:

Firstly, the fact that political language began to gain more importance in the political life of society and became one of the main and immediate elements of the manipulative process.

Secondly, the phenomenon of political correctness is the result of the euphemization of public administration, i.e., the emergence and consolidation of new socio-political doctrines (primarily the doctrine of political correctness) in public self-consciousness.

Thirdly, discourse of public administration is prone to multidirectional processes of euphemization and dysphemization.

Fourth, the ideology of political correctness is a component of public administration in order to avoid communicative conflicts and failures, communicative discomfort among interlocutors.

Fifth, the ideology of political correctness is a means of influencing the formation of public opinion by creating conditions for civilized communication in public administration.

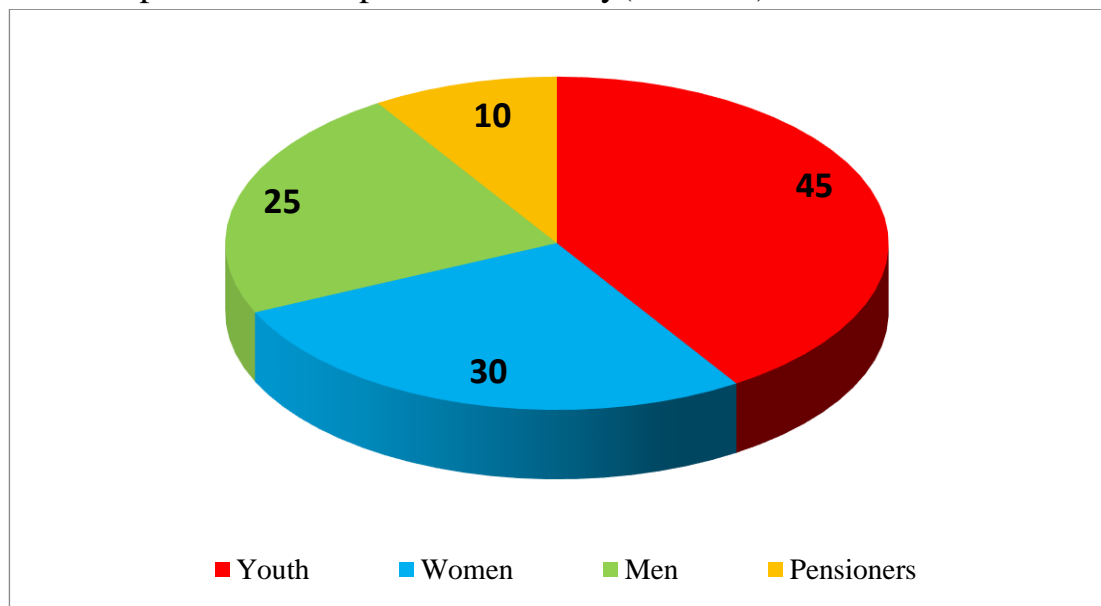
Therefore, it is urgent to study the ideology of political correctness in public administration, as a universal mechanism of communication aimed at overcoming inter-national, inter-ethnic and inter-cultural contradictions and acute social conflicts in the political life of society Ukrainian.

It is necessary to outline the number of key issues, which are aimed at: clarifying the content of the phenomenon of correctness and the concept of



political correctness; analyzing the basic principles of political correctness; considering the main difficulties of perception and understanding of the phenomenon of political correctness in domestic practice.

To identify the attitude of citizens to the phenomenon of political correctness, we used a sociological method – questionnaires. The questions in the form of a questionnaire helped to obtain the necessary information and analyze the peculiarities of the citizens` attitude towards the phenomenon of political correctness. The results we got were calculated as a percentage of the number of respondents. The survey was conducted centrally, which provided an opportunity to obtain additional relevant comments from respondents. This method is quite effective because of its “simplicity” in preparation and implementation, and its results allow us to obtain a kind of “slice” of the domestic situation in terms of political correctness and outline the need for appropriate and urgent changes. A total of 110 respondents took part in the survey(Picture1).



Picture 1 - Quantitative composition of respondents

Empirical and secondary data are used to confirm that the level of political correctness reflects the peculiarities of domestic processes at all levels without exception. The available data are the main structural element for studying the problems of the phenomenon of political correctness in Ukrainian society. At the same time, the comparison of the obtained results made it possible to find similar and different opinions among the respondents regarding existing problems and possible ways to solve them.

The phenomenon of political correctness is a democratic factor that ensures respect for people and creates conditions for comfortable communication. The



problem of forming the foundations of the ideology of political correctness in terms of Ukrainian socio-political transformations, namely, the implementation of the European vector of development, is such that the ideology of correctness acts as a constructive adaptive model of social coexistence in Ukrainian society. In public administration, the goal of correctness is not so much to convince the public as to motivate it to take the right action or to have a free understanding of what is happening.

That is why political correctness is actively used in the practice of European public discourse, as a practice of prohibition (direct or indirect) on the expression of certain judgments, disclosure of facts, use of words and expressions that are considered offensive to people [1]. It characterizes the desire of people to find new means of language representation instead of those that offend the feelings and dignity of people, or are tactless in relation to race and gender, age, health, social status, appearance.

Thus, the basis of correctness is the desire not to offend, not to affect the feelings and dignity of the individual, a representative of a particular social group, the usual language tactlessness, or straightforwardness. However, this applies not only to words, behavior and actions but also to the advertising of goods, which also should not offend the consumer of goods.

It is worth noting that political correctness is the ideology of modern Western liberal democracy, based on the concepts of “tolerance”, “equality”, “respect for and observance of human rights”.

Thus, political correctness is a norm of behavior, it is a kind of voluntary social contract, a corresponding culture of tolerance, a “norm of civilized compromise between competing cultural practices” [2]. Correct interaction within individuals, groups of people in Ukrainian society is not possible without its normative consolidation in politics, government agencies. We believe that Ukraine's European integration is possible through the introduction of political correctness in socio-political relations as a common social and cultural attribute.

Thus, political correctness is a political principle of refraining from aggression (verbal and nonverbal) against individuals and groups of society who experience discrimination. The introduction of political correctness in public administration is possible through the legal mechanism and a certain technology of its introduction in the media, on TV, public authorities and society. In practice, the implementation of political correctness is the formation of a correct style of social behavior, preserve peace in Ukrainian society and build a democratic, legal, social state.



## REFERENCES

1. Молодиченко Н. А., Танана С. М. Основні аспекти поняття політичної коректності в сучасній англійській мові. Філологічні науки. «Молодий вчений». № 5 (32). 2016 р. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/5/126.pdf>
2. Сушко А. Процеси трансформації політичної культури сучасного суспільства. Актуальні проблеми політики. 2015. Вип. 56. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3072/%D0%A1%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%BE%20APP\\_56-29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/3072/%D0%A1%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%BE%20APP_56-29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
3. Cambridge Advanced Learner's Dictionary. Cambridge University Press, 2008. URL: <http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=political>
4. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English / 5<sup>th</sup> ed. Editor Jonathan Crowther. Oxford University Press, 1995. 894 p.

**Ірина АБРАМОВА,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин  
і політичного менеджменту  
Державного університету «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

**Павло ПОПЛАВСЬКИЙ,**

старший викладач кафедри міжнародних відносин  
і політичного менеджменту  
Державного університету «Житомирська політехніка»  
м. Житомир, Україна

## ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Проголошений 2015 р. на саміті ООН «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» заклав фундамент для реалізації провідними країнами світу 17 цілей сталого розвитку. Країни ЄС виконання Порядку денного та Цілей сталого розвитку (ЦСР) здійснюють через трансформаційні зміни в політичному й соціально-економічному середовищах відповідно до єдиних правил і стандартів.

Глобалізаційні виклики та євроінтеграційний вибір відкрили для України перспективи якісного зростання шляхом інтеграції в світову





спільноту й реалізації спільних ЦСР. Територіальні громади як основа місцевого самоврядування відіграють ключову роль у розвитку соціально-економічних відносин в Україні, а забезпечення їх сталості на євроінтеграційних засадах є пріоритетом загальнодержавної та регіональної політик.

Загалом, проблеми сталого розвитку не є новими й перебувають у полі зору провідних як вітчизняних, так і закордонних науковців. Вивченню парадигми сталого розвитку територіальних громад крізь призму європейського досвіду присвячено праці О. Матвєєвої [2]. Європейський досвід сталого розвитку сільських територіальних громад досліджує О. Альбещенко [1]. Стратегічне управління в територіальних громадах розкрито у статтях О. Токаренко, Г. Матвієнко [4]. Вплив євроінтеграційних процесів на економічний розвиток України вивчає Л. Осіпова [3]. Проблеми теорії і практики формування системи сталого розвитку територіальних громад є предметом дослідження І. Бистрякова, Р. Войтович, І. Чикаренко та ін. Попри наявність численних наукових досліджень у сфері сталого розвитку, вплив євроінтеграційних процесів на розвиток територіальних громад й досі є недостатньо вивченим і висвітленим у науковій літературі.

Метою публікації є теоретичне обґрунтування впливу євроінтеграційних процесів на сталий розвиток територіальних громад.

Європейські країни мають власний досвід соціально-економічного поступу територіальних громад через призму ЦСР. Для досягнення результатів вони керуються «Порядком денним у сфері сталого розвитку до 2030 року», що визначає чинники зміцнення господарських систем серед яких: знання та інновації, стійке зростання через ефективне й екологічно-доцільне використання ресурсів, конкуренцію, повну зайнятість. Рівень громад в країнах ЄС є базовим для реалізації поставлених завдань, стратегічного планування й ухвалення управлінських рішень за для досягнення ЦСР.

Процеси децентралізації в Україні, які стали стимулом для формування нових територіальних утворень та організації влади на місцях, а також євроінтеграційні перспективи, актуалізують потребу формування оновленої моделі розвитку територіальних громад, зорієнтованої на сталий розвиток. У цьому процесі суб'єктність українських громад є стимулом, що може забезпечити їх становлення як суспільних утворень, здатних самостійно ухвалювати та реалізовувати відповідні управлінські рішення, фінансувати власні потреби й інтегруватися до європейського простору.



Євроінтеграція відкриває можливість для комунікації з іноземними партнерами, залучення іноземних інвестицій, участі у міжнародних грантових програмах й посилення спроможності територіальних громад.

Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток територіальних громад можна оцінити через призму політико-правових, соціально-економічних і гуманітарних критеріїв (рис. 1).

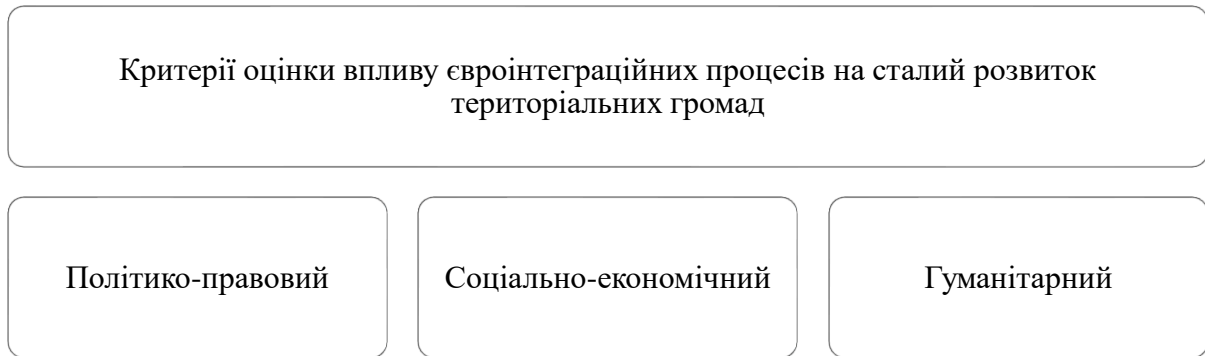


Рис. 1. - Критерії оцінки впливу євроінтеграційних процесів  
Джерело: власні дослідження.

Політико-правовий критерій ілюструє ступінь гармонізації законодавства країни, а також інституційну спроможність територіальних громад до виконання Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС. Соціально-економічний вимір ілюструє спроможність громад досягати європейських стандартів якості життя, спільних для країн ЄС цінностей і принципів. Посилення економічних відносин відкриває перспективи для зростання фінансового потенціалу територіальних громад через збільшення товарообігу, обмін ідеями та інноваціями у виробничих сферах. Гуманітарний критерій охоплює соціокультурний вимір, реалізацію освітніх та наукових програм, розвиток співробітництва в суспільній сфері.

Отже, у ЄС сформовано прогресивні механізми для сталого розвитку територіальних громад як осередків місцевого самоврядування. Глобалізаційні виклики спонукають Україну до використання світових надбань, а євроінтеграційні перспективи – до перегляду соціально-економічних пріоритетів. Сталий розвиток територіальних громад визначатимуть політико-правовий, соціально-економічний та гуманітарний критерії, синергетичний ефект від взаємодії яких забезпечить прискорення євроінтеграційного поступу України.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбещенко О. Європейський досвід сталого розвитку аграрного сектору в сільській місцевості. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: 10.32782/2524-0072/2022-37-1.
2. Матвеева О. Європейська парадигма сталого розвитку територіальних громад: досвід для України. 2021. №1. С. 148–157.
3. Осіпова Л. Вплив євроінтеграційних процесів на економічний розвиток України досліджує. *Економіка і суспільство*. № 2. 2016. С. 75–79.
4. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: 10.32782/2524-0072/2023-47-5.

**Вікторія БАСАРАБ,**  
Головний спеціаліст сектору  
фінансово-бухгалтерського обліку та звітності  
Управління Державної служби якості освіти в  
Івано-Франківській області,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ФІНАНСУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Євроінтеграція відкриває перед Україною нові можливості для розвитку освітньої системи, надаючи доступ до фінансових ресурсів, європейських стандартів і програм обміну. Вплив євроінтеграції на освіту є багатогранним і охоплює кілька ключових аспектів, що сприяють поліпшенню якості навчання та розвитку інфраструктури. Одним із найбільш помітних результатів євроінтеграції є збільшення фінансування освітніх програм. Українські навчальні заклади отримують доступ до європейських фондів та грантів, що дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів та впровадження сучасних технологій у навчальний процес. Це особливо важливо в умовах обмежених державних ресурсів, коли підтримка з боку ЄС стає важливим джерелом фінансування.

Упровадження європейських стандартів освіти є ще одним значущим аспектом євроінтеграції. 23 лютого 2022 року було затверджено нову Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на період з 2022 до 2032 року [2],



що замінила Національну стратегію розвитку освіти в Україні, яка діяла до 2021 року. Адаптація української системи освіти до європейських стандартів уключає реформування навчальних програм, упровадження системи забезпечення якості освіти та акредитації. Це не лише підвищує якість освіти, але й сприяє визнанню українських дипломів у Європі. Завдяки цьому українські випускники мають більше можливостей для працевлаштування та продовження освіти за кордоном. Євроінтеграція також стимулює мобільність студентів та викладачів. Програми обміну, такі як Erasmus+, дозволяють українським студентам та викладачам здобувати освіту та викладати в провідних європейських університетах. Це сприяє обміну знаннями, підвищенню кваліфікації та розвитку міжнародних зв'язків. Академічна мобільність розширює горизонти українських студентів, ознайомлюючи їх з різноманітними підходами до навчання та досліджень.

Інноваційні проєкти та дослідження стають більш доступними завдяки участі в спільних європейських науково-дослідних програмах. Українські науковці та студенти отримують можливість брати участь у міжнародних дослідженнях, отримувати фінансування для своїх проєктів та розвивати наукові зв'язки з європейськими колегами. Це сприяє розвитку наукового потенціалу країни та впровадженню новітніх технологій. Євроінтеграція також підвищує конкурентоспроможність українських закладів вищої освіти. Дотримання європейських стандартів якості освіти, упровадження новітніх методик навчання та активна участь у міжнародних програмах роблять українські університети більш привабливими для іноземних студентів. Це, своєю чергою, сприяє зростанню престижу українських закладів освіти на міжнародній арені. Освіта й навчання відіграють ключову роль у забезпеченні рівних можливостей і доступу до ринку праці, мають вирішальне значення для підтримки зростання і процвітання завдяки зеленому й цифровому переходам, що відбуваються тепер [3, с. 3].

Євроінтеграція також впливає на реформування управління освітніми закладами. Використання європейських моделей управління, що базуються на прозорості, ефективності та підзвітності, допомагає поліпшити управлінську діяльність українських університетів та шкіл. Це включає впровадження сучасних систем моніторингу якості освіти, управління фінансами та стратегічного планування. Окрім того, інтеграція до європейського освітнього простору дозволяє українським університетам



залучати міжнародних експертів для участі в навчальному процесі та наукових дослідженнях. Це сприяє підвищенню якості викладання, впровадженню нових методик та підходів, а також збагаченню навчального процесу міжнародним досвідом. Особливо слід відзначити, що Європейський Союз виділив 10 млн євро на забезпечення доступу до освіти для дітей під час повномасштабної війни, та на підтримку формальної та неформальної освіти для дітей в Україні [1].

На завершення, можна сказати, що євроінтеграція відкриває для української освіти широкі можливості для розвитку та підвищення якості. Вона сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів, упровадженню європейських стандартів, підвищенню мобільності та конкурентоспроможності, а також розвитку наукових досліджень та міжкультурної компетентності. В умовах сучасних викликів ці процеси є надзвичайно важливими для забезпечення сталого розвитку освіти та формування майбутнього покоління, здатного успішно функціонувати в глобалізованому світі.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Забезпечення освіти в умовах широкомасштабної війни: ЮНІСЕФ та ЄС діють разом. АрміяInform : вебсайт. 2023. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/04/28/zabezpechennya-osvity-v-umovah-shyrokomashtabnoyi-vijny-yunisef-ta-yes-diyut-razom/>

2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схвалена розпорядженням КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» № 286-р від 23 лютого 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> (дата звернення: 17.05.2024)

3. Шміт Ніколя зі Звіту про порівняння Європейської рамки кваліфікацій і української національної рамки кваліфікацій. URL: <https://europa.eu/europass/system/files/2023-02/Comparison%20report%20final%20rev%202023-02-2023%20UA.pdf> (дата звернення: 15.05.2024)



**Андрій БЕЛЕЦЬКИЙ,**  
аспірант кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування  
Херсонського національного  
технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

**Оксана ПРОНІНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
директор Департаменту містобудування, архітектури та земельних  
ресурсів Херсонської міської ради,  
доцент кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного  
технічного університету (за сумісництвом),  
м. Хмельницький, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ**

Зі старінням населення й збільшенням кількості хронічних захворювань попит на лікарські засоби та медичні послуги постійно зростає. Це ставить перед державою завдання забезпечення доступу до ефективних та безпечних лікарських засобів для всіх громадян. Економічні кризи, інфляція та нестабільність валютного ринку впливають на вартість лікарських засобів, роблячи їх менш доступними для населення.

Удосконалення державної політики фармацевтичного забезпечення здоров'я населення є актуальним та важливим напрямком, що впливає на загальне здоров'я громадян, економічну стабільність та соціальну справедливість. Ураховуючи поточні виклики та можливості, це питання потребує постійної уваги та вдосконалення для забезпечення доступності, якості та ефективності лікарських засобів для всіх громадян.

Фармацевтичне забезпечення здоров'я населення – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення доступу громадян до якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів. Ця система відіграє ключову роль у збереженні та поліпшенні здоров'я населення, профілактиці захворювань і лікуванні хворих [1].

Повномасштабне вторгнення рф негативно вплинуло на український ринок фармацевтики, зупинивши його зростання, що утримувалося на рівні



10-12% щороку. За перший рік воєнних дій загальний обсяг продажів впав на 5%. Скоротилося споживання ліків і в роздрібному секторі.

Проте, сучасна українська фармакологія продовжує розвиватися попри складні умови, не зупиняючи нові перспективні проекти. Фармацевтичний ринок зміг відновитись, подолавши всі труднощі та складнощі, що виникли через російську агресію [3].

Слід зазначити, що вдосконалення державної політики фармацевтичного забезпечення здоров'я населення є важливим напрямком, що потребує комплексного підходу. Це передбачає створення умов для забезпечення доступності, якості та ефективності лікарських засобів. Ключові аспекти, що можуть бути включені до цього процесу, подано в табл.1.

Таблиця 1 - Ключові аспекти вдосконалення державної політики фармацевтичного забезпечення здоров'я населення [1, 2, 4]

Напрямок 1	Методи 2	Характеристика 3
1. Забезпечення доступності лікарських засобів	1.1. Регулювання цін	- Запровадження механізмів державного регулювання цін на основні лікарські засоби. - Субсидування або компенсація вартості лікарських засобів для соціально вразливих груп населення.
	1.2. Розширення асортименту доступних ліків	- Сприяння розвитку генетичних лікарських засобів. - Підтримка місцевих виробників ліків для зменшення залежності від імпорту.
2. Забезпечення якості лікарських засобів	2.1. Контроль якості	- Посилення контролю якості на етапах виробництва, зберігання та реалізації лікарських засобів. - Удосконалення системи сертифікації та ліцензування.
	2.2. Боротьба з фальсифікатами	- Упровадження технологій маркування та відстеження лікарських засобів для запобігання фальсифікації. - Підвищення відповідальності за виготовлення та розповсюдження підроблених ліків.
3. Підвищення ефективності системи фармацевтичного забезпечення	3.1. Раціональне використання ліків	- Розроблення та впровадження клінічних протоколів та настанов щодо раціонального використання ліків. - Освіта та підвищення кваліфікації медичного персоналу щодо сучасних підходів у фармакотерапії.
	3.2. Інформатизація	- Упровадження електронних рецептів та інформаційних систем для управління обігом лікарських засобів. - Створення єдиного реєстру лікарських засобів для полегшення моніторингу та аналізу ринку.



Продовження таблиці 1

1	2	3
4.Залучення громадськості та міжнародних партнерів	4.1. Громадський контроль	- Залучення громадських організацій до контролю за якістю та доступністю лікарських засобів. - Проведення регулярних опитувань та досліджень для оцінки задоволеності населення фармацевтичним забезпеченням.
	4.2. Міжнародне співробітництво	- Співпраця з міжнародними організаціями для впровадження передових практик та стандартів. - Залучення грантів та інвестицій для розвитку національної фармацевтичної інфраструктури.
5.Законодавчі ініціативи		- Розроблення та впровадження нових законодавчих актів, спрямованих на вдосконалення регулювання фармацевтичного ринку. - Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та директивами.

Отже, ефективна державна політика фармацевтичного забезпечення здоров'я населення має бути спрямована на створення умов для доступності, якості та раціонального використання лікарських засобів. Це потребує координації дій різних учасників ринку, включаючи державні органи, медичні установи, виробників, фармацевтів та громадські організації. Тільки комплексний підхід дозволить забезпечити високий рівень здоров'я населення і стійкий розвиток фармацевтичного сектору.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криничко Ф. Р., Мотайло О. В. Удосконалення механізмів державної політики у сфері громадського здоров'я. *Право та державне управління*. №2. 2021. С. 34–37.

2. Про затвердження Державної стратегії реалізації державної політики забезпечення населення лікарськими засобами на період до 2025 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 грудня 2018 р. № 1022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-2018-%D0%BF#Text>

3. Фармацевтика України. URL: <https://blog.youcontrol.market/struktura-farmatsievtichnogho-rinku-ukrayini/> (дата звернення 22.05.2024).

4. Фармацевтичне забезпечення лікувально-профілактичних заходів. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6668/farmacevtichne-zabezpechennya-likuvalno-profilaktichnix-zakladiv-f-z-lpz> (дата звернення 22.05.2024).





**Олег БЛІК,**  
кандидат технічних наук, доцент, проректор,  
Комунального закладу вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна

## **ЕЛЕКТРОННЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

Реформування освітньої галузі серед пріоритетних завдань визначає зростання конкурентоспроможності закладів освіти, що в подальшому сприятиме розвитку економіки країни розширенню співробітництва між Україною та світовою спільнотою у сфері освітньої, наукової та науково-інноваційної діяльності. У Берлінському комюніке (2003 р.) міністри країн-учасниць Болонського процесу доручили Європейській мережі із забезпечення якості вищої освіти (ЄМЗЯ) через її членів та в співпраці з Європейською Асоціацією університетів (ЄАУ), Європейською Асоціацією закладів вищої освіти (ЄАВНЗ) розробити узгоджені процедури та рекомендації із забезпечення якості.

Однією з умов забезпечення конкурентоспроможності майбутніх фахівців є відкрита освіта й інноваційні технології у вищій освіті й професійній підготовці, серед яких особливе місце посідають цифрові технології. З цією метою в освітній галузі активно впроваджуються інформаційні технології та, зокрема, е-управління закладом освіти.

Використання інформаційних технологій здійснюється за такими класами: автоматизоване оброблення даних, автоматизація функцій управління, електронний офіс, підтримка ухвалення рішень та мережевий зв'язок. Оскільки більшість завдань діяльності передбачає використання ІТ з різних класів та одна технологія допомагає при здійсненні різних завдань діяльності, то науковцями [2] було виокремлено вузли для кожного класу. На кожному вузлі (для кожного класу ІТ) є декілька входів з блоку «Уміння, що здійснюються з використанням ІТ»: автоматизоване оброблення даних – 5; автоматизація функцій управління – 7; електронний офіс – 11; підтримки ухвалення рішення – 5; мережевий зв'язок – 5.

Кількість зв'язків для кожного класу інформаційних технологій від 5 до 11, тому в цілому навички використання всіх класів ІТ однаково потрібні (за винятком технології електронного офісу) в роботі менеджера, тому в розробленні моделі та методики підготовки менеджерів слід зважати на цю



кількісну характеристику та надавати більше уваги формуванню навичок роботи з технологією електронного офісу.

Блок «Системи реалізації ІТ» складається з програмних засобів інформаційних технологій, проте він не охоплює всі наявні сьогодні програми. Галузь інформаційних технологій динамічно розвивається, і кожний рік з'являються нові програмні продукти, саме тому потрібно виявити умови та принципи навчання на перспективу, що дозволять фахівцю після закінчення ЗВО ефективно застосовувати в професійній діяльності свої знання, уміння та навички. Однією із них є умова послідовності та поетапності процесу навчання, другою – усвідомлення та розуміння можливостей ІТ як важливих засобів управління [2, с. 216].

Автоматизація управління людськими ресурсами в умовах глобалізації потребує створення такого програмного забезпечення, що здатне інтегрувати команду, працювати над спільними завданнями, незважаючи на фізичну відстань між членами команди, а також пришвидшувати пошук та відбір персоналу. Сучасне програмне забезпечення пропонує корисний інструментарій для вдосконалення процесу рекрутингу, а саме ATS – систему автоматизації підбору персоналу. Різні сервіси мають різний функціонал. Одні спрощують саме процес пошуку, такі як “Friend Work Recruiter” або “Amazing Hiring”.

Ці (та інші аналогічні) сервіси здатні не тільки здійснювати глибокий пошук кандидатів на вакансію за заданими параметрами, але й інтегрувати інформацію про кожного спеціаліста з різних ресурсів. Для відбору персоналу є корисними й інші ресурси, що здебільшого зорієнтовані на тестування. Для конструкторів тестів існує багато безоплатних варіантів, зокрема “SurveyMonkey”, “Google-форми”, “Kwiksurveys”, “Zoho”, «ЛетсТест». Більш того, тестування з використанням “Googleформ” інтегрує всі результати в Excel-таблицю. Для того щоб спростити процес обговорення будь-якої теми, є віртуальні дошки “Mural.ly” та “CanvasDrop”. Можливість прикріплювати різні матеріали з “YouTube”, “Flickr”, “Google Drive”, “Dropbox”, змінювати масштаб прикріплених файлів та розташування на дошці, коментувати та обговорювати в спеціально створеному чаті, спостерігати за змінами, що внесли запрошені до редагування члени колективу в реальному часі, – усе це робить такі ресурси корисними.

Новим напрямком розроблення сучасного ERP-забезпечення є розроблення зручних мобільних додатків, що допомагають в мобільному



обліку фінансів та веденні документації. До інформаційних систем цього типу належать такі програмні інструменти, як “Mint.com” (забезпечує не тільки фінансовий облік, але й потужну систему безпеки), “Financisto”, “Toshl”. Специфікою “Toshl” є його оформлення: у гумористичному стилі додаток нагадує про перевищення бюджету та надає поради для оптимізації власних витрат.

Для того щоб була можливість підписувати документацію уповноваженою особою навіть за відсутності на робочому місці, створено додатки “SignEasy” та “Adobe Fill & Sign”. Вони дають змогу не тільки ставити підпис за допомогою стилуса чи пальців руки, але й зберігати у пам’яті додатку зображення підпису і печатки з миттєвим їх розміщенням у документі за виникнення такої потреби. А “CamsScanner” та “Office Lens” дають змогу сканувати документи безпосередньо за допомогою смартфона.

Для автоматизації збору звітності щодо персоналу підприємства розроблено додаток “Weekdone”. Він не тільки нагадує про потребу надсилання звітів, але й формує їх у вигляді графіків для наочності, а також має таскменеджер (від англ. “task” – «завдання») [1, с. 136].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 136–140.
2. Пшенична О. С. Використання інформаційних технологій у майбутній діяльності менеджера: функціональна структура та професійна підготовка. *Вісник Запорізького національного університету*. № 1, 2008. С. 216–222.



**Олександр БОБОСЬ,**  
кандидат ветеринарних наук,  
доцент кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

**Катерина МАЙСТРЕНКО,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ В УКРАЇНІ**

Євроінтеграція України є однією з ключових стратегічних цілей за останні десятиліття. Перехід до європейських стандартів не лише ставить перед країною нові завдання щодо економічного розвитку та політичних реформ, але й суттєво впливає на систему публічного управління, включаючи захист прав споживачів. У контексті процесу євроінтеграції публічне управління стає важливим інструментом забезпечення впровадження та виконання європейських стандартів та нормативів, зокрема в галузі захисту прав споживачів.

Процес євроінтеграції України значно впливає на розвиток публічного управління, особливо в контексті захисту прав споживачів. Це зумовлено потребою адаптації українського законодавства та управлінських практик до стандартів Європейського Союзу. Розглянемо докладніше, як євроінтеграція впливає на ці процеси.

*1. Гармонізація законодавства.* Одним із основних напрямків євроінтеграції є гармонізація національного законодавства із нормами та стандартами ЄС. Зокрема, це включає перегляд та оновлення чинних законів, а також упровадження нових нормативних актів. Закон України “Про захист прав споживачів” (№6134), прийнятий 2023 року, є яскравим прикладом такої гармонізації. Закон передбачає створення нових механізмів контролю за дотриманням прав споживачів, що сприяє зближенню із європейськими стандартами у цій галузі [2].

*2. Реформування інституцій.* Євроінтеграція спонукає Україну до реформування наявних інституцій та створення нових органів публічного



управління, які б забезпечували ефективніше виконання законодавства. Це охоплює не тільки органи контролю, але й установи, що відповідають за навчання та освіту, інформування громадян про їхні права, а також за моніторинг та оцінку ефективності захисту прав споживачів [1].

3. *Збільшення прав та обізнаності споживачів.* Процес євроінтеграції також передбачає значне збільшення рівня обізнаності споживачів про їхні права. Це реалізується через інформаційні кампанії, освітні програми та активну діяльність громадських організацій. Поліпшення доступу до інформації та збільшення прозорості діяльності бізнесу є критичними для забезпечення споживачам можливості захищати свої права ефективно.

4. *Зміцнення механізмів вирішення спорів.* Євроінтеграція також сприяє розвитку та зміцненню механізмів вирішення спорів між споживачами та постачальниками товарів і послуг. Важливим елементом цього процесу є розширення можливостей для медіації та арбітражу, що дозволяють розв'язувати конфлікти швидше та ефективніше, ніж традиційні судові процедури.

5. *Вплив на публічне управління.* У контексті публічного управління євроінтеграція вимагає від українських органів влади здатності до швидкої адаптації до змін у законодавстві, поліпшення адміністративних процедур та забезпечення високої якості сервісу. Також це включає зміцнення інституційної спроможності для здійснення ефективного нагляду та контролю за дотриманням законодавства в сфері захисту прав споживачів.

Вплив євроінтеграції на розвиток публічного управління в Україні в контексті захисту прав споживачів є багатограним та має довготривалий характер. Реформи, ініційовані в межах євроінтеграційного процесу, спрямовано не тільки на виконання формальних вимог, але й на забезпечення більш ефективного захисту прав кожного споживача в Україні. Такі зміни вимагають консолідації зусиль усіх гілок влади, бізнесу та громадянського суспільства для створення справедливого та ефективного ринкового середовища.

Надалі важливо дослідити динаміку впливу євроінтеграції на розвиток публічного управління в контексті захисту прав споживачів в Україні з урахуванням нових європейських законодавчих та регуляторних вимог. Дослідницький потенціал може бути спрямовано на оцінку ефективності впроваджених заходів захисту прав споживачів, а також на аналіз впливу євроінтеграції на практику врегулювання спорів між споживачами та підприємствами. Крім того, важливо дослідити перспективи розвитку



системи захисту прав споживачів в Україні в контексті дальшої інтеграції з європейськими структурами та адаптації до міжнародних стандартів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морозова О. С. Розвиток публічного управління в контексті євроінтеграції: регіональний аспект. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. 2020. № 1. С. 169–177.
2. Про захист прав споживачів: Закон України, від 10 березня 2023 р. № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text>

**Олена БРАЖКО,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ, Україна

### НОВІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасній управлінській практиці формуються нові підходи, впроваджуються нові інструменти їх реалізації. Стратегічний підхід до публічного управління стає все більш актуальним, особливо в контексті європейської інтеграції, оскільки стан соціально-економічного розвитку країни та її регіону визначається, насамперед, здійсненням стратегічного управління. Важливість його впровадження визначається державною політикою країни щодо європейської інтеграції, прискоренням змін навколишнього середовища, поліпшенням інформованості населення, досягненням науки і технологій тощо. [1]. Сприятливі умови життя населення, соціально-економічний розвиток країни та її регіону в контексті євроінтеграції, здійснення стратегічного управління Україною повинні враховувати поточний стан і поточні проблеми розвитку країни та її регіону, а також багато важливих питань. У результаті сучасних проблем потрібно вживати додаткових заходів для забезпечення стратегічного публічного управління та запобігання негативним тенденціям. Недостатня організаційна підтримка стратегічного управління Україною, недосконалість нормативно-правової бази, додаткове визначення шляхів удосконалення такого управління в контексті європейської інтеграції



повинні надавати достатньої уваги виконанню стратегічного плану, координації дій для реалізації стратегічних цілей, моніторингу та оцінці ефективності діяльності. Крім того, потрібно використовувати зарубіжний досвід у стратегічному публічному управлінні, особливо при підготовці стратегічних документів в Європейському Союзі. Одним із важливих є вивчення підходу Європейського Союзу до управління розвитком регіону, до якого належить проєктний підхід, що передбачає перехід від освоєння бюджетних коштів за рахунок реалізації конкретних проєктів з прив'язкою до конкретних місць до управління, орієнтованого на результат; зосередження на пошуку індивідуальних рішень [2].

У пропозиціях Європейського Союзу щодо плану повоєнного відновлення України йдеться про те, що можливості центрального і місцевого самоврядування України повинні розвиватися з чіткою диференціацією на законодавчому рівні. Пріоритетом є зміцнення фінансової незалежності місцевих органів влади [3]. У контексті системи воєнного стану було реалізовано інтенсифікацію інтеграційного руху України в Європейське Співтовариство і потребу повоєнного відновлення, запровадження нової регіональної політики. Фундаментальний підхід до реалізації важливий для сприяння створенню сприятливих умов для розвитку регіону при одночасному використанні досвіду європейських країн, для яких сучасні демократичні цінності є основою формування нових світоглядних систем, орієнтованих на максимальне використання власних ресурсів [4, с. 176].

Отже, перспективи вступу до Європейського Союзу, глобалізація, геополітичні виклики та їх вплив на соціально-політичний процес України потребують удосконаленого підходу до організації стратегічного публічного управління. Найважливішою умовою активної трансформації моделі публічного управління та швидкої інтеграції до Європейського Союзу є створення потужних інституційних механізмів. На наш погляд, для досягнення потрібних результатів центральні органи влади повинні координувати та управляти процесом управління. У той же час можна контролювати ефективність адміністративних механізмів, використовуючи принципи прозорості та підзвітності. У контексті європейської інтеграції дуже важливо поліпшити забезпечення стратегічного публічного управління, а саме вжити такі запобіжні заходи:

– розроблення нормативно-правової бази для поліпшення стратегічного публічного управління в контексті європейської інтеграції;



- моніторинг реалізації стратегічних документів, зокрема підвищення якості за рахунок додаткових змін у нормативно-правових актах;
- оптимізація розподілу організаційної підтримки для стратегічного управління;
- раціоналізація повноважень між адміністративними органами та заснування чіткої системи взаємодії;
- планування організаційних заходів, спрямованих на підвищення рівня забезпечення стратегічного публічного управління в контексті сучасних умов [5, с. 93].

Таким чином, можна зробити висновок, що інтеграційний процес безпосередньо впливає на державну модель публічного управління і охоплює широкий спектр організаційних, системних, правових, інституційних та соціально-політичних питань. Нова геополітична ситуація значно розширила можливості української інтеграції, перспектива членства в Європейському Союзі передбачає перегляд та адаптацію системи внутрішнього управління до стандартів спільноти, і в той же час існує високий попит з боку громадськості на максимальну демократизацію і відкритість усіх суспільних сфер діяльності. Отже, поточна тенденція розвитку України свідчить про потребу вирішення проблеми шляхом поліпшення забезпечення стратегічного управління в контексті європейської інтеграції. Зарубіжний досвід у сфері стратегічного публічного управління слід використовувати, наприклад, при підготовці стратегічних документів у Європейському Союзі. Крім того, особливої уваги слід надавати оцінюванню ефективності реалізації стратегій, що вимагають дальших наукових досліджень. Практичне застосування запропонованих заходів ускладняються тим, що Україна знаходиться в стані війни, а повернення до мирного життя є головною передумовою для якісних змін у сфері управління та зближення з європейськими стандартами управління.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кравченко О. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Харків : вид-во І. Іванченка, 2019. 138 с.





2. Корнієвський С. Теоретичні засади і методичне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (71).

3. Європейський Союз надав висновки та рекомендації щодо плану відновлення України в частині місцевого самоврядування. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15582> (дата звернення: 18.05.2024).

4. Морозова О. С. Розвиток публічного управління в контексті євроінтеграції: регіональний аспект. *Таврійський науковий вісник. Серія : економіка*. 2020. № 1. С. 169–177.

5. Sychenko V. V., Lukashuk M. V. Transformation of public administration in global and european integration dimensions. «Scientific notes of taurida V.I. vernadsky university», series «public administration». 2022. No. 5. P. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.5/14> (date of access: 18.05.2024).

**Роман ГАЛЕНДА,**  
аспірант кафедри публічного адміністрування  
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу  
Міжрегіональної академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **ВЗАЄМОДІЯ УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

Війна в Україні надзвичайно загострила проблеми захисту цивільного населення, яке вже понад два роки зазнає гвалтівного терору з боку російських загарбників. Допомогу громадянам у сфері цивільного захисту з перших днів війни надають Уряд України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій та численні міжнародні організації.

Зокрема, авторитетна міжнародна неурядова некомерційна організація Center for Civilians in Conflict (CIVIC), представлена по всьому світу, допомогла нам створити одну з небагатьох у світі груп з відстеження та пом'якшення наслідків для жертв серед цивільного населення. CIVIC також веде роботу зі зміцнення діалогу та довіри між українськими військовиками та цивільними. Для сприяння конструктивному діалогу, що принесе користь постраждалим від воєнних дій громадам, CIVIC



організував курс із сприяння діалогу для лідерів громад та офіцерів цивільно-військового співробітництва. Ці зусилля допомогли зміцнити відносини та довіру до рівня, що дозволив цивільним особам обговорювати делікатні питання захисту з представниками військовиків [2].

CIVIC також виступає за ухвалення Національної стратегії захисту цивільного населення. Засновники CIVIC вважають, що після схвалення Стратегія допоможе створити більш безпечне та надійне середовище для постраждалих від конфлікту громад, поліпшить запобігання випадків завдання шкоди цивільному населенню та порушенню норм забезпечення цивільного захисту, допоможе постраждалим у конфлікті та зміцнить прагнення України застосовувати стандарти НАТО та ЄС.

Фонд «Східна Європа» у партнерстві з Hala Systems Inc. та Державною службою з надзвичайних ситуацій України був запустив програму «Цивільний захист» (з вересня 2022 року до лютого 2023). Метою Програми стало підвищення обізнаності населення щодо самозахисту під час і після виникнення хімічних, біологічних, радіологічних та ядерних загроз. Фінансування реалізації Програми забезпечив Європейський Союз. У межах зазначеної програми проводилася інформаційно-просвітницька кампанія, орієнтована на доросле населення України. Інформаційна кампанія передбачала: серію гостьових студій та сюжетів за участю експертів ДСНС України та Міністерства охорони здоров'я України, які розповідають про порядок дій у разі небезпеки; інформаційні банери, що відбиваються в топових телепрограмах; навчальні відео; роз'яснювальні матеріали в інтернет-ЗМІ тощо [1].

За підтримки Організації з безпеки і співробітництва в Європі українські органи цивільного захисту практикують міжвідомче реагування на надзвичайні хімічні ситуації. Так, понад 100 рятувальників, поліцейських, медиків та чиновників удосконалювали навички взаємодії під час настільних навчань з реагування на хімічні надзвичайні ситуації, організованих Програмою позабюджетної підтримки України Секретаріату ОБСЄ спільно з ДСНС України в Рівному впродовж вересня 2023 року [5]. Навчання посилює комунікацію та взаємодію всіх відомств, що потрібно залучити для швидкої та ефективної роботи з ліквідації наслідків комплексних та масштабних надзвичайних ситуацій, мінімізації ризиків для людей та довкілля від розливу чи викиду отрутохімікатів.

У межах Європейської програми PPDR EAST 3 «Разом заради безпечного майбутнього» здійснюється гуманітарна місія міжнародного



центру моніторингу навколишнього середовища CIMA Research Foundation та італійського «Червоного Хреста» в Україні. Метою програми, керованої Шведською організацією цивільного захисту, є зміцнення механізмів сповіщення та модернізація процедур планування на випадок надзвичайних ситуацій, що дозволяє краще спрямовувати гуманітарні зусилля, точно визначати можливі ситуації ризику та працювати в безпечних умовах [3; 4].

Отже, Державна служба України з надзвичайних ситуацій разом зі своїми зарубіжними партнерами постійно проводять усі потрібні заходи для захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та воєнних дій шляхом забезпечення готовності до них у разі наявності підпорядкованих можливостей і засобів для дій із запобігання та реагування на надзвичайні ситуації.

### СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Програма цивільного захисту. Фонд "Східна Європа". URL: <https://eef.org.ua/program/programa-tsyvilnogo-zahystu/>
2. Center for Civilians in Conflict. URL: <https://civiliansinconflict.org/our-work/where-we-work/ukraine/>
3. Executive Summary PPRD East 3 Inception report. *PPDR EAST 3*. URL: <https://www.pprdeast3.eu/reports/>
4. Science, Civil Protection and Humanitarian Aid: CIMA Research Foundation and the Italian Red Cross work together for Ukraine. URL: <https://www.cimafoundation.org/en/news/science-civil-protection-and-humanitarian-aid-cima-research-foundation-and-the-italian-red-cross-work-together-for-ukraine/>
5. With the OSCE support, the Ukrainian civil protection agencies practice interagency response to chemical emergencies. *Organization for Security and co-Operation in Europe*. URL: <https://www.osce.org/osce-secretariat-exb-support-programme-for-ukraine/553828>



**Зоряна ГБУР,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
ректор Закладу вищої освіти «Університету  
трансформації майбутнього»,  
м. Чернігів, Україна

## **СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ПОЛЬСЬКИЙ КОНТЕКСТ**

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, що триває з 24 лютого 2022 року, порушує міжнародний правопорядок і продовжує загрожувати глобальній безпеці, тим самим змушуючи зосередитися на традиційних питаннях безпекової політики, особливо щодо забезпечення територіальної цілісності та захисту національного суверенітету. З-поміж усіх імперативів розвитку країн головну роль відіграє безпека, в основу якої закладено захист життя та інтересів людини та суспільства загалом, а також забезпечення непорушення територіальної цілісності країни. Тому у сфері безпеки останнім часом набувають значення суспільно-географічні детермінанти, які, безсумнівно, впливають на безпекову ситуацію кожної країни, зокрема України та Республіки Польща [1].

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» [5] основними національними інтересами України є державний суверенітет і територіальна цілісність, демократичний конституційний лад, невтручання у внутрішні справи України як незалежної країни. Слід також зазначити, що важливим стратегічним завданням Стратегії національної безпеки України [6] є відновлення територіальної цілісності України та цілісності демократичних інститутів на всій її території, а також забезпечення суспільного розвитку, особливо розвитку людського капіталу в Україні.

Слід наголосити, що в загальній теорії національної безпеки суспільна безпека є одним із видів, пов'язаних з об'єктами безпеки. Соціальні детермінанти безпеки віддзеркалюють системи соціальних цінностей (наприклад, безпеку індивідів і суспільства, легітимність і правовий захист індивідів), демократію і громадськість, а також захист життєво важливих інтересів окремих громадян, соціальних груп і суспільства в цілому [2, 3]. Ці детермінанти підтримують безпеку кожної людини та забезпечують стабільність інституцій, що сприяють індивідуальному благополуччю та демократії, безпеці та сталому розвитку суспільства й загалом поліпшують контроль та цілеспрямоване регулювання суспільних процесів.



Слід зауважити, що географічні межі будь-якої країни закладено в безпеці державного кордону. Важливим документом забезпечення безпеки державного кордону України є затверджений Кабінетом Міністрів України 2019 року План заходів для реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами [7]. Від ефективності управління українським кордоном залежить безпека країни, економічний розвиток та людський потенціал. Кордони України мають бути надійно захищені від усіх видів протиправної діяльності, що загрожує національній безпеці, стабільності та розвитку. Однак, нині положення цього Плану частково не виконуються, оскільки триває повномасштабне вторгнення російського агресора в Україну, через що порушується цілісність кордонів України.

Поряд з тим, відзначимо, що в Законі України «Про державний кордон України» [4] зазначено, що «Україна, керуючись Конституцією України, Декларацією про державний суверенітет України та Актом проголошення незалежності України, неухильно проводить політику миру, виступає за зміцнення безпеки народів України, виходячи із принципів непорушності державних кордонів, які є віддзеркаленням територіальної цілісності, політичної та економічної незалежності, суверенітету та єдності України. Державний кордон України є недоторканим. Будь-які порушення його рішуче припиняються». Захист державного кордону України є важливим завданням загальнодержавної системи забезпечення національної безпеки та складається з узгодженої діяльності військових організацій країни та правоохоронних органів, організація і порядок діяльності яких встановлюються законодавством [4].

Аналіз середовища безпеки є важливим для правильного процесу генерування стратегічних концепцій. Національна безпека є однією з найважливіших цінностей Республіки Польща. Найважливішим документом гарантування національної безпеки Республіки Польща є Конституція Республіки Польща, ухвалена Національними зборами 2 квітня 1997 р. і схвалена на референдумі 25 травня 1997 р. [9]. Це найвищий правовий документ Республіки Польща, що регулює, серед іншого, права і свободи громадян, спосіб виборів і обов'язки вищих органів державної влади й умови та процедури введення надзвичайного стану.

2013 року було опубліковано Білу книгу національної безпеки [8], якою частково регламентуються суспільно-географічні детермінанти безпеки Республіки Польща. У книзі був подано інноваційний аналіз ситуації національної безпеки Республіки Польща, його зміст і висновки,



спрямовані на всі державні інституції, громадські та непублічні інституції та громадян. Біла книга також лягла в основу Стратегії національної безпеки Республіки Польща, опублікованої в листопаді 2014 року (цей документ замінив Стратегію національної безпеки, опубліковану 2007 року).

Слід зазначити, що сьогодні питання національної безпеки Республіки Польща та визначення найбільш вигідних шляхів використання всіх наявних у країні ресурсів у сферах оборони, захисту та соціально-економічної сфери регламентуються положеннями Стратегії національної безпеки, опублікованої 2020 р. [11]. Цей документ також визначає національні інтереси та стратегічні цілі відповідно до принципів і цінностей, закріплених у Конституції Республіки Польща, регламентує потенціал і оцінює середовище безпеки Республіки Польща на глобальному, регіональному та національному рівнях і прогнозує тенденції розвитку. Оскільки охорона кордону є одним з основних завдань держави на рівні стратегічного управління країною, питання охорони кордону визначено як стратегічну мету у сфері безпеки. Стратегія національної безпеки Республіки Польща 2020 року вказує на потребу захисту кордонів Республіки Польща, що становлять зовнішні кордони Європейського Союзу [10]. Тут слід пояснити, що, оскільки Республіки Польща була включена до Шенгенської зони, охорона кордону в основному здійснювалася лише на тій частині польського кордону, яка також є зовнішнім кордоном ЄС, і насамперед у Шенгенській зоні.

Для забезпечення територіальної цілісності країни та захисту життєво важливих інтересів країни в цілому потрібна сукупність політичних, організаційних, правових, дипломатичних, військових та інших заходів у внутрішній і міжнародній сферах. Крім того, захист територіальної цілісності держав за допомогою міжнародно-правових документів (та їх удосконалення) особливо актуальний сьогодні, коли виникають нові загрози національній та міжнародній безпеці. Тому політика, що забезпечує територіальну цілісність, стає важливою передумовою для належного захисту національного суверенітету та цілісності. Акцентуючи увагу на суспільних детермінантах, слід зазначити, що суспільна безпека є одним із найбільш визнаних і важливих чинників внутрішнього простору безпеки як України, так і Республіки Польща, так і будь-якої іншої демократичної країни.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алямкін Р. В. Сила права vs. право сили: територіальна цілісність держав у сучасному світі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 4. С. 96-99.
2. Гаврильців М. Т. Правові засади захисту національних інтересів держави у сфері забезпечення суверенітету та територіальної цілісності України. *Соціологія права*. 2020. № 4 (35). С. 17-21.
3. Мелеганич Г. І. Суспільна безпека в Україні: теоретичний та практичний аспекти. *Політичне життя*. 2019. № 4. С. 39–44.
4. Про державний кордон України: Закон України від 04 листопада 1991 р. № 1777-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>
5. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018<sup>о</sup>р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>
6. Про рішення РНБО України від 14 вересня 2020 р. «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України; Стратегія від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020>
7. Про схвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження КМУ; Стратегія, Перелік від 24 липня 2019 р. № 687-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687/2019#Text>
8. Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego RP – Publikacje. URL: <https://www.bbn.gov.pl/pl/inform,Biala-Karodowego-RP.html>
9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. URL: <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>
10. Stefaniuk B. Cele i uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego. *Rozprawy Społeczne*. 2014. № 8(2). С. 39–46.
11. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej od 12 maja 2020 roku. URL: [https://www.bbn.gov.pl/ftp/d\\_Bensgo\\_RP\\_2020.pdf](https://www.bbn.gov.pl/ftp/d_Bensgo_RP_2020.pdf)



**Євген ГРАНИК,**  
аспірант кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів,  
м. Дніпро, Україна

## **ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Відновлення економіки країни є основним завданням влади на всіх рівнях управління, формування в громадян довіри до влади і є стимулом до їх ефективної взаємодії. Однак обмежене фінансування з державного бюджету, недостатність коштів на місцевому рівні та складнощі з залученням іноземних інвестицій змушують шукати нові шляхи та підходи для вирішення цих завдань. Узгоджена взаємодія влади та бізнесу створює сприятливі умови для забезпечення балансу інтересів учасників соціально-економічного розвитку країни і є одним з ключових інструментів мобілізації наявних резервів для забезпечення соціально-економічної стабілізації, підвищення конкуренто-спроможності країни та рівня життя населення.

Для України особливо цікавим та важливим є досвід розвинених країн світу у сфері публічно-приватного партнерства (далі - ППП). Це пояснюється обранням країною євроінтеграційним курсом, що вимагає впровадження новітніх та ефективних інструментів для економічного зростання та соціального прогресу як на місцевому, так і на національному рівнях. Під час співпраці між органами публічної влади та підприємствами досягаються кращі з погляду ефективності результати у вирішенні соціальних завдань, ефективний розподіл ресурсів бюджету та задоволення потреб суспільства.

Якщо розглядати генезу концепту ППП, то більшість дослідників дотримуються думки, що вперше систематизовано механізм співпраці між державними установами та приватними суб'єктами господарювання щодо взаємного партнерства у Великій Британії на початку 80-х років минулого сторіччя. Зокрема, Н. Дудко зазначає, що «1992 р. консервативний уряд Дж. Мейджора і Великої Британії та Північної Ірландії запровадив Ініціативу приватного фінансування (Private Finance Initiative), що стала першою систематизованою програмою, спрямованою на впровадження державно-приватного партнерства» [1].





Окремі дослідники рекомендують визначити «особливу групу» країн, що характеризуються відмінними політичними та економічними особливостями: це країни Центральної та Східної Європи. На ці країни потрібно звернути увагу і Україні, а саме приклад ППП що реалізовано в Республіці Польща. Основою концепції ППП Республіки Польща є три закони: «Про державні закупівлі» від 29.01.2004 р., «Про державно-приватне партнерство» від 19.12.2008 р., «Про концесії на роботи або послуги» від 09.12.2009р. [1]. Більшість проєктів ППП у Польщі реалізовано у сфері телекомунікації, енергетики, транспортної інфраструктури, поводження з відходами та каналізацією та водопостачанням.

В Україні показники успішності проєктів в публічно-приватному партнерстві, що знаходяться на стадії втілення, стикаються з бюрократичними проблемами, які стримують їх впровадження та успішну реалізацію, а саме більшість угод потребує тривалого процесу узгодження, виникають ситуації, коли змінюється вартість проєктів, що вимагає перегляду умов попередньо укладених угод. Складнощі виникають на різних етапах підготовки та впровадження проєктів та досить часто під час укладення та виконання угод у сфері ППП і особливо на місцевому рівні.

Попри всі проблеми в Україні, у перспективі можна очікувати активізацію проєктів та угод ППП, оскільки Уряд вже планує шляхи повоєнного відновлення, що передбачають релокацію бізнесу, інфраструктурні зміни та стабілізацію економіки. Для подолання означених проблем ППП в Україні, може бути корисним й досвід США. У країні успішно втілено значну кількість угод між федеральними та муніципальними органами влади та бізнес-середовищем. Слід зазначити, що основною особливістю цього співробітництва є акцент на такі сфери, як модернізація інфраструктури, розвиток транспортних мереж, раціональне використання водних ресурсів.

1985 р. у США було створено Національну Раду з ППП (National Council for PPP) — некомерційну організацію для обміну інноваційними ідеями у сфері партнерств. Членами Ради є державні і приватні організації. Членство, запропоноване Асоціацією, може мати різний характер: індивідуальне, основне, спонсорське та інше. Місія Ради полягає в підтриманні і спрощенні формування ППП на федеральному, локальному рівнях, а також на рівні штату. Діяльність Ради спрямовано на надання повної, актуальної інформації у сфері ППП, спрощення комунікацій між державним і приватним сектором з питань реалізації ППП, проведення



освітніх заходів і тренінгів щодо ППП, усунення перешкод для його реалізації, здійснення міжнародного діалогу з питань ППП [1].

У зв'язку із значним руйнуванням інфраструктурних об'єктів в Україні під час війни досвід США у сфері реалізації ППП можливо розглядати як перспективу прискореного відновлення регіонів країни. Ураховуючи територіальні особливості, основними напрямками цього процесу мають стати виробництво та розподіл енергії в усіх формах, логістика, охорона здоров'я та реабілітація, забезпечення населення питною водою, якісним послугами зв'язку і таке інше. З погляду міжнародного досвіду, важливо наголосити, що справжнім двигуном розвитку публічно-приватного партнерства у країні є активна роль держави. Без рішучої політичної волі та підтримки уряду важко уявити успішний розвиток такого партнерства. Використання зарубіжного досвіду в межах цього партнерства може допомогти нашій країні у відновленні та її активному зростанню.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслов К. С. Зарубіжний досвід розвитку та впровадження публічно-приватного партнерства. *Науковий журнал*. Випуск 3. 2023. С. 162–167.

**Богдан ГРЕЧАНИК**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Олег МARIЧ,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ ДО СТАНДАРТІВ ЄС ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ «ПРОГРАМУВАННЯ РОЗВИТКУ»

Євроінтеграційні процеси в Україні, що впродовж останніх десяти років відбувалися (з різною інтенсивністю) практично в усіх сферах



суспільного життя, і кінцевою метою яких є вступ нашої держави до Європейського Союзу, сьогодні, в умовах повномасштабної війни РФ проти України, набувають виняткового значення. Така «винятковість» зумовлена тим, що входження нашої країни до «складу країн-членів ЄС» не лише суттєво розширить можливості для її дальшого розвитку та підвищить рівень національної безпеки, але, й що особливо важливо, сприятиме вступу України до Організації Північно-Атлантичного Договору (НАТО), яка реально спроможна гарантувати і забезпечити цілісність та суверенітет нашої держави на основі моделі колективної безпеки.

Водночас, активність і результативність таких євроінтеграційних процесів, тобто їх динаміка та масштаби, значною мірою залежать від того, наскільки цілеспрямовано і послідовно реалізовуватиметься в Україні адаптація діяльності органів публічного управління та адміністрування всіх рівнів з метою її «синхронізації» з функціонуванням аналогічних інституцій влади в країнах Європейського Союзу. Очевидно, що в разі успішної адаптації функціонування всіх вітчизняних інститутів означених органів влади до стандартів ЄС Україна зможе досягнути бажаний рівень збалансованості «прав, повноважень і обов'язків» між усіма гілками влади, забезпечити «мінімально потрібний» рівень системності їх функціонування, що є передумовою ефективності управління державою.

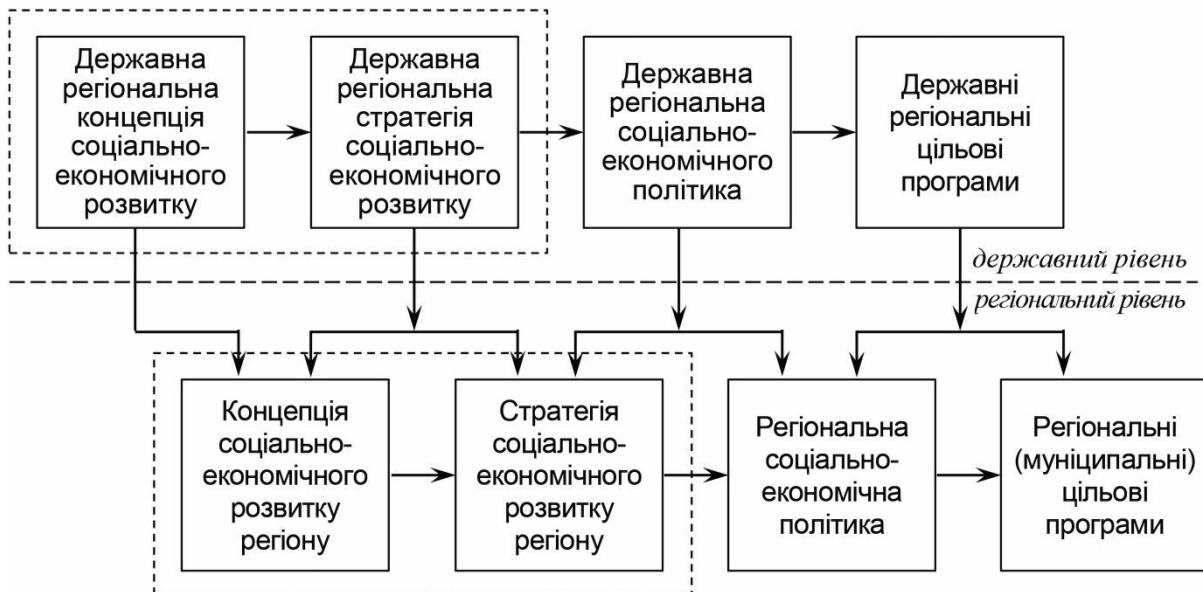
Як уже зазначалося, проблематика адаптації діяльності органів публічного управління та адміністрування України до стандартів ЄС охоплює практично всі сфери життєдіяльності суспільства нашої країни, однією із яких є сфера управління місцевим економічним розвитком (MER).

Аналіз наявних нині «загальноприйнятих» підходів до управління MER у більшості країн ЄС дає підстави стверджувати, що всі вони ґрунтуються на основі моделі «програмування розвитку» [1], алгоритм якої передбачає чітку процедуру використання ключових інструментів сучасного стратегічного управління соціально-економічними системами: 1) концепція; 2) стратегія; 3) тактика; 4) оперативне управління [2]. При цьому, «правильне» застосування означених інструментів – тобто їх одночасне комплексне використання з чітко вираженим домінуванням конкретного інструменту на відповідному етапі стратегічного управління – формує зрозумілий алгоритм процедурних операцій, виконання яких забезпечується «своїм» інструментом.

Візуалізація такого алгоритму – управління місцевим соціально-економічним розвитком територіальних утворень, з урахуванням їх



суб'єктно-об'єктності управління, на основі «програмування розвитку», - подано на рис. 1.



Отже, на основі проведеного дослідження найбільш ефективних шляхів і способів адаптації діяльності органів публічного управління України до стандартів ЄС у сфері управління місцевим економічним розвитком можна зробити такі висновки:

1. Управління місцевим економічним розвитком в Україні сьогодні слід здійснювати на основі «програмування» їх розвитку, тобто на основі алгоритму програмування соціально-економічного розвитку суспільних систем;

2. Програмування соціально-економічного розвитку суспільних систем – це сучасний найбільш ефективний інструмент управління розвитком територіальних утворень що ґрунтується на «стандартній» «тригоризонтній» системі «планування-управління». Його особливість полягає в специфічному поєднання трьох рівнів «планування-управління» (стратегічний, тактичний і оперативний) та організації реалізації цих «планів» [3].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: Навч. посіб. для посад. осіб місц. самоврядування. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ»», 2015. 256 с.

2. Гречаник Б. В. Особливості програмування місцевого соціально-економічного розвитку. *Science, society, education: topical issues and*



*development prospects* : The 6th International scientific and practical conference, м. Харків, 10–12 трав. 2020 р. Харків, 2020. С. 920–928.

3. Гречаник Б. В. Програмування місцевого соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 22–30.

**Ігор ГРИЦЯК,**  
доктор наук із державного управління, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
професор кафедри міжнародного права,  
європейської та євроатлантичної  
інтеграції факультету права та міжнародних відносин  
Київського столичного університету  
імені Бориса Грінченка,  
м. Київ, Україна

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПРОСТІР ЯК ОРІЄНТИР ДЛЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Реалізація в Україні державної політики в сфері європейської інтеграції в умовах війни з росією ставить нові завдання, що потрібно виконувати Українській державі вже в статусі країни-кандидатки на вступ до Європейського Союзу. Поставлені Євросоюзом перед Україною конкретні умови, після успішного виконання яких вона може набути повноцінного членства в ЄС, свідчать не про якийсь спрощений характер процедур її прийняття до Союзу, а про традиційно чинний євроінтеграційний порядок, застосовуваний до всіх без винятку європейських країн, що бажають увійти до складу Європейського Союзу. Такий порядок склався в процесі європейської інтеграції, що, своєю чергою, є процесом взаємодії держав, регіонів, народів, громад, фізичних і юридичних осіб різного статусу, спрямований на творення якісно нової спільноти, об'єднаної економічними, соціальними, політичними, культурними та іншими зв'язками, для процвітання і примноження її добробуту, забезпечення прав і свобод її громадян, гарантування миру і безпеки європейського континенту [1, с. 67].

Про те, що Євросоюз намагається допомагати країнам-кандидаткам у набутті «належної кондиції» перед вступом до його складу, свідчить



повідомлення Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського економічного та соціального комітету та Комітету регіонів «Розширення європейського адміністративного простору (ComPAct)», у якому наголошується, що «ComPAct також допоможе країнам розширення ЄС на шляху до побудови кращого публічного управління, надаючи їм можливість посилити свою участь в обміні та навчанні» [2]. ComPAct є першим комплексним набором дій Європейської Комісії для підтримки модернізації національних адміністрацій і зміцнення міждержавного співробітництва, у межах якого вони могли б разом вирішувати спільні виклики.

Ухвалене в Брюсселі 25 жовтня 2023 року повідомлення Європейської Комісії важливе тим, що його положення орієнтують на потребу створення у світі, що швидко розвивається, зіткнувшись із складними економічними, соціальними, технологічними та екологічними змінами, а також численними змінами, високоякісних органів публічного управління для ефективного управління та ефективності дій ЄС і держав-членів. Державний сектор має бути орієнтованим на дії, вирішувати нові виклики, одночасно зміцнюючи громадську довіру. Окрім боротьби із серйозними зовнішніми потрясіннями, такими як пандемія COVID-19 та агресія росії проти України, для ЄС надзвичайно важливо продовжувати боротися з кліматичними та екологічними проблемами, будувати еластичну і стійку економіку та справедливі суспільства, сприяти довгостроковій конкурентоспроможності економіки ЄС, формувати цифрову трансформацію послуг і робочого середовища, сприяти розвитку демократії та відіграти важливу роль у світі.

Реалізація цієї політики залежить від високоякісних, спроможних, інноваційних та стійких органів публічного управління на всіх рівнях держав-членів ЄС. Як наголошується в повідомленні Комісії, на органи публічного управління покладено завдання: 1) перетворювати політику та законодавство ЄС на дії, добре продумані, локальні, фактичні, готові до цифрових технологій та внутрішньо перспективні; 2) розробляти і впроваджувати політику, що є критично важливою для досягнення кліматичної нейтральності та порядку денного сталого розвитку до 2030 року; 3) відігравати ключову роль у пристосуванні ЄС до епохи цифрових технологій, забезпечуючи неперебійні, безпечні та сумісні цифрові державні послуги для Єдиного ринку, що повноцінно функціонує, забезпечуючи впровадження цифрових навичок у суспільстві, сприяючи застосуванню нових технологій та посилюючи підзвітність та громадський нагляд за їх використанням. Публічне управління, приватний сектор,



## *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*



соціальні партнери та заклади освіти мають формувати конкурентоспроможність робочої сили та бізнесу шляхом просування навичок майбутнього.

Попри значне розмаїття інституційних настанов і правових традицій, державні адміністрації держав-членів ЄС поділяють набір цінностей, завдань і розуміння належного управління, утворюючи Європейський адміністративний простір. У повідомленні Комісії стверджується, що в основу якості сучасного публічного управління в державах-членах ЄС закладено загальний набір головних принципів: а) стратегічне бачення та лідерство, що забезпечує спроможність, стійкість і стійку довіру громадськості; б) послідовне, випереджувальне, засноване на фактичних даних, залучення, готове до цифрових технологій та інклюзивне формування політики; в) неупереджена, професійна, заснована на заслугах, та ефективна, така, що співпрацює, державна служба, що функціонує в належних робочих умовах; г) високоякісні, інноваційні, орієнтовані на людину та доступні державні послуги; г) субсидіарність, координація, підзвітність, відкритість публічного управління, доброчесність та нагляд за адміністративними процесами; е) надійні та стійкі державні фінанси, підкріплені інтегрованими та комплексними системами державного обліку, заснованими на принципі нарахування.

Більш детально і конкретно про ці та інші принципи сучасного публічного управління в Євросоюзі йдеться в матеріалах про принципи публічного управління, спільно напрацьованих в межах програми СІГМА (Підтримка вдосконалення врядування та менеджменту) та ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) [3].

Завдяки ComPAct Комісія прагне розширити європейський адміністративний простір, просуваючи ці принципи та зміцнюючи підтримку адміністративної модернізації держав-членів. Розширення європейського адміністративного простору поважає та не впливає на компетенцію і особливі характеристики держав-членів. Заходи будуть фінансуватися в межах чинних механізмів фінансування ЄС та через наявні мережі співпраці. ComPAct найкращим чином використовує досвід, уже набутий завдяки програмам ЄС, уключаючи Інструмент технічної підтримки (TSI) [4], а також наявні обміни в контексті Експертної групи Комісії з публічного управління та Європейської мережі державного управління (EUPAN) [5], і запропонує нові та розширені можливості для адміністрацій на всіх рівнях у державах-членах співпрацювати і вчитися



одне в одного. У повідомленні Комісії також детально описується досвід Комісії через розгортання її стратегій людських ресурсів, цифрових технологій та озеленення.

Наголошуючи на важливому значенні державної адміністрації для демократичного управління та дотримання верховенства права, повідомлення Комісії акцентує увагу на обов'язку органів публічного управління зберігати та підвищувати довіру громадськості та підтримувати демократію через високі стандарти доброчесності, прозорості, підзвітності та запобігання і боротьби з корупцією заходами, передбаченими антикорупційним пакетом документів [6]. Вони забезпечують формування політики на основі участі, якості, інклюзивності і близькості послуг, відповідну нормативну базу з використанням найкращих наявних наукових знань і доказів, уключаючи етичне використання штучного інтелекту та інших цифрових технологій, а також захищаючи стабільність державних фінансів. Державна адміністрація, що належно функціонує, обслуговує потреби людей, надаючи особливої уваги найбільш вразливим верствам населення, а також бізнесу, усуваючи наявні бар'єри, зменшуючи адміністративний тягар і поглиблюючи функціонування Єдиного ринку та застосування його чотирьох основних свобод.

У повідомленні Єврокомісії зазначено, що розширення Європейського адміністративного простору є відповіддю на заклики держав-членів, Європейського парламенту та Комітету регіонів до Комісії сприяти співпраці і політичному діалогу, а також сприяти поліпшенню спроможності та якості публічного управління на центральному, регіональному і місцевому рівнях в Європі.

У цьому правовому акті Комісії міститься дуже чітке й однозначне, надзвичайно важливе зокрема і для України, положення про те, що «стандарти якості державних адміністрацій держав-членів також є орієнтиром для країн розширення, що приводять свої закони та практику відповідно до законодавства ЄС і стикаються зі схожими викликами, такими як подвійні перехідні періоди та демографічні зміни. Якісне публічне управління вже є фундаментальною вимогою для вступу, як і верховенство права» [2].

Підсумовуючи, можна прогнозувати, що, з огляду на швидкість та якість поступу євроінтеграційних процесів, в Україні зростатиме потреба в комплексному вивченні Європейського адміністративного простору, його складників та їх конфігурацій у зв'язку з потребою входження до нього,





адаптації національної політико-адміністративної системи до його принципів, норм, правил, опанування його інструментів, процедур і практики.

Заходи, що слід здійснити Україні в процесі кандидатства, свідчать не лише про вкрай гостру потребу реформувати болісні для нинішньої української влади її окремі сегменти, про невідворотність такого реформування задля реального цивілізаційного розвитку країни, а й про рішучість інституцій ЄС допомагати Українській державі в забезпеченні її євроінтеграційного курсу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оржель О. Чинники формування Європейського адміністративного простору. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. № 2. С. 65–73.
2. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) // <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0667>
3. Based on the Principles of Public Administration, SIGMA (EU – OECD collaboration). Forthcoming revised 2023 // <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
4. Regulation (EU) 2021/240 of the European Parliament and of the Council of 10 February 2021 establishing a Technical Support Instrument // <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/240/oj>
5. EUPAN – Network // <https://www.eupan.eu/network/>
6. Anti-corruption: Stronger rules to fight corruption in the EU and worldwide // [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_23\\_2516](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_2516)



**Андрій ДЕЛЯТИНЧУК,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ**

Гірські території України є унікальним національним багатством нашого народу, вони зберігають важливу природну і культурну спадщину та підтримують стабільність екосистем на обширних прилеглих територіях. Саме тому гірські території не тільки мають бути невід'ємним складником стратегічного розвитку держави та забезпечувати стале функціонування економічного простору, формування соціальної сфери, але й зберігати та примножувати унікальний природний потенціал навколишнього середовища.

Зараз важко говорити про перспективи розвитку гірських територій українського Криму але можливо й потрібно зосередити увагу на гірських регіонах Карпат, що стикаються з численними історичними, природними й техногенними викликами. У контексті європейської парадигми сталого розвитку, імплементованої в українському нормативно-правовому полі Українська держава має формувати соціально-економічну політику розвитку гірських територій з урахуванням економічних, соціально-політичних, культурних, екологічних чинників, посилюючи їх інтегрованість у європейський простір, що вимагає встановити цілі та розробити ефективні механізми їх реалізації.

Як в Україні, так і в цілому у Європі гірські території характеризуються складними географічно-природничими, соціально-економічними, транспортно-логістичними умовами, відрізняються своїм периферійним статусом і складними умовами життєдіяльності. Саме тому розвиток гірських територій є в центрі уваги міжнародних інституцій найвищого рівня. Так, на конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро 1992 р. гірські регіони було зараховано до вразливих екосистем і обговорення проблем їх розвитку було визнано однією із пріоритетних тем Порядку денного на XXI ст. [5, с. 69]. Так само Ухвалена III Європейською конференцією гірських районів текст Європейська хартія гірських регіонів за рекомендацією Ради Європейського



Союзу було покладено за основу створення Рамкової конвенції, згідно з якою держави-члени Ради Європи мали взяти на себе зобов'язання забезпечити юридичне визнання особливої природи гірських регіонів, що має відбитися як в організації політичних й адміністративних структур, так і в конкретній політиці в окремих галузях загальної діяльності; розробляти і здійснювати таку політику територіального планування в гірських регіонах, що сприяла б сталому розвитку традиційної діяльності з урахуванням потреб охорони довкілля [6, с. 60].

В Україні розвиток гірських регіонів територіальних громад закріплений у таких документах, як Державна програма розвитку регіону українських Карпат на 2020-2022 роки та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Ці стратегічні документи містили завдання та передбачувані дії органів публічного управління щодо поліпшення стану інфраструктурного середовища, соціально-культурних об'єктів, бережливого використання природних ресурсів активізації діяльності з охорони природних екосистем та зміцнення рівня екологічної безпеки гірських регіонів, попередження та подолання наслідків катастроф техногенного характеру тощо [7]. Очевидно, що після Перемоги й початку відбудови України буде потрібно серед першочергових урядових рішень ухвалити нову Стратегію розвитку гірських територій України, яка «має бути значно більш деталізованою, з чіткими пріоритетами й завданнями, підкріпленими ресурсним забезпеченням, ефективними механізмами і засобами впливу безпосередньо у сферах екології, природокористування, соціальної рівності і стабільності, поєднанням соціальних потреб місцевого населення із економічними вигодами цих територій, якості життя територіальних громад в цілому» [2, с. 66].

Відповідно до європейських стандартів та принципів основою нової державної політики розвитку гірських територій має стати розуміння того, що гори є винятковим природним і культурним спадком, який потрібно берегти й розвивати; ключову роль у процесі збереження та розвитку цього спадку відіграє постійна присутність (проживання) у гірських регіонах людей: по-перше, як невід'ємного складника частини цього спадку, по-друге, як потрібна умова забезпечення ефективної охорони ландшафтів і природних ресурсів гір; специфіка гірських регіонів (важкодоступність, нерівність рельєфу тощо) ускладнює забезпечення основних потреб населення; населенню гірських регіонів потрібно гарантувати право на



проживання та працю в горах, а також на умови та рівень життя такі ж, як і в тих регіонах, що перебувають у більш сприятливому становищі [3, с. 11].

Україна має ретельно вивчати та спиратися на європейський досвід формування та реалізації державної політики розвитку гірських територій, що носить цілеспрямований і систематичний характер, спрямований на розвиток соціально-економічної інфраструктури гірських територіальних громад, дотримання екологічної і соціальної безпеки місцевого населення відповідно до міжнародних соціально-економічних стандартів.

У стратегічному плані повоєнна державна політика розвитку гірських територій українських Карпат має передбачати: формування системи інвестиційної привабливості територіальних громад, зацікавлення інвесторів до співпраці в межах проєктів сприяння розвитку об'єднаних територіальних громад [1, с. 184]; запровадження пільгового режиму інвестиційної діяльності з метою забезпечення їх економічного розвитку, сприяння зайнятості населення та подолання негативних наслідків трудової міграції [8, с. 69]; запровадження переходу в гірських районах Карпатського регіону на кластерний тип їх розвитку з формуванням науково-виробничих кластерів чотирьох типів: фармацевтичної, харчової, оптичної та електронної промисловості [10, с. 27]; створення підприємницької корпорації в провідній галузі гірських територій – рекреаційно-туристичній, що надасть рекреаційно-туристичній галузі гірських територій можливість постійної диверсифікації та значною мірою сприятиме здатності адаптуватися територіальним громадам до змін у зовнішньому середовищі [4, с. 212].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блажівська М. А. Особливості упровадження публічно-управлінських механізмів розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3. С. 93–106.
2. Кравців В. С., Жук П. В. Розвиток гірських територій України у парадигмі європейського досвіду. *Економіка України*. 2018. № 5. С. 61–72.
3. Кравців В. С., Стадницький Ю. І. Гірська політика: міжнародні акти і світовий досвід. Львів : ІРД НАН України, 2005. 50 с.
4. Криштанович С. В. Публічний менеджмент соціально-економічного розвитку гірських територій Карпатського регіону : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 207 с.



5. Лендшел М. Спеціальні інститути розвитку територій: Європейський досвід. *Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів* / за ред. С. Максименка. Київ : Центр Ін-ту Схід-Захід. С. 67–148.
6. Програма дій „Порядок денний на ХХІ століття“ / пер. з англ. Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. Урядовий портал: сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>
8. Свида І. В. Роль гірських територій в контексті стійкого розвитку українських Карпат. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 64–71.
9. Сталий розвиток гірських регіонів і досвід Карпатських гір : резолюція Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи від 28 жовтня 2010 р. № 315. URL : [www.europa.eu.int/eur-lex/en](http://www.europa.eu.int/eur-lex/en).
10. Химинець В. В. Перспективи еколого-економічного розвитку Карпатського регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 23–29.

**Юлія ДЕДУРА,**  
аспірантка кафедри політології і публічного управління  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,  
м. Ужгород, Україна

## **АДАПТАЦІЯ ЧЕСЬКОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (2004–2015 РР.)**

Інсталяція та підтримка належного рівня децентралізації публічного управління були пріоритетним завданнями для Уряду Чеської Республіки на шляху до членства в Європейському Союзі. Зумівши швидко відійти від постсоціалістичної спадщини, Чеська Республіка продемонструвала близький до ідеального демократичний транзит. У ході євроінтеграції наприкінці 1990-их – початку 2000-их рр. потреба децентралізації управління в країні була спричинена двома основними чинниками: 1) реалізація принципу субсидіарності в регіонах, що дозволило б знизити вплив постсоціалістичних традицій централізації [3, с. 29]; 2) через



проведення ефективних адміністративних й територіальних реформ Чеська Республіка змогла б повноцінно залучитися до програм регіонального співробітництва Європейського Союзу [4, с. 211–213]. За підсумками успішних територіальної та адміністративної реформи початку 2000-их рр. Чеській Республіці вдалося вирішити як перше (субсидіарність та спроможність громад), так і друге завдання (повноцінне залучення до європейських регіональних програм). Поряд з тим, процес адаптації чеської моделі публічного управління в період першого десятиліття членства в ЄС до «євросоюзівських» вимог засвідчив і низку інституційних проблем всередині країни.

Першим проблематичним напрямком поглиблення децентралізації в Чеській Республіці стало запізніле ухвалення урядових нормативів, що мали б сприяти реформі. Ще 2004 р. чеський Уряд ухвалив низку нормативних актів, передусім з метою модернізації чинної правової бази децентралізаційної реформи та поліпшення системи надання адміністративних послуг [1, с. 174]. Процес підготовки Чеської Республіки до вступу до Європейського Союзу змінили акцент внутрішніх реформ на розв'язання питань міжнародної співпраці. Також тодішня урядова криза 2004 р. не сприяла імплементації названих нормативів.

Дальші кроки чеського Уряду на шляху до зміцнення децентралізації пов'язувались із стратегією впровадження смарт-адміністрацій, розрахованою на період 2007–2015 рр. [1, с. 174]. Фактично стратегію було закріплено у формі відповідної постанови Уряду. Пріоритетами визначались оптимізація наявної структури публічного управління з метою відповідності практикам європейського менеджменту та зміна/доповнення функціоналу публічного службовця для підвищення рівня професіоналізму інституту державної служби. Логічним завершенням реалізації стратегії мав би стати запуск ефективного електронного Уряду. Електронізація урядових структур завжди відповідала пріоритетам європейської політики реформ публічного управління.

Другим важливим аспектом реформи децентралізації в Чеській Республіці впродовж 2004–2015 рр. став акцент на зміні формату системи державного управління. Досягти належного рівня субсидіарності та спроможності громад неможливо без послаблення централізації державної владної вертикалі. 2012 р. Уряд ухвалює концепцію завершення реформ державного управління. Згідно з документом, реформа децентралізації



публічного управління завершиться в разі досягнення трьох стратегічних цілей:

- 1) завершення модернізації структур державного управління – від центру й до територіальних органів управління;
- 2) розвиток територіального управління, що поєднує пріоритети місцевих громад та регіонального самоврядування;
- 3) кінцевий аудит та поліпшення фінансування державних органів влади й оптимізація фінансово-кредитних систем на місцях [1, с. 175].

Зрештою, важливою проблемою для Чеської Республіки залишалася значна диспропорція в соціально-економічному розвитку регіонів. Ідеться про те, що столиця Прага ототожнюється з економічним і культурним центром; друге за величиною місто Брно є промисловим центром країни; решта регіонів та міст суттєво відстають за своїм економічним потенціалом. Часто це призводить до поглиблення таких явищ як корупційні ризики, передусім, у сегменті державної служби [2]. Такий стан регіонального розвитку зумовлює реалізацію децентралізаційної реформи із урахуванням всіх наявних диспропорцій.

Отже, реформа децентралізації публічного управління у Чеській Республіці не втратила своєї актуальності й після вступу країни до Європейського Союзу 2004 р. Статус країни-члена ЄС стимулював адаптацію Чеської Республіки до європейських стандартів децентралізованого управління. Серед основних адаптивних чинників у період першої декади членства в Європейському Союзі (2004-2015 рр.) слід виокремити оновлення наявної нормативно-правової бази, реалізація стратегії модернізації управлінської системи та подолання регіональних диспропорцій соціально-економічного розвитку країни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 25 Years of Public Administration Developments and Reforms in V4 region. Juraj Nemes, David Špaček (eds.). Praha: ASTRON studio CZ, 2017. 188<sup>op</sup>.
2. Haydanka Yevheniy. The Regional Dimension of Corruption Risks in the Czech Republic in the light of Decentralization. *Journal of Liberty and International Affairs*. 2023, Vol. 9, Issue 2, pp. 230–241.
3. Illner Michal. Territorial Decentralization – a Stumbling Block of Democratic Reforms in East-Central Europe? *Polish Sociological Review*. 1997. No. 117, pp. 23–45.



4. Kirchner Emil. The Role of the EU in Local and Regional Government. In: *Decentralization and Transition in the Visegrad*. Ed. by Emil Kirchner. London: Palgrave Macmillan, 1999, pp. 208–222.

**Діана ДЕНИСЕНКО,**  
асистент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Інна ФАДЄЄВА,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

### **ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ДЕМОКРАТІЇ ТА АКТИВНОЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ЖИТТІ СУСПІЛЬСТВА**

Сучасний світ переживає епоху трансформації, і соціальні медіа стають не лише платформою для спілкування, а й потужним інструментом демократичного розвитку та активної участі громадян у суспільному житті. В умовах зростання цифрового впливу цей звіт розглядає способи, якими соціальні медіа можуть сприяти зміцненню демократичних процесів та заохочувати активну участь громадян у формуванні суспільства, формуючи інформаційне суспільство. Погоджуємось з тим, що інформаційне суспільство не лише зближують людей, але й створюють унікальні можливості для громадян доносити свою думку, ділитися ідеями та брати участь в ухваленні важливих рішень.

Інформаційне суспільство – це суспільство, у якому інформація, знання та інформаційно-комунікаційні технології стали важливими продуктивними силами. Науково-інформаційні технології проникли в усі сфери життя людини, у тому числі політична сфера існує вже не як невід’ємний складник технологічного світу, а і як повноцінний елемент, невід’ємний складник суспільного життя. Вони змінюють уявлення людей про навколишній світ, космос і час. Склад аудиторії та технічні можливості перетворюють Інтернет на унікальний простір. Інформаційний потік





формує нову соціальну спільноту - Інтернет-спільноту.

Інтернет-спільнота – група людей зі схожими інтересами, які спілкуються один з одним в більшості випадків через Інтернет. Соціальна мережа – це віртуальне об’єднання людей, де обмінюються певною інформацією, що в широкому сенсі є характеристикою самого поняття «Інтернет». Дуже вигідним є використання соціальних мереж політичними діячами. Зокрема, для пропаганди та поширення «потрібної» інформації в суспільстві. Проте, як і в медалі існує два боки, так і тут існує інший, менш привабливий бік. Інтернет змінює політичну структуру суспільства. Надаючи широкій публіці практично будь-яку інформацію, не лише «потрібну», про політичних діячів, своєю чергою це помітно підриває авторитет політиків. Процес політичної самоідентифікації індивіда набуває помітно важливого значення.

Інтернет-спільноти приваблюють все більшу увагу активних учасників політичних процесів, і своєю чергою, самі стають чинником політичного впливу. Існує величезний потенціал використання соціальних мереж для зміцнення демократії та активної участі громадян у суспільному житті [2]. «Демократія» з давньогрецької перекладається як «народовладдя». Своєю чергою, похідним від етимологічного розуміння демократії є її трактування як форми устрою будь-якої організації, заснованої на рівноправній участі її членів в управлінні та ухваленні в ній рішень більшістю [3].

Інтернет-мережі дозволяють громадянам легко отримувати доступ до інформації про політичні події та проблеми, що стосуються суспільства. Вони дозволяють висловлювати свої думки, обмінюватися ідеями та брати участь у дискусіях, навіть у віддалених районах. Для політиків це створює можливості для прямого контакту з виборцями та підвищує відкритість і прозорість владних структур. По-друге, соціальні мережі є ефективним інструментом мобілізації громадян. Вони дозволяють запускати онлайн-кампанії, петиції та дії, спрямовані на зміну законів чи державної політики. Такі дії можуть суттєво вплинути на рішення влади, оскільки вони демонструють підтримку чи спротив населення певним ініціативам.

Однак, використання соціальних медіа в політичних цілях також має свої обмеження та ризики. Зокрема, існує загроза поширення недостовірної інформації та фейкових новин, що можуть викликати збентеження громадян та вплинути на їх політичні переконання. Крім того, соціальні мережі можуть стати інструментами маніпуляції та впливу з боку зовнішніх акторів



чи владних структур [1].

Саме тому, попри те, що соціальні мережі відкривають нові можливості для зміцнення демократії та активної участі громадян, до їх використання потрібно підходити обережно та зважати при цьому на можливі негативні наслідки. Для досягнення максимальної ефективності важливо сприяти розвитку медіаграмотності серед населення та забезпечувати прозорість і підзвітність діяльності соціальних мереж та їх користувачів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кокарча Ю. А. Інтернет як чинник політичної соціалізації особистості в сучасному суспільстві. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2015. Вип. 18. С. 80–86.
2. Кокарча Ю. А. Інтернет-спільноти в системі суспільно-політичних відносин. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2014. Спец. вип. С. 451–456.
3. Філіппова В. Інноваційні форми «демократії участі» громадян у публічному управлінні. *Механізми державного управління*. 2017. № 1.

**Владислав ДОРОБАЛЮК,**  
магістр кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

Науковий керівник:  
**Ліна СТОРОЖЕНКО,**  
кандидат філологічних наук,  
докторант кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

### ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ШЛЯХОМ ЗАЛУЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Становлення демократичної, правової та соціальної держави тісно пов'язане з розвитком громадянського суспільства як сфери суспільної



діяльності громадян, що об'єднуються для ухвалення спільних рішень, а також захисту прав та інтересів, досягнення спільного блага, у тому числі у взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування (далі – ОМС), політичними інститутами та бізнесом. Ураховуючи роль громадянського суспільства в різних сферах суспільного життя, створення сприятливих умов для його розвитку та налагодження взаємодії з його інститутами є важливим завданням органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Однією з найбільш актуальних потреб сучасного українського суспільства є сталий розвиток територіальних громад. Дослідження останніх років, а також дані державної статистики свідчать про скорочення чисельності сільського населення і населення малих міст за рахунок міграції його у великі індустріальні центри України, а також за кордон. Основна причина такої ситуації полягає в тому, що люди не мають можливості на місцях задовольнити свої життєво важливі потреби в працевлаштуванні, отриманні медичної та соціальної допомоги, у якісному навчанні та вихованні дітей і молоді, тобто в тому, що стосується їх благоустрою та соціалізації. Рішенням цих проблем на локальному рівні займаються ОМС. Розвиток місцевої громади та її поліпшення – це продукт участі та роботи самих громадян. Тобто, ефективність вирішення місцевих проблем значно підвищується, якщо в цьому процесі беруть добровільну участь і пересічні громадяни. Саме тому сучасний етап розвитку демократії характеризується підвищенням ролі територіальної громади в процесі ухвалення ОМС управлінських рішень.

Співпраця ОМС з громадськістю на основі принципу партнерства має стати запорукою вирішення найгостріших актуальних проблем, що хвилюють мешканців територіальної громади, оскільки, як свідчить зарубіжний і вітчизняний досвід, без участі громадян регіональна політика перетворюється на байдуже «управління територіями».

Базовими засадами взаємодії ОМС з громадськістю мають бути партнерські відносини, гарантування захисту прав і свобод людини та громадянина, забезпечення суспільного розвитку та економічного зростання. Тож нині на порядку денному стоять питання вироблення системи заходів і механізмів ефективної взаємодії ОМС і громадянського суспільства з метою підвищення результативності їх діяльності, посилення правомірності в очах громадян, формування нової управлінської культури, що зумовлює актуальність дослідження аспектів такої взаємодії.



Сьогодні спостерігається невисокий рівень участі громадян у вирішенні питань місцевого значення. Такий стан зумовлений необізнаністю переважної більшості громадян зі своїми правами в цій сфері, практичною відсутністю можливостей брати участь у вирішенні місцевих справ через недостатній рівень правового забезпечення механізму реалізації права на місцеве самоврядування, обмежене фінансування, недостатній досвід муніципальної діяльності членів територіальної громади, що пояснюється історичними чинниками [4]. Усе це потребує зміни підходів до розроблення нових форм і методів залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду [1].

Актуальним для впровадження в практику взаємодії ОМС із громадськістю є досвід сусідніх країн. На нашу думку, буде доречним апелювати до досвіду Польщі [2; 3; 6; 7] та Чехії [5] щодо участі громадськості в стратегічному плануванні розвитку місцевих громад. Зокрема, стануть в нагоді приклади успішної практики розроблення стратегій розвитку у містах Познань (Польща) та Добржани (Чехія). До участі в розробленні, формуванні та реалізації стратегії цих міст було залучено широкі кола громадськості: усі небайдужі жителі, науковці, підприємці, представники громадських об'єднань, місцева влада тощо. Наприклад, у місті Познань процес формування стратегії розвитку міста відбувався відповідно до заздалегідь встановленого методологічного плану, у якому важливими аспектами розроблення були громадські консультації, спеціальні семінари, інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування. Під час розроблення стратегічного плану розвитку міста Добржани було використано такі форми участі громадськості, як опитування мешканців (через друковані анкети, телефонні інтерв'ю, онлайн-анкети), дискусійні форуми, відкриті засідання робочої групи, публічні збори, громадські обговорення. Таким чином, під час роботи над стратегією максимально враховувалися думки та побажання мешканців.

Успішні моделі консультацій з громадськістю можна віднайти в Австрії, Нідерландах, Франції, Естонії, Болгарії. Кожне місто, містечко, селище має власну специфіку (історичні особливості, традиції, моделі комунікації всередині громади, економічні та соціальні умови тощо). Для врахування цієї специфіки в процесах урядування та місцевого розвитку громади ухвалюють власні статuti, що належать до основних актів органів



та посадових осіб місцевого самоврядування. Світовий досвід свідчить, що саме муніципальні статuti та хартії дають територіальним громадам можливість самостійно в межах закону обрати структуру свого управління, забезпечуючи своєрідний плюралізм форм місцевої демократії, створюють умови для формування і впровадження прав та інтересів членів територіальної громади.

Отже, ОМС зацікавлені в підвищенні ефективності участі громадян у всіх процесах розвитку територіальної громади, активній співпраці при розробленні відповідних стратегій та програм. Закордонний досвід свідчить про важливість використання для цього дискусій та дебатів; оглядів та обговорень різних способів участі громадян в ухваленні рішень; опитувань громадської думки; дорадчих механізмів ухвалення рішень з питань місцевого значення за допомогою діяльності громадських комітетів, комісій, партнерських рад; публічних зборів населення або окремих груп; нових інформаційно-комунікативних технологій; можливостей громадян допомагати в ухваленні місцевих рішень на різних етапах. Адаптація позитивного зарубіжного досвіду щодо підняття рівня безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні має відбуватися за обов'язкової умови врахування вітчизняних реалій та традицій місцевого самоврядування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демида І. Взаємовідносини держави та громадського суспільства в зарубіжних країнах: досвід для України. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством*: матеріали наук.-практ. конф. (Одеса, 28 квіт. 2016 р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 53–73.
2. Польща – кроки назустріч. URL: <http://protruskavets.org.ua/polscha-ukrajina-kroku-nazustrich/> (дата звернення: 24.05.2024 р.).
3. Про гмінне самоврядування: Закон Республіки Польща від 8 березня 1990 р. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/zakon-pro-gminne-samovryaduvannya-vid-8-b/> (дата звернення: 24.05.2024 р.).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.05.2024 р.).
5. Про муніципалітети (Zákon o obcích): Закон Чехії від 15 травня 2000 р. № 128/2000. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128> (дата звернення: 24.05.2024 р.).



6. Rajczyk R. Komunikowanie lokalne w Polsce: o instrumentach polityki komunikacyjnej samorządów. Katowice : Wyd. Gnome, 2013. 175 s.

7. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. URL: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet> (дата звернення: 24.05.2024 р.).

**Данило ЖАРОВ,**  
здобувач вищої освіти навчально-  
науково-виробничого центру  
Національного університету  
цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ**

Сучасний стан функціонування механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій в Україні відзначається неповнотою організаційно-правового регулювання в цій сфері. Наявна думка, що для агломерацій потрібним є визначення їх особливого статусу в законодавстві та чинній нормативно-правовій базі, що важливо для регулювання відносин, які виникають у подібних територіальних утвореннях [3, 4, 10]. 2017 р. було розроблено проєкт Закону України «Про міські агломерації» [3]. 2018 р. проєкт цього Закону було вручено подання Комітету про розгляд, проте 2019 року проєкт було відкликано.

Факт наявності агломерацій є загальновизнаним, існує велика кількість публікацій з цієї тематики, аналіз яких представлено [3; 6; 7; 8; 10]. Наявність муніципальних утворень, регіонів, агломерацій, які мають між собою значні агломераційні зв'язки, що потребують певних управлінських підходів та визначення відповідних організаційно-правових й організаційно-економічних механізмів публічного управління. Очевидно, що агломерації є об'єктом публічного управління, відтак, потрібно законодавчо закріпити термін «міські агломерації» в правовій базі. Крім того, у ній слід надати визначення концепції міських агломерацій.

Для проведення ефективної державної регіональної політики потрібним є вироблення єдиного підходу до управління агломераціями



муніципальних утворень. Нині існують певні регіональні практики управління агломераціями, наприклад, найбільші агломерації України: Київська область – близько 4500 тис. осіб; Харківська область – 1730 – 2158 тис. осіб; Дніпропетровська – 1530 – 1860 тис. осіб; Одеська – 1191 – 1547 тис. осіб [1; 2]. У межах чинних нормативно-правових актів можливі два варіанти юридичного оформлення відносин у межах міських агломерацій.

Перший підхід передбачає об'єднання на добровільній основі та рівноправне співробітництво міських рад та регіонів у межах створеної асоціації (або іншого союзу) муніципальних утворень. При цьому кожне муніципальне утворення зберігає юридичну самостійність. Слід зазначити, що поняття асоціації закріплено в Хартії про місцеве самоврядування (1985 р.), що ратифікована в Україні [6; 7]. Подібні об'єднання не мають адміністративно-розпорядчих функцій і не можуть забезпечувати проведення єдиної політики на всій території агломерації муніципальних утворень. Крім того, у міських агломераціях не можна передавати виконання повноважень щодо вирішення питань місцевого значення, тому такі об'єднання не зможуть мати власної фінансової та матеріальної основи забезпечення стратегічного розвитку територій. Наявність подібних інституційних об'єднань із дорадчо-рекомендаційними повноваженнями з низькою часткою ймовірності зможуть забезпечити проведення єдиної муніципальної політики утворень, що входять до агломерацій, особливо враховуючи амбіціозну самостійну позицію багатьох міських голів.

Другий підхід полягає у створенні адміністративного округу (макрорегіон), що має особливий статус, який дозволить не змінювати межі муніципальних утворень і відповідно не буде потреби проводити місцевий референдум [3; 10]. У першому наближенні така схема виглядає кращою, оскільки умовно кажучи «надмуніципальний орган», законодавчо не наділений повноваженнями, але здатний проводити єдину регіональну політику, спільну реалізацію проєктів, у тому числі розвиток спільної інфраструктури. Можемо допустити, що такий варіант потенційно може викликати серйозний опір регіональних та місцевих еліт.

Отже, інституційні моделі управління агломераціями передбачають застосування різних підходів, у тому числі на регіональному та місцевому рівнів [3; 6; 8; 10]. Ці управлінські підходи визначають ступінь автономності, що надається муніципалітетам та централізацією управління державними органами. Найчастіше зустрічаються моделі, за яких органи державної регіональної влади знижують свою участь в управлінні



агломераціями та всіляко сприяють виникненню та розвитку міжмуніципальних зв'язків та співробітництва.

У зарубіжній практиці інституційні моделі функціонування міських агломерацій реалізуються у формі метрополітенського округу та урбанізованого графства. Метрополітенський округ створюється на території всієї агломерації для вирішення певного набору функціоналу. Наприклад, це можуть бути повноваження щодо управління спільною житлово-комунальною сферою (будівництво сміттєпереробних заводів, управління загальною системою водопостачання та водовідведення та ін.) та загальною інфраструктурою (будівництво вокзалів, аеропортів, транспортне сполучення та пасажирські перевезення, будівництво та обслуговування міжмуніципальних доріг та ін.). В урбанізованому графстві нижчі територіально-адміністративні утворення передають керівництву графства повноваження загального метрополітенного характеру, причому за ними залишається вирішення питань місцевого локального характеру [3; 7; 10].

Міські агломерації передбачають, що буде створено єдину систему управління на базі одного або декількох графств (муніципальних утворень), що входять до агломерації. Передбачається, що цей орган відповідатиме за надання найважливіших послуг із забезпечення життєдіяльності населення. За місцевими органами влади закріплюються повноваження за залишковим принципом, тобто всі, що не ввійшли до переліку управління загального характеру. Наприклад, у Канадському місті Торонто багаторівневий механізм управління агломерацією діяв упродовж 1954–1998 роках. І загалом зарекомендував себе з позитивного погляду, забезпечивши отримання значного економічного ефекту. Проте з 01.01.1998 р. у межах реформи за винятком дублювання багатьох повноважень та функцій модель управління агломерацією стала носити однорівневий характер і стала ще ефективнішою. Вона передбачає договірний організаційно-економічний механізм, що дуже схожий на дворівневу модель управління агломераціями з розподілом функцій на основі укладених угод, що передбачає ухвалення узгодженої стратегії та загальних міжмуніципальних інфраструктурних проєктів, а також проведення роботи з надання послуг муніципалітетами, що входять до агломерації [там само].

Отже, через відсутність загального вищого органу управління важливим чинном є здатність керівників муніципалітетів домовлятися у вирішенні міжмуніципальних питань та віднаходити взаємовигідні точки





дотику. Для більш скоординованої роботи керівництва муніципальних утворень часто створюються колегіально-дорадчі органи або організації, участь у них є добровільною, а їх рішення мають рекомендаційний характер. Ці особливості вважаємо доречно врахувати під час розроблення проєкту Закону України «Про міські агломерації» [5].

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. М. Мегаполіс в системі управління місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2003. № 2 (2). С. 55–63.
2. Биченко Л. А. Актуальні питання розвитку міських агломерацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2 (40). С. 1–7.
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Батир Ю. Г., Лопатченко І. М. План відновлення сталого розвитку та системи безпеки України: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2023. 240 с.
4. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3 (44). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732>
5. Проєкт Закону України «Про міські агломерації». URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62318](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318).
6. Сергієнко Л. В. Сучасні стратегії розвитку міст в забезпеченні безпеки урбанізованих територій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 123–129.
7. Lelechenko A., Diegtiar O., Lebedinska O., Derun T., Berdanova O. Mechanisms of inter-state communications for solving sustainable development problems / *Asia life science*. Supplement 29 (2): 1-9, 2020. *The Asian International Journal of Life Sciences*. P. 1–14.
8. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society // *Revista San Gregorio*. №42. URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.
9. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense // *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*.



2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.

10. Pomaza-Ponomarenko A., Nazarov O., Udyanskyi M., Moroz S., Khmyrov I., Akhmedova O. Methodical approaches to state policy forecasting of sustainable development of Ukraine's regions. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Vol. 1. № 36. С. 171–178.

**Вадим ЗАХАРЧЕНКО,**  
аспірант Державного університету  
«Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

### **ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Юридичні послуги мають важливу функцію щодо забезпечення правової визначеності, відновлення порушених прав та сталого розвитку суспільства. Вони є основним засобом щодо забезпечення доступу до правосуддя та вирішення проблем правового характеру.

Україна обрала для себе цивілізаційний вектор, що полягає в прагненні отримати членство в Європейському Союзі, що виражається в підписанні 2014 року Угоди про асоціацію, а також отримання 2022 року статусу кандидата на членство в Європейському Союзі [5].

Євроінтеграція – це один із головних зовнішньополітичних пріоритетів України. Такий вибір покладає на нашу державу низку певних зобов'язань, зокрема, проведення реформування всіх сфер суспільної діяльності.

Для України європейська інтеграція – це шлях модернізації економіки, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки тощо. Україна орієнтується на чинну в провідних європейських країнах модель соціально-економічного розвитку [2, с. 120-121].

Ринок юридичних послуг не відірваний від процесу євроінтеграції, а навпаки – є її невід'ємним складником. Саме тому в процесі євроінтеграції слід і потрібно аналізувати, урахувувати і втілювати в життя позитивний досвід країн ЄС щодо державного регулювання ринку юридичних послуг.



Насамперед, для ринку юридичних послуг важливим чинником є система права, що склалася в певній країні. В Україні функціонує романо-германська або, як її ще називають, континентально-європейська правова система. Така ж правова система діє і в низці інших європейських країн, зокрема у Франції, Німеччині, Іспанії, Італії та ін. [1, с. 131].

Одним із основних принципів побудови системи функціонування ринку юридичних послуг в країнах Європейського Союзу є принцип вільного вибору клієнтом форми, суб'єкта та змісту юридичних послуг, де держава забезпечує політику економічної свободи підприємницької діяльності суб'єктів ринку юридичних послуг.

Європейські держави досить помірковані в питаннях лібералізації ринку юридичних послуг. Як правило інструментами державного регулювання ринку юридичних послуг в країнах ЄС є такі: 1) ліцензування юридичної діяльності; 2) державні стандарти надання юридичних послуг; 3) ведення реєстрів учасників ринку юридичних послуг; 4) політика інформування громадян про доступ до юридичних послуг; 5) нормативно-правове регулювання професійної діяльності; 6) підтримка саморегульованих професійних об'єднань учасників ринку юридичних послуг; 7) закріплення на законодавчому рівні механізму надання юридичної допомоги населенню тощо. Німецька модель соціальної економіки визначає межі впливу держави на ринок послуг: «Свобода ринку через соціальні причини повинна бути обмежена там, де вона призводить до небажаних соціальних результатів, тобто результати вільного економічного процесу повинні бути скоректовані, якщо з погляду панівних у суспільстві цінностей вони є недостатньо соціальними» [3, с. 93-94].

У цілому в практиці європейських країн щодо регулювання ринку юридичних послуг найбільш поширеною вимогою є обов'язкова участь фахівця з питань права в певних об'єднаннях за професійною ознакою, які, зазвичай, мають статус некомерційного саморегульованого партнерства. У більшості країн Європейського Союзу (Німеччина, Франція, Італія, Іспанія) членство в адвокатурі пов'язане з належністю до палати (колегії) адвокатів, членами якої є адвокати, що приписані до Верховного суду відповідної землі, області, території. Тут можна провести пряму паралель із Національною асоціацією адвокатів України, що згідно з частиною першою статті 45 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» є недержавною некомерційною професійною організацією, яка об'єднує всіх адвокатів України та утворюється з метою забезпечення реалізації завдань



адвокатського самоврядування. Національна асоціація адвокатів України, своєю чергою, діє через організаційні форми адвокатського самоврядування, що побудовані за територіальним принципом [4].

Станом на сьогодні на ринку юридичних послуг України існує певна прогалина в питанні законодавчого регулювання функціонування самоврядних організацій за професійним принципом. З одного боку, ми маємо Національну асоціацію адвокатів України та Нотаріальну палату України, функціонування, завдання та функції яких закріплено в спеціальних законах. Водночас, існує велика кількість фахівців у галузі права, які не мають статусу адвоката чи нотаріуса. Це можуть бути юрисконсульти або суб'єкти господарювання, які не потребують у своїй професійній діяльності отримання статусу адвоката чи нотаріуса тощо. Діяльність таких фахівців, а також порядок створення ними органів самоврядування за професійним принципом, на противагу деяких країн Європи, не закріплено на законодавчому рівні, що робить цю частину ринку юридичних послуг фактично вільною від будь-якого державного регулювання, що скоріше є негативним явищем.

Водночас, досвід країн ЄС свідчить, що надмірне державне регулювання ринку юридичних послуг не може дати позитивних результатів, оскільки ринок і саморегулювальні механізми справляються із цим завданням набагато краще. Держава має створити і підтримувати лише загальні умови та правила функціонування ринку юридичних послуг, інші ж питання, такі як підвищення професійної кваліфікації, застосування дисциплінарних стягнень, організація і функціонування доступу до професії тощо мають залишатися у віданні органів професійного самоврядування відповідно до тих законодавчих меж окреслених державою.

Отже, як свідчить європейський досвід, саморегулювання ринку юридичних послуг є ефективним за умови його мінімальної підтримки та регулювання з боку держави. В умовах повоєнного відновлення економіки найкращий результат у регулюванні ринку досягається при гармонійному поєднанні та взаємному доповненні державного регулювання та саморегулювання. Від стану розвитку ринку юридичних послуг залежить не тільки можливість конкретної особи отримати професійну юридичну допомогу, але й рівень соціально-економічного розвитку та ділової активності.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Луць Л. А. Сучасні правові системи світу : навч. посіб. / Л. А. Луць. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2003. 234 с.
2. Макогоненко Ю. Інтеграція України до ЄС: проблеми та перспективи подальшої співпраці. *Правові засади європейської та євроатлантичної інтеграції України: досягнення та перспективи*: [матеріали наук.-практич. конф., м. Львів, 31 жовтня 2017 р.]. Львів: ННПП НУ «Львівська Політехніка», 2017. С. 120–123.
4. Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку економіки : монографія. Х. : Кортес, 2007. 132 с.
5. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05 липня 2012 р. №5076-VI. Дата оновлення: 03.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
1. Угода про Асоціацію між Україною та ЄС. URL: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu\\_ukraine/association\\_agreement/index\\_uk.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu_ukraine/association_agreement/index_uk.htm) (дата звернення: 27.04.2024).

**Олександр ІГНАТЕНКО,**  
доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-  
комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

### ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ВИКОНАВЦІВ ІЗ ЗБИРАННЯ ТА ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ

Закон України, ухвалений Верховною Радою України 20 червня 2022 р. за № 2320-ІХ «Про управління відходами», вніс значні зміни до законодавства, що регулює управління побутовими відходами [3], у тому числі врахував вимоги відповідних європейських директив. Зокрема, визначено, що суб'єкти господарювання, що здійснюють збирання та перевезення побутових відходів, визначаються органами місцевого самоврядування на конкурсних засадах у порядку, установленому Кабінетом Міністрів України. Зазначений Порядок має бути узгоджений із Законом України «Про житлово-комунальні послуги» [1].



Процедура підготовки та проведення конкурсу з визначення суб'єктів господарювання на здійснення операцій із збирання та перевезення побутових відходів має відповідати правилам благоустрою населеного пункту, регіональних та місцевих планів управління відходами на відповідній території територіальної громади за територіальним принципом та/або видами побутових відходів.

Учасниками конкурсу можуть бути суб'єкти господарювання, установчими документами яких передбачено провадження діяльності у сфері управління побутовими відходами. Водночас, немає обмежень на кількість учасників конкурсу.

Підготовку та проведення конкурсу щодо визначення суб'єктів господарювання, які здійснюють операції із збирання та перевезення побутових відходів, має забезпечувати організатор цього конкурсу, яким може бути виконавчий орган сільської, селищної, міської ради (суб'єкти співробітництва відповідних органів місцевого самоврядування у формах, передбачених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [2]) або місцева державна адміністрація в разі делегування їй повноважень відповідними радами в порядку, установленому законом.

Для розгляду конкурсних пропозицій та ухвалення рішення про визначення переможця/переможців конкурсу організатор має створювати конкурсну комісію. Організатором, на підставі рішення конкурсної комісії, визначається переможець/переможниця. Він також має затверджувати персональний склад конкурсної комісії та положення про неї. Організатор конкурсу призначається головою конкурсної комісії

Критерії відповідності конкурсних пропозицій кваліфікаційним вимогам мають розподілятися на основні та додаткові.

До основних кваліфікаційних вимог пропонуємо включати такі:

- наявність спеціально обладнаних транспортних засобів для збирання та перевезення відповідного виду побутових відходів;
- підтримання належного санітарного стану спеціально обладнаних транспортних засобів для збирання та перевезення побутових відходів;
- зберігання спеціально обладнаних транспортних засобів для перевезення побутових відходів;
- щоденний контроль за технічним станом спеціально обладнаних транспортних засобів, виконання регламентних робіт з їх технічного обслуговування та ремонту;



- щоденний медичний огляд водіїв.
- До додаткових кваліфікаційних вимог пропонуємо включати такі:
- досвід роботи щодо здійснення операцій із збирання та перевезення побутових відходів;
  - наявність пристроїв автоматизованого геоінформаційного контролю та супроводу перевезення побутових відходів;
  - відповідність установленому організатором конкурсу мінімального рівня екологічних норм спеціально обладнаних транспортних засобів, що забезпечують перевезення побутових відходів;
  - рік випуску спеціально обладнаних транспортних засобів, що забезпечують перевезення побутових відходів, установлений організатором конкурсу як мінімальний граничний;
  - наявність контейнерів певного виду для збирання побутових відходів, у кількості, що визначена організатором конкурсу як мінімальна;
  - підтримання належного санітарного стану контейнерів для збирання побутових відходів;
  - готовність учасника конкурсу до брендуння визначеного організатором конкурсу логотипами спеціального одягу персоналу, спеціально обладнаних транспортних засобів, контейнерів, що будуть задіяні на об'єкті конкурсу.

Важливим також має бути підготовка документації про номери та назви об'єктів конкурсу. Номер та назва мають містити дані про:

- вид/види побутових відходів, обсяг збирання та перевезення побутових відходів, норми надання послуги з управління побутовими відходами, затверджені органом місцевого самоврядування;
- розміри та межі території, на якій здійснюватиметься збирання та перевезення побутових відходів;
- характеристика об'єктів утворення побутових відходів за джерелами їх утворення. За джерелами поділяємо на: багатоквартирні житлові будинки, одноквартирні (садибні) житлові будинки, підприємства, установи та організації. Бажано описати багатоквартирні житлові будинки потрібно такими характеристиками: загальна кількість та місцезнаходження будинків, кількість мешканців таких будинків; наявність, кількість, місцезнаходження контейнерних майданчиків; наявність, кількість, місцезнаходження, вид, об'єм і належність контейнерів.
- місцезнаходження об'єктів оброблення відходів, передбачених правилами благоустрою населеного пункту, регіональними та місцевими



планами управління відходами;

– система надання послуги за відповідним видом побутових відходів (безконтейнерна та/або контейнерна система, пункт роздільного збирання (в тому числі мобільний), за заявкою споживача).

До заяви може додаватися перелік документів, що передбачені конкурсною документацією; тарифи на збирання та перевезення побутових відходів, які були запропоновані учасниками конкурсу. Ці тарифи розраховуються відповідно до Порядку формування середньозваженого тарифу на послугу з управління побутовими відходами, а також тарифів на збирання, перевезення, відновлення та видалення побутових відходів, що має бути затверджений Кабінетом Міністрів України.

У разі визначення органом місцевого самоврядування адміністратора послуги з управління побутовими відходами має визначатися один переможець на об'єкт конкурсу, що відповідає кваліфікаційним вимогам та має найменші запропоновані розрахункові тарифи на збирання та перевезення побутових відходів. Якщо декілька учасників відповідають умовам та мають однакові запропоновані тарифи, переможцем визначатиметься учасник конкурсу, який має більше переваг за основними кваліфікаційними вимогами.

У рішенні про визначення переможця/переможців конкурсу пропонується зазначати строк, упродовж якого переможець/переможці має/мають право здійснювати операції із збирання та перевезення побутових відходів, але не менш 5 років. У разі, якщо в конкурсі взяв участь тільки один учасник, або в разі ухвалення конкурсною комісією рішення про відхилення конкурсних пропозицій усіх учасників, крім одного – строк, на який він визначається переможцем конкурсу на певній території територіальної громади, повинен становити не більше 12 місяців, після чого організатором конкурсу проводиться новий конкурс.

Після затвердження рішення про визначення переможця впродовж 15 робочих днів організатор конкурсу має встановлювати запропоновані учасником тарифи на збирання та перевезення побутових відходів. Наступним є укладення договору на здійснення операцій із збирання та перевезення побутових відходів з переможцем конкурсу згідно з примірним договором та договір з переможцем конкурсу та адміністратором послуги (у разі його визначення).

Зазначені процедури підготовки та проведення конкурсу з визначення суб'єктів господарювання на здійснення операцій із збирання та





перевезення побутових відходів запроваджують європейські підходи у сфері управління відходами.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09 листопада 2017 р. № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.
2. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 липня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.
3. Про управління відходами : Закон України від 20 червня 2022 р. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.

**Максим КИРИЛЕНКО,**  
аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна

### **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ**

Механізм формування позитивного іміджу України на міжнародній арені включає в себе різні категорії чинників, що можуть підсилювати можливості, або навпаки – виступати перепонами. Категорії чинників, які створюють проблеми формування позитивного іміджу України на міжнародній арені, потребують ранньої діагностики та їх кореляції щодо унеможливлення створення негативного впливу. Вивчення механізму формування позитивного іміджу потребує наукового обґрунтування впливу інституційних структур країни щодо спільного, злагодженого вироблення позитивного іміджу під час воєнного стану.

Аналізуючи чинники формування позитивного іміджу України на міжнародній арені, на нашу думку, слід розпочати з вивчення успішної практики, що мала якісне методологічне забезпечення. Серед науковців, які вивчали це питання, слід назвати:

- оцінка явищ та процесів на підставі засобів варімакс-методу В.°Хердле, Л. Сімар [10];



- визначення методологічних засад щодо використання SWOT-аналізу в дослідженні проблем розвитку міст в контексті урбанізації Ф. Халла [9];
- опитування респондентів, експертний аналіз та проведення аналізу статистичного аналізу іміджу територій Л. Оболенцевої, К. Костіної [6; 7], О. Кучай [5];
- системний якісно-кількісний аналіз за основними складниками іміджу Ю. Бокоч [1];
- факторний аналіз складників проблем формування іміджу територій О. Зінченко [2; 3; 4] тощо.

Вітчизняний науковець О. Ю. Чечель стверджує, що на формування іміджу України впливають три групи чинників:

- природно-ресурсний потенціал; національна та культурна спадщина; постійні геополітичні чинники – географічне положення, площа території, довжина кордонів держави, вихід до морів; історичні події, що вплинули на розвиток української державності (завоювання, великі наукові й географічні відкриття), а також внесок видатних українців, діяльність яких нерозривно пов'язана з історією розвитку країни; базова форма державного устрою та структура управління;
- соціально-психологічні настрої в українському суспільстві; форми суспільно-політичної інтеграції українців, структура, характер і принципи діяльності суспільно-політичних об'єднань України; моральні аспекти розвитку українського суспільства;
- стабільність української економіки, що оцінюється рівнем доходів на душу населення, обсягом залучених інвестицій, фінансовою забезпеченістю бюджетів усіх рівнів, гарантією прав і свобод суб'єктів реального сектору економіки, що господарюють на українському ринку; правовий простір України та відповідність українських правових норм міжнародним вимогам; функції, повноваження й механізми державного регулювання різних галузей і сфер діяльності в Українській державі (ефективність владної конструкції) [8].

Воєнна агресія, що розпочалася з 24 лютого 2022 року, увела Україну в умови війни, що спонукала до усвідомлення й переоцінки цінностей міжнародних інституцій, які виступали гарантами миру для України.

Проте, отримуючи багатоманітні демографічні, економічні, релігійні, політичні, соціальні проблеми, наша країна все ж таки залучилася колосальною міжнародною підтримкою.



Уже понад два роки Україна отримує рекордну воєнну, фінансову та гуманітарну допомогу. Міжнародна політична підтримка має велике значення для України в умовах воєнного стану. Країни-союзники, міжнародні організації та громадськість відіграють важливу роль у визначенні позицій та надання допомоги Україні в цей складний період, оскільки від цієї підтримки залежить як результат самої війни, так і майбутнє України в контексті міжнародних відносин, майбутнє країн ЄС.

Водночас, російсько-українська війна 2014-2022 рр. продемонструвала неефективність діяльності міжнародних організацій та інституцій, зокрема, ООН та ОБСЄ, що повинні були попередити цю війну і які не спромоглися зробити цього, а отже вони, безумовно, потребуватимуть глибокого реформування й оновлення миротворчої діяльності відповідно до нових загроз і викликів глобального світу, що трансформується на наших очах. Ураховуючи вищевикладене, питання формування позитивного іміджу України на міжнародній арені потребує системного вивчення, наукового обґрунтування та розроблення нових моделей реалізації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бокоч Ю. М. Імідж, образ та бренд міста як компоненти територіального маркетингу. *Вісник ХДАК*. 2016. Вип. 49. С. 174–184.
2. Зінченко О. А. Безпековий фактор у формуванні позитивного іміджу регіону. URL: [https://www.researchgate.net/publication/322631688\\_BEZPEKOVII\\_FAKTOR\\_U\\_FORMUVANNI\\_POZITIVNOGO\\_IMIDZU\\_REGIONU](https://www.researchgate.net/publication/322631688_BEZPEKOVII_FAKTOR_U_FORMUVANNI_POZITIVNOGO_IMIDZU_REGIONU)
3. Зінченко О. А. Передумови формування позитивного іміджу регіону. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 141–145.
4. Зінченко О.А. Регіональна безпека як складник потенціалу іміджу території. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30 (1). С. 145–149.
5. Кучай О. В. Умови та шляхи формування іміджу Києва як європейського культурно-історичного центру. *Регіональна економіка*. 2014. № 1. С. 149–157.
6. Оболенцева Л. В. Формування туристичного іміджу міста як стратегічний напрям розвитку маркетингу території. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 12. С. 157–164.



7. Оболенцева Л. В., Костіна К. М. Туристичний імідж території: проблеми формування, управління та розвитку. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2019. Вип. 52. С. 56–64.
8. Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №10 С. 82–86.
9. Halla F. A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania. *Habitat International*. 2007. Vol. 31. Iss. 1. P. 130-142. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2006.08.001>.
10. Härdle W.K., Simar L. Factor Analysis. Applied Multivariate Statistical Analysis. Springer. Cham. 2019. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-26006-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-26006-4_12)

**Тетяна КОВАЛЬОВА,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції  
ННІ «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

### **РОЛЬ ІНСТИТУТУ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ У ПРАВОВОМУ МЕХАНІЗМІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ**

Питання відповідальності юридичної особи є важливим, але часто складним. У всіх державах кримінальне право розвивалося як реакція суспільства і держави на дії окремих осіб, однак у сучасному світі рушійною силою в корупційних справах, що отримують вигоду від корупційної діяльності, дуже часто є юридична особа. Жодна антикорупційна стратегія не може бути успішною, якщо її виконавчий складник не передбачає відповідальності юридичних осіб, незалежно від того, спрямована стратегія на корупцію виключно в державному секторі чи в державному і приватному секторах. Запровадження кримінальної відповідальності юридичних осіб (КВЮО) розширює можливості правового механізму запобігання та протидії корупції. У різних країнах цей інститут має свої особливості, проте основні принципи зазвичай схожі. Сьогодні існує достатньо широка практика притягнення юридичних осіб до кримінальної відповідальності в різних країнах [11].



З метою виконання Плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України в частині вдосконалення положень антикорупційного законодавства у сфері криміналізації корупції, здійснення фінансового контролю, захисту осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення в Україні було запроваджено заходи кримінально-правового характеру до юридичних осіб, що вчинили корупційні правопорушення. У зв'язку із цим Кримінальний кодекс України було доповнено розділом відповідним розділом XIV<sup>1</sup> «Заходи кримінально-правового характеру щодо юридичних осіб» [4].

Аналіз наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних юристів дає підстави для висновку, що в науці сформовано дві основні концепції тлумачення юридичної природи цих заходів: 1) концепція «заходи кримінально-правового характеру, що застосовуються до юридичних осіб, не є проявом (формою) кримінальної — такої думки притримуються, зокрема Н. Орловська, Т. Гончар [6, с. 128; 2, с. 78]. Позиція прихильників цієї концепції ґрунтується на тому, що заходи кримінально-правового характеру щодо юридичних осіб за своєю юридичною природою належать до системи інших, не пов'язаних з кримінальним покаранням та кримінальною відповідальністю, заходів кримінально-правового характеру, які являють собою новий інститут кримінального права; 2) концепція «заходи кримінально-правового характеру, що застосовуються до юридичних осіб, є проявом (формою) кримінальної відповідальності» — цю позицію ми поділяємо із, зокрема, М. Пановим, А. Нерсесяном [7, с. 45; 5].

Для українського кримінального права інститут КВЮО є новим: стаття 18 Кримінального кодексу України визначає суб'єктом кримінальної відповідальності лише фізичну осудну особу, і сьогодні це становить правову колізію, яка має бути усунута, оскільки може стати формальною перешкодою для здійснення правосуддя.

Як відомо, стаття 59 Закону України «Про запобігання корупції» вимагає внесення до Єдиного державного реєстру інформації про застосування заходів кримінально-правового характеру до юридичних осіб за вчинення корупційних правопорушень, проте наразі в цьому реєстрі така інформація відсутня. Проте ця практика щодо корупційних правопорушень вже розвивається в Україні [3; 9]. Так, НАБУ і САП завершили розслідування за підозрою чотирьох осіб, учасників схеми заволодіння під час воєнного стану електричною енергією ПрАТ «НЕК «Укренерго» та легалізації отриманих від її продажу коштів. 11 січня 2024 року НАБУ і САП



викрили схему та повідомили про підозру: організатору – за частиною п'ятою статті 191 та частиною третьою статті 209 КК України; директору департаменту ПрАТ «НЕК «Укренерго» – за частиною другою статті 364 КК України; голові правління комерційного банку – за частиною другою статті 364-1 КК України; директору приватної компанії – за частиною п'ятою статті 191 та частиною третьою статті 209 КК України. В інформації НАБУ зазначається, що це провадження відносно ТОВ «Юнайтед Енерджі» здійснювалося як щодо юридичної особи, до якої можуть застосовуватися заходи кримінально-правового характеру [10].

Практика притягнення юридичних осіб до кримінальної відповідальності є важливою частиною правової системи, що сприяє дотриманню законів та етичних стандартів суб'єктами як публічного, так і приватного права. В Україні ця практика перебуває на етапі розвитку, проте вже є приклади успішного застосування законодавства, а розвиток правозастосовної практики буде сприяти зміцненню правопорядку та запобіганню і протидії корупції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безвізовий діалог між Україною та ЄС. План дій з лібералізації візового режиму: схвалено на саміті Україна - Європейський Союз 22 листопада 2010 року, м. Брюссель, Королівство Бельгія. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_001#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001#Text)
2. Гончар Т. О. Заходи кримінально-правового характеру щодо юридичних осіб за чинним кримінальним кодексом України. *Правова держава*. 2014. № 17. С. 76–80.
3. Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення. URL: <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/reference/map>
4. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
5. Нерсесян А. С. Заходи кримінально-правового характеру щодо юридичної особи: аналіз нового законопроекту. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2013. № 2. С. 181–192.
6. Орловська Н. Про модель кримінально-правового впливу на юридичну особу. *Юридичний вісник*. 2014. № 2. С. 125–130.
7. Панов М. І. Заходи кримінально-правового характеру щодо юридичних осіб як новела у кримінальному законодавстві України. *Вісник Асоціації кримінального права України*. 2014. № 2 (3) С. 44–55.



8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо виконання Плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України стосовно відповідальності юридичних осіб: Закон України від 23 травня 2013 р. № 314-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-18#Text>

9. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

10. 176 млн грн збитків державі при продажі електроенергії ТОВ «Юнайтед Енерджі»: скеровано до суду. Офіційний сайт НАБУ. <http://surl.li/umkfp>

11. Liability of Legal Persons for Corruption Offences. URL: <http://surl.li/umkgo>

**Катерина КОЦЮБА,**  
аспірантка кафедри державного управління  
у сфері цивільного захисту  
Інституту державного управління  
та наукових досліджень з цивільного захисту  
м. Київ, Україна

Науковий керівник:  
**Олександр ТВЕРДОХЛІБ,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри державного управління  
у сфері цивільного захисту  
Інституту державного управління  
та наукових досліджень з цивільного захисту  
м. Київ, Україна

**УПРОВАДЖЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО  
СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

У сучасному світі розвиток інформаційних технологій відіграє вирішальну роль у функціонуванні держави та її органів влади. Оптимізація та вдосконалення організаційно-правового механізму інформаційно-технологічного супроводу стають не лише потребою, але й стратегічним



завданням для держави, особливо в контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу.

У зв'язку зі швидким розвитком цифрових технологій та вимогами сучасного суспільства до доступності та ефективності послуг державних органів, Україна змушена активно працювати над удосконаленням своїх правових та організаційних механізмів у цій сфері. Зокрема, інтеграція інформаційних технологій у діяльність органів публічної влади має сприяти поліпшенню якості та швидкості надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, а також забезпечити більшу прозорість та відкритість у роботі державних структур.

У цьому контексті важливо не лише впроваджувати сучасні технології, але й оптимізувати правові норми та організаційні процеси для їх ефективного функціонування. Відповідно, ця робота передбачає аналіз чинного законодавства, розроблення нових нормативних актів, а також упровадження нових організаційних підходів у діяльність органів публічної влади.

Заходи з упровадження та оптимізації організаційно-правового механізму інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади України з метою адаптації до стандартів Європейського Союзу, подано в табл. 1-2.

Таблиця 1

Заходи з упровадження стандартів ЄС в інформаційно-технологічне супроводження органів публічної влади в Україні

Захід	Опис заходу
<b>Упровадження електронного урядування</b>	Розроблення та впровадження інтерактивних веб-платформ для надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, створення мобільних додатків та інтерфейсів
<b>Підвищення кібербезпеки</b>	Удосконалення законодавства у сфері кібербезпеки, розроблення та впровадження механізмів моніторингу та реагування на кіберзагрози та кібератаки
<b>Електронний документообіг та архівування</b>	Розроблення систем електронного документообігу та архівування, упровадження електронного підпису та ідентифікації для юридичної ваги електронних документів
<b>Відкриті дані</b>	Публікація відкритих даних про діяльність державних органів для забезпечення доступності та прозорості інформації для громадськості та бізнесу
<b>Цифрова освіта та навчання</b>	Упровадження програм цифрової освіти для працівників державних органів, організація навчальних курсів та семінарів з кібербезпеки та захисту даних

Розроблена автором





Таблиця 2

Законодавчі акти в сфері інформаційних технологій, що відповідають стандартам Європейського Союзу

Назва акта	Опис
<b>Закон України «Про захист персональних даних» [2]</b>	Закон відповідає стандартам GDPR ЄС та визначає права та обов'язки суб'єктів оброблення персональних даних, механізми їх захисту та відповідальність за порушення правил оброблення даних
<b>Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [1]</b>	Цей Закон регулює використання електронних документів у взаємодії з державними органами та між суб'єктами господарювання. Він відповідає стандартам ЄС щодо електронного документообігу
<b>Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [5]</b>	Цей Закон визначає основні принципи та заходи забезпечення кібербезпеки в Україні відповідно до стандартів Європейського Союзу. Він має на меті захист інформації та кіберінфраструктури від кіберзагроз
<b>Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [6]</b>	Цей документ визначає стратегічні цілі та завдання у сфері цифрової трансформації країни, включаючи створення цифрових інфраструктур, розвиток електронних послуг та державних інформаційних систем, що відповідають стандартам ЄС
<b>Закон України «Про Національну програму інформатизації» [4]</b>	Закон визначає цілі та основні поняття у сфері інформатизації, спрямований на створення ефективної системи надання інформаційних послуг та забезпечення доступу громадян до інформаційних ресурсів. Принципи розвитку інформатизації, установлені в Законі, включають забезпечення конституційних прав і свобод громадян, рівність та диференціацію.

Розроблена автором

Упровадження та оптимізація організаційно-правового механізму інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади України в контексті адаптації до стандартів Європейського Союзу – це не лише стратегічний крок у модернізації державного управління, а й практичний механізм забезпечення доступу громадян до якісних та ефективних публічних послуг. Наприклад, упровадження єдиного порталу державних послуг, створення цифрових інструментів для взаємодії з



органами публічної влади, а також розроблення електронних сервісів для зручного отримання інформації та виконання адміністративних процедур. Ці заходи не лише сприятимуть підвищенню рівня задоволеності громадян, але й сприятимуть розвитку економіки та підвищенню прозорості та відкритості владних структур.

Застосування стандартів Європейського Союзу в інформаційно-технологічному супроводі діяльності органів влади в Україні є ключовим кроком у процесі адаптації до європейських нормативних вимог. Ці заходи включають розроблення та впровадження нових законодавчих актів, реформування інституційної структури, а також оптимізацію організаційних та правових механізмів.

Нові законодавчі ініціативи, такі як Закон про електронну демократію та електронні послуги, Закон про захист персональних даних, ініціативи щодо цифровізації адміністративних процедур та розроблення цифрових платформ для зручного доступу до інформації для громадян, є лише кількома прикладами заходів, спрямованих на поліпшення державного управління та розвиток інформаційного сектору в Україні.

Ухвалення Закону «Про захист персональних даних» віддзеркалює важливий крок у напрямку вирівнювання українського законодавства з європейськими нормами GDPR, що сприяє захисту приватності громадян та підвищенню довіри до цифрових сервісів [3].

Ухвалений 2022 року Закон України «Про Національну програму інформатизації» є ще одним важливим кроком у напрямку розвитку інформаційного сектору. Цей Закон спрямовано на створення стратегічних напрямків розвитку інформаційних технологій в Україні та забезпечення їх інтеграції в усі сфери суспільства.

Однак, для успішної адаптації потрібно продовжувати працювати над удосконаленням правового та організаційного середовища, ураховуючи кращий досвід країн ЄС. Такий підхід сприятиме поліпшенню якості та ефективності діяльності органів влади в Україні, а також зміцненню їх статусу на міжнародній арені.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни, поліпшенню якості життя громадян та зближенню з європейськими стандартами у сфері державного управління.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010<sup>о</sup>р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
3. Про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних). Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) від 27 квітня 2016 року № 2016/679. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 04.05.2016 — 2016 р., / L 119 /, С. 1 (дата звернення: 01.05.2024).
4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#n191>
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
6. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>

**Інна КУЛЬЧІЙ,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри публічного управління,  
адміністрування та права  
Національного університету «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна

### МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Сучасний етап розвитку цивілізації відзначається запровадженням засобів інформатизації процесів публічного управління через створення масштабних баз даних, хмарних середовищ та широкого доступу органів



влади до персональних даних громадян. Водночас, побудова демократичної соціальної правової держави, найвищою цінністю в якій є людина, її честь і гідність, недоторканність і безпека, як і підтримання ефективного функціонування державних інститутів перебувають у нерозривному зв'язку із потребою вдосконалення захисту основних прав людини та громадянина.

У Європейському Союзі спеціальні нормативні акти про захист персональних даних існують уже понад двадцять років, а 2018 р. набули чинності нові правові акти, що здійснили справжню революцію європейського правового регулювання захисту особистих даних. У процесі підготовки нових правових актів стало очевидним, що потрібне впровадження нових способів захисту даних, таких як профілювання та псевдонімізація, оскільки глобалізація зумовлює активний розвиток та вдосконалення інформаційних технологій, стирання меж передачі даних, використання нових типів персональних даних (наприклад, біометричних, генетичних ) та автоматизованих систем оброблення з урахуванням технологій штучного інтелекту [1]. У Європейському Союзі на сучасному етапі відбувається активне формування підгалузі права на захист персональних даних у галузі інформаційного права ЄС.

Правове регулювання у сфері захисту персональних даних у ЄС спрямоване на захист прав, свобод та законних інтересів усіх без винятку фізичних осіб, які перебувають на території ЄС, персональні дані яких піддаються обробленню. Права та обов'язки базуються на концепції законного, прозорого та контрольованого оброблення даних, закладеного в спеціальних принципах та яка відповідає правомірним інтересам фізичних осіб, які надають свої персональні дані (суб'єктів персональних даних). Порівняно з нормативними актами, що діяли в ЄС, у сучасних правових актах, ухвалених 2016 р. і пізніше, істотно розширено комплекс суб'єктивних прав фізичних осіб. Деякі з цих прав є новелами не лише на європейському рівні, а й у світовому масштабі [2].

Реалізація особою своїх прав не повинна негативно впливати на права та свободу інших осіб. Для ефективного здійснення правового регулювання кожна фізична особа має деякі обов'язки щодо інших суб'єктів. Їх можна класифікувати на загальні, які передбачені для всіх ситуацій, пов'язаних з обробленням (обов'язок особи дотримуватися нормативних актів Союзу та держав-членів, щодо захисту персональних даних), та факультативні, які передбачені для певних випадків (обов'язок надати додаткову інформацію,



потрібну для підтвердження особи суб'єкта даних, або згода законного представника та ін.)

Продовжується реформа уповноважених органів із захисту даних Європейського Союзу та держав-членів. Зокрема, створено новий орган - незалежн Європейську Раду із захисту даних, детально врегульовано діяльність незалежних наглядових органів держав- членів, у тому числі їх взаємодія один з одним та з органами контролю Союзу. Зазначені уповноважені органи утворюють цілісну систему на рівні Європейського Союзу, центральним елементом якої стала Європейська Рада із захисту даних.

Ефективне функціонування системи уповноважених органів забезпечується застосуванням дієвих механізмів «Співробітництва» (Cooperation) та «Узгодженості» (Consistency), передбачених у правових актах ЄС. Правове регулювання захисту персональних даних у ЄС передбачає застосування компетентними органами спеціальних заходів юридичної відповідальності за порушення правових актів ЄС щодо захисту фізичних осіб щодо оброблення персональних даних, які є передбаченими санкцією правової норми примусовими заходами, що тягнуть за собою певні несприятливі наслідки для правопорушника за вчинене правопорушення.

Юридична відповідальність нині здійснюється на підставі чинних правових актів ЄС, кожен із яких передбачає застосування санкцій за порушення у певній сфері для конкретних суб'єктів: контролерів та процесорів (які обробляють персональні дані); компетентних органів держав-членів (що обробляють особисті дані фізичних осіб з метою запобігання, розслідування, виявлення кримінальних злочинів або виконання покарань за скоєння злочинів); наглядових органів держав-членів; інституцій, органів та установ Союзу, у тому числі Європейського Уповноваженого із захисту даних. Крім того, застосування заходів відповідальності (зокрема дисциплінарних) регулюється спеціальними актами інституцій, органів та установ ЄС [3].

Усі заходи спрямовано на запобігання та мінімізацію наслідків порушень, що стосуються персональних даних фізичних осіб, а також на покарання порушників, яке виражається в обов'язку винної особи зазнати передбачених санкцією відповідної правової норми несприятливих наслідків за скоєне правопорушення. Ці заходи можуть бути дисциплінарного, адміністративного та іншого характеру. Правові акти ЄС



також не забороняють державам-членам включати до свого законодавства заходи кримінальної відповідальності.

Інституції та органи Союзу продовжують активно працювати, аналізуючи практику застосування суб'єктами правил зазначених правових актів, для внесення в майбутньому доповнень та змін до них чи їх можливого перегляду. Крім того, упродовж найближчих кількох років планується ухвалення нових правових актів на рівні ЄС, деякі із них вже знаходяться на стадії обговорення, проекти інших – у стадії розроблення.

Для уточнення положень чинних правових актів Комісія ЄС має право ухвалювати делеговані акти, а також виконавчі акти на підставі повноважень, наданих їй Європейським парламентом та Радою ЄС. Акти з питань процедурного характеру, такі як керівні принципи та передова практика, у межах своєї компетенції уповноважено ухвалювати Європейську Раду із захисту даних та Європейську Уповноважену із захисту даних. У ході дослідження встановлено, що держави-члени імплементують положення правових актів ЄС до своїх законів із затримками та іншими численними порушеннями. У зв'язку з цим Комісія ЄС винесла зауваження деяким державам, і за невиконання її вимог має намір ініціювати позови в Суді ЄС.

Інша проблема полягає в тому, що при імплементатії не вдалося уникнути колізій, оскільки кожна держава може інтерпретувати ті самі положення правових актів ЄС по-різному. У цих умовах особливе значення матиме судова практика Суду ЄС, що продовжує відігравати важливу роль у правозастосуванні та правотворчості, сприяючи дальшому розвитку та вдосконаленню права на захист персональних даних у ЄС.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Посібник з європейського права у сфері захисту персональних даних (2018 р.) перекладено українською. URL: [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-coe-edps-2018-handbook-data-protection\\_ukr.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-coe-edps-2018-handbook-data-protection_ukr.pdf) (дата звернення: 11.05.2023).

2. Предместніков О., Посашева Д. Захист приватності та персональних даних у світі технологій. правовий аспект. Scientific practice: modern and classical research methods. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-26.05.2023.019> (дата звернення: 11.05.2023).



З. Федорова Т. С., Дронов В. Ю. Право на доступ до інформації та захист персональних даних у міжнародному праві та міжнародних відносинах. *New ukrainian law*. 2023. № 3. С. 41–46.

**Андрій ЛАВРЕНЮК,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Значні досягнення зарубіжних країн у сфері малого бізнесу пояснюються продуманими та конкретними заходами держави щодо підтримки цього бізнесу (застосування пільг з оподаткування, створення відповідної інфраструктури, розвиток підприємницької діяльності, ефективна законодавча база). Останнім часом великі підприємства розвивають партнерські відносини з малими підприємствами.

У зарубіжній практиці поширене створення структури великих компаній дочірніх, зазвичай невеликих фірм, що займаються розробленням нових товарів, а також беруть на себе функції експериментальної апробації нових технологій або інших нових розробок та доведення їх до рівня промислового використання. Таким чином, великі корпорації знижують ризики під час впровадження нових гав, переносячи їх у малі підприємства.

Досвід надання низки повноважень у сфері малого та середнього бізнесу на регіональний рівень властивий багатьом європейським країнам та має позитивний результат. Ці перетворення стали одним із кроків у процесі регіоналізації та мають актуальність донині. У загальному вигляді перерозподіл повноважень міжнаціональним та регіональним рівнем здійснюється таким чином, що на національному рівні залишаються лише питання загального характеру, визначаються основні напрямки розвитку підприємництва, вирішуються проблеми слабо розвинутих галузей та депресивних регіонів, решта питань належить до компетенції регіонів.

У багатьох країнах-членах ЄС визначення національної політики у сфері малого та середнього бізнесу є прерогативою державної влади, проте заходи визначаються та реалізуються на регіональному рівні. Водночас кожна з країн ЄС має свої національні особливості у цій сфері, тому,



дослідивши позитивний досвід різних країн, можна визначити різні шляхи регіоналізації державною управління у сфері економіки, зокрема різні моделі, щодо підтримки підприємництва на регіональному рівні.

Підтримка малого та середнього бізнесу в Європі здійснюється на регіональному, національному та наднаціональному рівнях. Політика підтримки підприємництва в Європі здійснюється через діяльність держав та через спеціальні програми, що реалізуються під егідою ЄС.

Правові засади підтримки малого та середнього бізнесу на наднаціональному рівні визначаються ухваленим Європейською Комісією «Актом малого бізнесу для Європи», що базується на «Європейській Хартії для малих підприємств», та являє собою першу європейську ініціативу для забезпечення стійкого зростання й охоплення малих та середніх підприємств.

Європейська регіональна політика сприяє розумному зростанню Європи. Зокрема, ця політика має спільні напрямки з одним із головних напрямків Стратегії Європа-2020 - «Інноваційний союз». Це стосується підтримки інноваційної діяльності, у тому числі через розкриття нових можливостей і максимізації коштів на інноваційні проекти. На думку європейських експертів, таке мислення є синтетичним показником, спрямованим на визначення інноваційного потенціалу регіональної різнобарвності, щоб ефективніше використовувати спроможності об'єднаних зусиль різних політик і територіального співробітництва для досягнення стійкого зростання.

Таким чином, у межах ЄС на наднаціональному рівні реалізується політика підтримки підприємництва, головною метою якої є забезпечення оптимальних умов здійснення підприємницької діяльності, визначення балансу інтересів держави та бізнесу, забезпечення єдності в національних програмах підтримки підприємництва.

На державному рівні підтримка підприємництва в багатьох європейських країнах здійснюється шляхом розроблення та реалізації цільових програм фінансового, економічного, кадрового, технічного, інформаційного сприяння малому та середньому бізнесу. Усі країни ЄС допомагають малому та середньому бізнесу отримати доступ до джерел фінансування та використовують при цьому різні важелі. Зокрема, деякі країни, як, наприклад, Велика Британія та Нідерланди, здійснюють забезпечення гарантування позик. Проте більшість держав створим





спеціальні резерви для підтримки малого та середнього бізнесу із допомогою субсидій, пільгових позик, дотацій тощо. Поряд зі створенням сприятливих умов функціонування малого та середнього бізнесу держава розробляє програми спеціальної підтримки, метою яких є забезпечення рівного розвитку всіх регіонів. Національні програми підтримки малого та середнього бізнесу базуються на західноєвропейських програмах, дія яких поширюється на всі країни ЄС. У всіх країнах ЄС підтримка підприємництва певною мірою здійснюється на регіональному рівні. Зокрема, у Великій Британії інформаційна підтримка малого бізнесу здійснюється за сприяння громадських організацій, торговельно-промислових палат, асоціацій малого бізнесу, консультаційна допомога підприємцям надається з боку місцевих органів влади.

У Великій Британії велику роль у підтримці малого та середнього бізнесу відіграють спеціальні урядові програми. Зокрема, ці програми спрямовано на надання фінансової допомоги. Окремо слід відзначити діяльність у цій сфері Агентств регіонального розвитку (АРР). Важливо зазначити, що велику частку персоналу цих агентств складають представники великих приватних компаній, до керівництва таких агенцій залучаються топ-менеджери відомих корпорацій, що, своєю чергою, позитивно позначається на ефективності їх роботи [1]. Одним із основних напрямків децентралізації державною управління у Великій Британії стає надання реальної автономії та передача низки функцій з управління економікою регіональним органам влади в Уельсі, Шотландії та Північній Ірландії. Регіональну політику Шотландії спрямовано на заохочення ефективного виробництва, фінансову підтримку нових підприємств та допомогу в розширенні наявних, збільшення числа робочих місць та підвищення кваліфікації працівників. Головними завданнями регіональної економічної політики Уельсу є забезпечення зв'язків між підприємствами та секторами економіки, а також упровадження новітніх технологій. До заходів, спрямованих на підтримку підприємництва в Англії, можна віднести: заохочення використання інновацій та новітніх технологій, забезпечення підприємств доступними фінансами (у тому числі створення місцевих фондів допомоги невеликим компаніям із перспективою зростання), ефективне використання коштів із фондів ЄС.

Аналіз зарубіжних публікацій про особливості функціонування малого підприємництва свідчить про те, що Україна перебуває на стадії становлення ефективного приватного бізнесу. У сучасних умовах потрібно



надавати більше уваги науковим дослідженням зарубіжних вчених за тенденціями розвитку підприємництва, проте основна маса статей є неактуальною. Наприклад, британські вчені дійшли висновку, що національність підприємця не впливає на ефективність бізнесу.

Іншим дослідженням було встановлено той факт, що жінки-підприємці у Великій Британії відчують менше труднощів з отриманням кредиту на підприємницькі потреби, ніж чоловіки-підприємці [1]. Дослідження кількості підприємців-азіатів або відсотка відмов у видачі кредиту жінці-підприємці Великої Британії, безумовно, мають сенс, але в перспективі. У момент становлення підприємництва особливу роль мають фундаментальні теоретичні дослідження. Український ринок має значні можливості для розвитку підприємництва загалом та малого підприємництва як важливий складник економіки країни. Тільки в органічному поєднанні та взаємозв'язку всіх форм підприємницької діяльності підприємництва як суттєвий сектор економіки має значний вплив та дальший прискорений розвиток [2].

Отже, у цілому, зарубіжний досвід державного управління, у тому числі державної підтримки розвитку малого підприємництва, може бути корисним для забезпечення його розвитку в Україні.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Stigler, G.J. The Theory of Economic Regulation. The Bell Journal of Economics and Management Science. Vol. 2, No. 1 (Spring, 1971). P. 3–21.
2. Vági, P. and E. Rimkute (2018), Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/37e212e6-en>
3. Methodological Guidance for Costing of Structural Reforms, Centre of Excellence in Finance, [https://www.cef-see.org/files/Costing\\_Guidance.pdf](https://www.cef-see.org/files/Costing_Guidance.pdf).
4. OECD (2020). URL: [www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-Implementation-ofUkraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf](http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-Implementation-ofUkraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf).



**Юлія ЛИПОВСЬКА,**  
студентка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Тетяна ОЛЬХОВСЬКА,**  
студентка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Ірина ОЗЬМІНСЬКА,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ УСПІШНОГО ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ В РЕФОРМУВАННІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Країни Європейського Союзу мають багатий досвід у проведенні успішних реформ місцевого самоврядування, що значно поліпшили якість життя громадян та сприяли сталому розвитку регіонів. Саме тому для європейського майбутнього України надзвичайно важливо, щоб органи місцевого самоврядування працювали за європейськими стандартами. Ураховуючи актуальність реформування місцевого самоврядування в Україні, аналіз та адаптація польського досвіду можуть стати важливим кроком для підвищення ефективності української системи управління та забезпечення стабільного розвитку місцевих громад.

Реформу в Польщі було розпочато ще 1989 року, відразу після падіння комуністичного режиму. Для громадян цієї країни та її політичного класу вона стала однією з найважливіших серед усіх інших. Поляки виправдано вважають, що неможливо побудувати демократичне і правове суспільство там, де не буде для цього місця. Таким місцем може бути тільки територіальна громада й, ніяк, не парламент або президентський палац. Примітно, що в Польщі, реформу місцевого самоврядування була



розподілено на кілька етапів. Важливим є те, що кожний наступний етап починався тільки після того, як реалізація попереднього досягала певних заздалегідь сформульованих цілей, виражених через певні кількісні показники. З цим пов'язана і різна тривалість етапів. Цей факт не слід розуміти так, що на самому початку реформ було відсутнє їх цілісне бачення. Усі етапи, критерії їх реалізації було розроблено й ухвалено суспільством ще на самому початку. Надалі ж вони лише уточнювалися [2].

З метою кращого розуміння схожості систем адміністративно-територіального устрою України та Польщі пропонується здійснити аналіз системи адміністративного устрою, поданої в таблиці.

Таблиця 1

Система адміністративно-територіального устрою України та Польщі

	Україна	Польща
Рівень 1	Громада, що включає один або декілька населених пунктів, є територіальною основою здійснення місцевого самоврядування жителями населених пунктів, що розташовані на території громади, формування і діяльності органів місцевого самоврядування. На 17.07.2020 р. кількість тер. громад – 1469	Гміна. Станом на 01.01.2024 всього 2477 гмін (у тому числі 302 міські гміни, 711 місько-сільських гмін та 1464 сільські гміни). Гміни можуть поділятися на дрібніші одиниці: поселення
Рівень 2	Район складається з громад. Кожна земельна ділянка у межах району належить до території однієї з громад цього району. Район є територіальною основою організації та діяльності органів виконавчої влади та органу місцевого самоврядування – ради району, яка представляє спільні інтереси громад, що належать до району. Кількість районів – 490.	Воєводства поділяються на сільські і міські повіти. Кількість повітів – 314 сільських та 66 міських (міста на правах повіту). Містом на правах повіту є місто, у якому мешкає понад 100 тис. жителів, а також місто, що з 31 грудня 1998 року перестало бути центром воєводства.
Рівень 3	Область складається з районів і є територіальною основою організації і діяльності органів виконавчої влади та органу місцевого самоврядування – обласної ради, яка представляє спільні інтереси громад, що належать до області. Кількість областей – 24 та Автономної Республіки Крим.	Воєводство є адміністративною одиницею найвищого рівня в Польщі. З 1990 р. є основною одиницею територіального поділу для урядової адміністрації, а з 1999 року – одиницею місцевого самоврядування. Кількість воєводств – 16.

Джерело: побудоване авторами на основі даних: [3; 6]

У наведених даних порівнюються адміністративні одиниці місцевого самоврядування України та Польщі. В Україні найменшою адміністративною одиницею є громада, що включає один або кілька населених пунктів. У Польщі відповідною одиницею є гміна. Вони можуть



поділятися на дрібніші одиниці – поселення. В Україні райони складаються з громад. У Польщі повіти поділяються на сільські та міські. Міськими повітами є міста з населенням понад 100 тисяч або ті, що колись були центрами воєводств. Ці дані ілюструють структуру адміністративного поділу двох країн на місцевому рівні, де спостерігається різна кількість та організація адміністративних одиниць.

Порівняння адміністративних одиниць місцевого самоврядування України та Польщі вказує на відмінності в кількості та структурі цих одиниць. В Україні громади і райони мають меншу кількість порівняно з польськими гмінами і повітами. Польща має більш деталізований поділ на гміни (міські, місько-сільські та сільські) та міські і сільські повіти, що дозволяє більш точно адмініструвати місцеві території. Це може свідчити про різний підхід до децентралізації та управління місцевими ресурсами і населенням у двох країнах.

Реформа децентралізації державної влади в Польщі змінила адміністративний апарат та адміністративний поділ країни. Оскільки Польща є унітарною державою, то польський закон закріплює за воєводством самотійність та власну юрисдикцію і визначає його як одиницю місцевого самоврядування. Управління воєводством здійснюється двома окремими структурами: маршалком воєводства – виконавчим органом регіонального самоврядування та воєводою – головою урядової адміністрації. Над органами гміни, повіту і воєводства здійснює нагляд воєвода та Голова Ради Міністрів, з фінансових питань контроль здійснюють регіональні рахункові палати. Вища освіта, охорона довкілля і загальна регіональна політика залишилися в компетенції державної адміністрації [1].

Позитивними результатами реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні було надання органам самоврядування права на ухвалення рішень з питань інвестицій та планування власного розвитку, що призвело до поліпшення якості соціальних послуг та зменшення недоїмок у використанні бюджетних коштів. Проте реформи не вирішили основної проблеми регіонів – відсутність достатніх фінансових ресурсів. Більшість громад та регіонів продовжували існувати за рахунок державного бюджету, що призводило до соціально-економічного відставання. Ця ситуація не змінилася навіть після приєднання країни до Європейського Союзу. Недостатність фінансової незалежності обмежувала потенціал розвитку регіонів, і тому не вдалося



подолати соціально-економічне відставання певних воєводств. У процесі реформи також було виявлено недоліки в роботі адміністрації, такі як недбалість, повільність та неефективність, що призвело до впровадження системи управління якістю. Уряд розпочав співпрацю з консалтинговою організацією Umbrella, що займалася сертифікацією систем управління якістю та сприяла їх запровадженню через проведення різноманітних заходів та надання методичної підтримки.

Важливо зазначити, що в Україні процес реформування місцевого самоврядування розпочато з 2014 року з ухваленням Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [4], що передбачала впровадження європейських стандартів у структуру та функціонування місцевих органів влади, зокрема враховувала досвід Польщі, а також законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014 р.), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015 р.) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації [5].

Україна, як і багато інших країн, стоїть перед викликом реформування місцевого самоврядування. З огляду на успішний досвід країн Європейського Союзу, особливо Польщі, можна зробити висновок про важливість адаптації європейських стандартів у роботі місцевих органів влади в Україні. Відомо, що розпочаті в Польщі реформи мають успішний шлях реалізації, що стає важливим джерелом досвіду для нашої країни. У порівняльно-правовому аспекті українська та польська моделі місцевого самоврядування переважно ідентичні. Обидві ґрунтуються на принципах централізації та децентралізації, інститут місцевого самоврядування є основою територіальної організації влади. Крім того, адміністративно-територіальні системи України та Польщі мають тривалу структуру, складаючи трирівневі системи влади.

Отже, у контексті реформування місцевого самоврядування в Україні важливим є врахування успішного досвіду країн ЄС, зокрема Польщі, та адаптація європейських стандартів до національних реалій. Це дозволить підвищити ефективність української системи управління та забезпечити стабільний розвиток місцевих громад.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь Л. В. Польська та українська моделі децентралізації: порівняльний аналіз. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2020. № 29. С. 91–96.
2. Децентралізація: досвід європейських країн. *LB.ua. Дорослий погляд на світ*. URL: [https://lb.ua/blog/yuriy\\_odarchenko/399704\\_detsentralizatsiya\\_dosvid.html](https://lb.ua/blog/yuriy_odarchenko/399704_detsentralizatsiya_dosvid.html).
3. Пилипенко Я. В. Порівняльний аналіз реформи децентралізації в Україні та Польщі. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 2. С. 92–99.
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
5. Реформа децентралізації. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 24.05.2024).
6. Савчишин М. Скільки в Польщі воєводств. *Sestry: шлях додому*. URL: <https://www.sestry.eu/statti/skilki-v-polshchi-voievodstv>.

**Ольга ЛОЗОВА,**  
аспірантка навчально-науково-виробничого центру  
Національний університет цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

### РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ: ПРОБЛЕМИ І МОЖЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Наука управління проголошує знання, інформацію, організаторські здібності, управлінські якості найважливішими чинниками, що визначають успіх діяльності суб'єкта господарювання, до яких цілком можна віднести і територіальні громади як об'єкти територіального управління. Зрештою, високий природноресурсний потенціал території стає лише заохочувальним бонусом злагодженої управлінської діяльності органів місцевого самоврядування і територіальних громадських об'єднань, але далеко не ключовим чинником успіху.



Розвиток людського потенціалу як ключового чинника успіху соціально-економічного розвитку території ставлять на чолі процесу управління на регіональному рівні багато із зарубіжних і вітчизняних дослідників. Хотілося б назвати дослідження А. Н. Полякова з питань розвитку периферійних районів, де головним чинником автор називає розвиток освіти і системи управління. Завдання управління територіальними громадами з боку органів влади часто зводяться до діяльності щодо розподілу наявних ресурсів бюджетних надходжень, щодо розвитку економічного потенціалу (інвестиційна діяльність) і більшою мірою щодо складання звітів про проведені заходи в соціально-культурній сфері, а також оптимізації бюджетних витрат. Проте потенціал органів управління на місцевому рівні полягає в набагато більших можливостях, серед яких, на наш погляд, головну роль відіграє управління у сфері культури.

Культура є центральним представленням для осмислення соціальних і економічних явищ. У сучасних науках про суспільство все більш наголошується на вирішальній ролі культурних чинників як вирішальних і особливо значущих у процесах громадянських змін. Культура виявляється значущим чинником, оскільки містить норми і способи регуляції поведінки людини, соціальних груп, а також реалізації цілей і цінностей, до яких прагне суспільство в цілому.

Певна частина різноманітних культурних процесів протікає в суспільстві стихійно, підкоряючись лише законам соціальної самоорганізації людей в їх колективній життєдіяльності. У той же час окремі складники цього складного системного процесу піддаються і цілеспрямованому регулюванню і проєктуванню, якщо відбувається підтримка одних тенденцій і згортання інших, якщо суб'єкт регулювання і проєктування має бачення майбутнього й розуміння стратегічних шляхів, якими проходить розвиток соціально-культурної системи. Комплекс заходів щодо штучного регулювання тенденцій може бути названий культурною політикою. Під культурною політикою або соціально-культурною політикою мається на увазі діяльність, пов'язана з формуванням та узгодженням соціальних механізмів і умов культурної активності як населення в цілому, так і різних його груп, орієнтованих на розвиток, передусім нематеріальних потреб. Таким чином, соціально-культурна політика пов'язана саме з управлінням процесами громадських змін [2].





Виокремлюють шість основних напрямків державної культурної політики :

- поширення та збереження культурної національної спадщини, що включає розвиток і поширення музейних колекцій, збереження і реставрація історичної архітектури, живопису, поширення шедеврів музичної творчості, розвиток національного фольклору і народних ремесл. Механізмами розвитку цього напрямку є субсидії, гранти, пряме фінансування культурних заходів, трансляцій, видань літератури за рахунок засобів держави. Основна мета реалізації заходів – залучення і поширення інформації серед якомога більшого числа громадян;

- творча діяльність, що включає підтримку самого творця і створення інфраструктури розвитку творчості і підготовку персоналу, який забезпечує;

- дослідницька діяльність в галузі культурології та управління культури;

- навчання й розвитку професійних кадрів в галузі культури й мистецтва;

- освіта.

Політика в галузі культури відіграє значну роль у життя суспільства. У суспільстві немає суворого розмежування проблем і дій на соціальні, культурні та економічні. Навіть чисто економічні рішення, пов'язані, наприклад, з бюджетним фінансуванням, несуть у собі соціально-культурні аспекти, оскільки впливають у результаті на якість і спосіб життя населення. Інноваційна й освітня політики в сучасному суспільстві обертається соціально-культурною політикою, оскільки впровадження нових технологічних процесів і нових освітніх програм впливає на життєві цілі і цінності населення, а також змінює якість і стандарти життя людей. З іншого боку, будь-яке рішення з галузі культурної політики впливає на економічні процеси в країні і регіоні [1, с. 274].

Останніми роками в Україні серед експертів та управлінців відбувається зміна уявлень про соціально-культурний розвиток. Класичний підхід припускає метою соціально-культурної політики держави – створення низки організаційно-методологічних заходів, спрямованих на конкретні перетворення. Сучасний підхід на чолі ставить аналіз проблем у суспільстві. Культурна політика як центральний вектор соціально-культурної політики починає розумітися як система дій, у межах яких ураховуються громадські очікування, пов'язані з культурними



стереотипами населення відносно соціальних змін, що відбуваються і майбутньому. У сучасній Україні політика в галузі культури знаходиться в стадії становлення, а її ключовим поняттям поступово стає людський чинник.

В Україні та її регіонах тільки відбувається становлення культурної політики. При цьому однією із серйозних проблем є недооцінка культурної специфіки як найбільш ефективного ресурсу розвитку з боку органів публічного управління, більшості представників бізнес-спільноти, а також багатьох дослідників і експертів. Індустріальний тип розвитку, що показав свою ефективність у середині минулого століття, поки залишаються основними пріоритетами для основних суб'єктів соціальної й економічної активності в країні.

Дослідження, проведені І. В. Агафоновим з проблеми надання соціальних послуг в сільській місцевості, показали, що у сфері культури спостерігається падіння попиту, пов'язане як з об'єктивними, так і суб'єктивними причинами (небажанням публічної влади враховувати змінені переваги людей). Саме тому розвиток культури, а відповідно і розвиток громади, багато в чому залежать від діяльності публічної влади [3].

Узагальнюючи вищеназвані проблеми, серед яких ключовою є невідповідність послуг, що надаються, у сфері культури на місцевому рівні тенденціям зміни переваг населення у сфері культури, можна перерахувати окремі напрямки вдосконалення діяльності органів регіональної влади та місцевого самоврядування щодо розвитку сфери культури:

1. Створення нормативно-правового документа, який регламентує розроблення програм соціокультурного розвитку територій, що відповідають стратегічним завданням управління територіальними громадами.

2. Розроблення програми розвитку культури сільських поселень з урахуванням специфіки останніх, виявлених переваг населення, а також завдань розвитку культури на регіональному і державному рівнях.

3. Активізація застосування механізмів державно-приватного партнерства у сфері культури, розвиток і підтримка громадських організацій, діяльність яких зосереджено на вирішенні питань культури. Передача значної частини бюджетних коштів від прямого розподілу до конкурсного фінансування комерційних і некомерційних організацій.



4. Розвиток управлінських кадрів у сфері управління територіальними громадами, перепідготовка і підвищення їхньої кваліфікації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М. Підходи до діагностики соціально-економічного потенціалу регіону як основи ефективної стратегії управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 269–284.
2. Культурна інфраструктура в умовах децентралізації. Український кризовий медіа-центр: сайт. 2019. URL: <https://uacrisis.org/wp-content/uploads/2019/06/Analitichnij-zvit-KIVUD.pdf>
3. Розвиток культури на місцевому рівні: нові райони, повноваження та ресурси. Український кризовий медіа-центр: сайт. 10.09.2020. URL: <https://uacrisis.org/uk/rozvytok-kultury-na-mistsevomurivni-novi-rajonu>

**Валентин МАЛИНОВСЬКИЙ,**  
доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри соціогуманітарних технологій  
Луцького національного технічного університету,  
м. Луцьк, Україна

### ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СУБРЕГІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ

У процесі реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (далі – ТОВ) було демонтовано радянський районний рівень (490 районів) і запроваджено 136 нових районів, котрі відповідають вимогам NUTS–3\*[3]. Однак, пройшовши складний шлях з багатьма перешкодами, зазначена реформа ще не отримала остаточного завершення. Через проблеми конституційного характеру не вдалося трансформувати систему публічної влади на субрегіональному та регіональному рівнях. Зазначена незавершеність реформи створює ризики для належного публічного управління та надання публічних послуг. Така ситуація невизначеності викликає особливу занепокоєність у перспективі місцевих виборів 2025 року.

---

\*NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) – класифікація АТО, яку було узаконено рішенням Єврокомісії 2001 року



При цьому зазначимо, що розглядаючи нинішній стан і перспективи району, не ставиться під сумнів його доцільність як адміністративно-територіальної одиниці, а йдеться про його функціональне призначення в новій моделі ТОВ. Справа в тому, що субрегіональна проблема виникла в результаті суттєвого відхилення від засад Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 1 квітня 2014 р. (далі – Концепція), що передбачала «утворення на кожному адміністративно-територіальному рівні представницьких органів місцевого самоврядування з власними виконавчими органами» [2]. Відповідно, на субрегіональному рівні передбачалося функціонування районних рад та їх виконавчих органів, до повноважень яких мало належати «забезпечення виховання та навчання дітей у школах-інтернатах загального профілю та надання медичних послуг вторинного рівня» [2]. Державну владу на цьому рівні представляють райдержадміністрації та територіальні органи центральних органів виконавчої влади.

Однак, у ході реформування відбувся кардинальний перегляд цієї моделі в частині органів місцевого самоврядування, зокрема відмова від утворення виконавчих органів районних рад, а самі райради залишилися без реальних повноважень, функцій та ресурсів.

Російсько-українська війна внесла свої корективи до процесу завершення децентралізації, ускладнила комунікації, потрібні для ухвалення складних рішень. На щастя, вчасне завершення територіальної реформи з децентралізацією владних повноважень 2020 р. дало можливість територіальним громадам повною мірою виконувати покладені на них повноваження та функції. Це підтвердило правильність запровадженого ідеологами реформи підходу щодо концентрації основних повноважень і функціоналу на базовому рівні муніципальної влади.

Просторова трансформація районів вимагала синхронізованого внесення відповідних змін до місії району в принципово нових умовах. Однак паралельного реформування публічної адміністрації на субрегіональному рівні не відбулося. У результаті у новостворених районах владна модель залишилася незмінною, що створило стратегічну невизначеність щодо функціональної ролі районів у новій моделі ТОВ. Зокрема практика діяльності районних рад з 2020 р. дає підстави для очевидної для всіх констатації факту їх зайвості як ланки в системі місцевого самоврядування. Саме тому перед політиками й надалі на порядку денному залишається завдання з конструювання оптимальної моделі



публічної влади субрегіонального рівня, від вирішення якого вони самоусунулися напередодні місцевих виборів 2020 року.

Для формування оптимальної субрегіональної моделі доцільно звернутися до досвіду ТОВ країн, співмірних за основними параметрами політико-територіальної організації держави (унітарний устрій, парламентська республіка, демократичний політичний режим) з Україною. У Франції субрегіональним рівнем територіального устрою є департамент, відповідальний за створення умов спільної діяльності органів місцевого самоврядування та державних органів з метою здійснення повноважень у таких сферах: соціальний захист, будівництво та утримання коледжів, укрупнення сільських господарств тощо.

Публічне управління в департаментах здійснює голова Генеральної ради (le président du conseil général). Ця посадова особа регіонального самоврядування обирається представницьким органом департаменту – Генеральною радою (le conseil général) з її членів на шість років і очолює виконавчий орган – адміністрацію департаменту. Крім підготовки та виконання рішень Генеральної ради, управління бюджетом та персоналом, її голова відповідальний за стан соціально-економічного розвитку департаменту, йому підпорядкована поліція.

Функцію представника держави в департаменті здійснює префект. Префект є представником прем'єр-міністра та кожного з міністрів на місцевому рівні і, як будь-який член уряду, наділений правом прямого керівництва міністерськими органами на місцях (галузевими департаментами). Одним з основних завдань префекта є здійснення адміністративного контролю на території департаменту. Префект також наділений правом призупинення діяльності муніципальної ради або мера за спеціально визначеною процедурою. У разі вирішення фінансових проблем префект звертається до регіональної рахункової палати.

У Польщі на рівні повіту відсутні органи державної влади, функціонують лише органи місцевого самоврядування: представницький – рада повіту; виконавчий – правління ради, очолюване старостою. До повноважень повіту належать функції, що до реформи 1998-1999 рр. здійснювались органами виконавчої влади, а їх компетенція розпочинається там, де закінчується компетенція кожної конкретної гміни. Зокрема, до компетенції повітової влади належить: охорона громадського порядку та загальна безпека, запобігання надзвичайним ситуаціям і протипожежна охорона, середня освіта (молодь, старша 15 років), утримання загальних



медичних закладів, культура, фізична культура і туризм, соціальне забезпечення, запобігання безробіттю і політика створення робочих місць, охорона довкілля, сільське і лісове господарство, будівництво та утримання доріг повітового значення, захист прав споживачів, здійснення геодезичних і картографічних робіт, видача паспортів та справи пов'язані зі зміною громадянства [1, с. 17].

Наглядові функції за діяльністю органів місцевого самоврядування здійснюють прем'єр-міністр та воєвода, а з питань бюджету – регіональна рахункова палата.

В Італії провінції (provincia) займають центральне місце в політико-адміністративній системі, оскільки вони забезпечують міжурядову координацію і є єдиною ланкою між місцевим та регіональним рівнями. Водночас, їх наділено певною кількістю функцій: утримання провінційних доріг, обслуговування шкіл та контроль за забрудненням довкілля. У провінції діють такі органи регіонального самоврядування: провінційна рада – представницький та контрольний орган, джунта провінції – виконавчий орган, що обирається радою, та президент провінції, який очолює джунту. Президент провінції обирається населенням провінції, шляхом проведення прямих виборів. Президент провінційної ради обирається з числа радників шляхом таємного голосування радниками провінційної ради. За такою ж процедурою обираються два віце-президенти ради.

Також на цьому рівні функціонує інститут префекта Республіки – урядового представника в провінції, якого призначає Рада міністрів, з підпорядкуванням міністрові внутрішніх справ. Основною функцією префекта є забезпечення громадського порядку, а також координація урядових послуг. Наглядовий комітет регіону контролює правомірність адміністративних дій провінційної ради.

Як видно з наведених практик, у зазначених країнах субрегіон є важливим суб'єктом місцевого (регіонального) самоврядування, що наділений вагомими владними повноваженнями та функціоналом. Для їх виконання створено повноцінну систему органів місцевого (регіонального) самоврядування – представницький та його виконавчий орган. Паралельно, за винятком Польщі, на цьому рівні функціонує державний орган префекторального типу.

Вивчення зарубіжного досвіду у сфері адміністративно-просторової організації засвідчив що в проведенні реформ потрібний системний аналіз



сучасного міжнародного досвіду з урахуванням специфічних національних реалій, що вимагає інноваційного, нетрадиційного бачення, суттєвої корекції підходів практики. Саме таким шляхом здійснювалася українська реформа, котра сліпо не копіювала зарубіжний досвід, натомість у практику запроваджувалися лише позитивні елементи та ігнорувалися невдалі зразки. Наприклад, був відкинтий помилковий, на думку вітчизняних децентралізаторів, польський досвід щодо запровадження міст на правах повіту. Зважаючи на це, Україна вибрала свій оригінальний шлях, котрий базується на громадівській теорії місцевого самоврядування. Перенесення самоврядних функцій і публічних послуг із субрегіонального на базовий рівень кардинально змінило місію новоутвореного району, що до реформи відігравав ключову роль у системі місцевого самоврядування. У результаті такого підходу, що став відхиленням не лише від положень Концепції, а й від європейських субрегіональних моделей, потрібно, зрештою, визначитися з остаточним варіантом організації публічної влади на цьому територіальному рівні. У реаліях, коли на районному рівні не залишилося функцій місцевого (регіонального) самоврядування, настав час для ухвалення відповідних політичних рішень. За їх результатами Україна може сформувати свою оригінальну модель ТОВ, що стане зразком для інших держав.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Польща твій діловий партнер: 2004/2005. Варшава: Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, 2004. 176 с.
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
3. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>



**Олександр МОЛОДЦОВ,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ЯК ШЛЯХ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Європейські стандарти публічного управління – це комплекс принципів і вимог до системи управління, запровадження яких у систему публічного управління України наближають її до певної еталонної людиноцентричної моделі побудови й реалізації публічної влади. Вони містяться в юридичних документах, що регулюють діяльність публічного управління держав-учасниць ЄС. Стандартами можна вважати також європейські публічноуправлінські практики, що довели свою ефективність і можуть бути поширені на діяльність органів публічного управління України чи інших держав, які мають намір увійти до складу ЄС. Загально визнаними стандартами й принципами публічного управління вважаються: верховенство права, відкритість та прозорість, підзвітність, ефективність використання державних ресурсів тощо. Ці загальні цінності можуть бути реалізовані на основі стандартів та принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування та системи governance.

Було б помилкою вважати, що процес адаптації правової системи України до права ЄС автоматично вирішить проблему побудови людиноцентричної системи публічного управління в Україні. Ця проблема має вирішуватись у контексті загальної стратегії формування більш «щільного» інституціонального середовища – системи норм поведінки інституціональних суб'єктів з позицій європейських цінностей, що мають утворити новий інституціональний порядок та європейський характер взаємодії системних суб'єктів суспільства. Новий інституціональний порядок має ґрунтуватися на довірі між державою та регіонами, державою та бізнесом, державою та громадянським суспільством. Довіра має стати постійним й звичним явищем, що підтримується правом, моральними ресурсами суспільства, соціальною справедливістю.





Зазначені вище речі є складниками концептуального розуміння європейської інституціональної ідентичності України. Під цим поняттям ми розуміємо вищий ступінь подібності українських інституціональних (публічноуправлінських та суспільних практик) відповідним європейським практикам, що визнані такими, які здійснюються на основі європейських цінностей та на високому рівні інституціональної культури. В Україні наразі не реалізуються публічноуправлінські практики високого рівня інституціональної культури, що засвідчує про незавершеність інституціональної ідентичності європейського типу. Осмислення цієї проблеми в понятті інституціональної ідентичності, на наш погляд, має сприяти реалізації в Україні більш ефективних інституціональних реформ.

Феномен європейської інституціональної ідентичності України може виникнути за умови подібності соціальної структури, культурних та інституціональних традицій та практик, що завжди мають певний динамічний історичний контекст. Україна є європейською державою за ознаками культурної та цивілізаційної спорідненості. Проте за критерієм культурно-інституціонального чинника Україна являє собою суперечливе переплетіння суто культурного (цивілізаційного) та культурно-інституціонального чинників. З огляду на цю позицію ми можемо стверджувати, що сучасне українське суспільство в цілому та публічне управління, зокрема, потрібно розглядати як складну систему, якій властиві не тільки загальні ринкові закони та раціональні мотиви, але й закономірності психологічних, ментальних, генетичних, інерційних та інших процесів, тісно пов'язаних з культурно-ідеологічною сферою.

Усунення розриву в інституціональній ідентичності провідних країн ЄС та України, потребуватиме довготривалого історичного періоду. Формування ідентичності охоплює динамічні, процесуальні аспекти її формування. Вони потребують синтезу різних ідентифікацій, з якими стикається людина – від ідентифікації з окремими людьми, з малими і великими соціальними спільнотами, до інтеграції в інституціональну систему ідентичності, сформовану в межах певної території (країни, сукупності країн, інституціональні практики яких є або поступово стають подібними). Пам'ятаємо, що вся система в цілому, уключаючи її ціннісні елементи, а не окремі інститути, підтримує ефективні інституціональні практики та їх подібність. Якщо публічне управління в Україні не спроможне підтримувати такий системний зв'язок, то замість інституціональних практик європейського типу, ми отримуємо їх



симулякри. Так, наприклад, інституціональну практику «належного місцевого та регіонального врядування» не вдається повністю реалізувати в Україні, попри її офіційне визнання та декларації щодо готовності до її впровадження [1].

Інституціональна європейська ідентичність України може бути сформована на основі встановлення логічного зв'язку по лінії: «суспільство – культура – соціальні інститути – інституціональні практики публічного управління та адміністрування – соціальні страти – організації – малі групи – індивід». У цьому логічному ланцюгу слід виокремити як значущі такі основні елементи інфраструктури, у якій стає можливим формування європейської інституціональної ідентичності України: спільна історична пам'ять, цивілізований ринок, чесна конкуренція, рівноправне партнерство влади та бізнесу, корпоративне мислення, спільні стандарти демократії та «належного врядування», спільний наднаціональний культурно-символічний та інформаційно-комунікативний простір, гомогенність освіти, єдине (толерантне) сприйняття багатокультурності та національних ідентичностей. Подібна культурно-інституціональна інфраструктура поки що не сформована в Україні. Немає переконливих успішних прикладів цього процесу. Потрібно спочатку сформувати ефективну інфраструктуру внутрішньодержавної, а вже потім європейської інституціональної ідентичності. Творення внутрішньодержавної ідентичності України знаходиться ще в ембріональній фазі. Свідченням цього є, зокрема, культурно-символічна, інформаційно-комунікаційна та ментальна диференційованість регіонів України, що загрожує регіональному роз'єднанню України.

У цьому плані справедливо стверджувати, що інститути ЄС забезпечують згуртування суспільства в державу-націю. Україна має домогтися такого культурно-інституціонального вподібнення європейських та українських публічноуправлінських практик. Мета такого вподібнення полягає не тільки в створенні європеїзованих законів, але й у піднесенні соціокультурного рівня інституціоналізації політичних, економічних та публічноуправлінських практик згідно з європейськими цінностями. Після тривалого періоду трансформаційних перетворень в Україні стає зрозумілим, що ігнорування інституціонально-культурного чинника призводить до принципово неправильного розуміння функціонування всього інституціонального механізму, а в реальній практиці – до створення інститутів-симулякрів у різних сферах суспільної діяльності.



Останнім часом з початком воєнних дій у наукових працях з публічного управління та адміністрування все більше звертається увага на ціннісні аспекти інституціональної спроможності через концепти «стійкість інститутів», «стійкість держави» тощо, які стосується сфери безпеки держави та її територіальної цілісності. Сьогодні Україна вже має кардинально оновлені ідеологічні інститути держави, що здійснює свій вплив на суспільство управлінськими, пропагандистськими та іншими інструментами, які значно відрізняються від тих, що застосовувалися до Революції Гідності 2014 р. Помітним є тренд етатизації ідеологічної сфери, що проявляється в поширенні контролю держави за межі оптимального співвідношення держави й суспільства, характерного для мирного часу. Це об'єктивний процес, зумовлений війною, який з потребою послаблює роль громадянського суспільства в ухваленні державних рішень, централізує політичне й економічне життя країни.

Зрозуміло, що подібна ситуація є тимчасовою й має завершитися разом із закінченням війни, у ході якої інституціонально-ідеологічна спроможність держави є пріоритетною. У мирний час держава має застосовувати інструменти непримусового підпорядкування свідомості громадян традиціям, моральним заповітам та правилам нового (європейського) соціального порядку. Цей процес може бути успішно реалізований через державно-громадську інституціонально-ідеологічну систему, що забезпечує продукування та успішну реалізацію історичних, культурних та інших традицій та цінностей. Ідеальною ситуацією є така, коли публічно-владні й громадські суб'єкти інституціонально-ідеологічної системи, синхронно й цілеспрямовано здійснюють інформаційні та соціально-психологічні впливи на членів суспільства. Їх спільна інформаційно-духовна діяльність, що базується на культурно-інституціональній ідентичності європейського типу, синергетично впливає на систему смислів, важливу як для самого суспільства, так й для вирішення стратегічних цілей публічного управління.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін. Рада Європи; Декларація, Міжнародний документ від 17 листопада 2009 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a16#Text).



**Лариса МОСОРА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Міхал БЕМБЕНЕК,**  
доктор технічних наук, професор  
професор АГН Університету в Кракові,  
м. Краків, Республіка Польща

**Олександр ПОВСТЯНОЙ,**  
доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри прикладної механіки та мехатроніки  
Луцького національного технічного університету,  
м. Луцьк, Україна

## **ВПЛИВ МІГРАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ НА ІМІГРАЦІЮ УКРАЇНЦІВ**

Перебуваючи в умовах воєнного стану, Україна змушена оперативно реагувати на низку актуальних проблем, що не тільки пов'язані із забезпеченням національної безпеки, захистом національних кордонів, цивільним та соціальним захистом населення, але й з міграційними процесами, які особливо посилюються після 24 лютого 2024 р. Значна частина українців стали вимушеними мігрантами та змінили місце проживання в межах України. Ще частина населення на невизначений період переїхала закордон у ті країни, які вважала більш міграційно привабливими для себе.

Потреба вирішення за таких екстремальних умов комплексу нагальних проблем у різних сферах державного управління та суспільної життєдіяльності неминує пов'язана з підвищенням вимог до професійної компетентності посадових осіб органів публічної влади, їх умінням швидко реагувати на зміни та аналізувати реальну ситуацію. Важливим це є і для фахівців у сфері міграції населення, оскільки чим довше продовжуватимуться воєнні дії на території України, тим більш загрозливішими будуть наслідки від міграційних процесів.

Нині значна частка українців, які виїхали за кордон, перебувають у країнах Європи, Сполучених Штатах Америки та Канаді. За розрахунками Центру економічних досліджень, наприкінці січня 2024 року за кордоном



перебували 4,9 млн. українських біженців. З них близько 3,3 млн. осіб перетнули західний кордон України, 250 тис. осіб виїхали в ЄС через росію. Найбільше біженців перебуває в Німеччині (1,3 млн. осіб), Польщі (950 тис. осіб) та Чехії (380 тис. осіб). Поза країнами Європи, найбільшими країнами за кількістю прийнятих з початку повномасштабного вторгнення українців – США (280 тис. осіб), Велика Британія (253,2 тис.) і Канада (210,2 тис.) [3].

Проте чому ці країни привабливі для українських мігрантів, чому вони обирають самі ці країни, а не інші? Відповідь на це питання слід формувати, виходячи із аналізу перспектив і можливостей, ролі та впливу країн на світову економіку, політику, національну безпеку. Крім того, потрібно враховувати місця, що посідають досліджувані країни в різних світових рейтингах.

Наприклад, до п'ятірки найкращих країн Європи для працевлаштування українців 2024 р. віднесено: Фінляндію, Данію, Нідерланди, Швецію та Швейцарію. Фінляндія вже 10 років посідає провідні позиції в рейтингу World Happiness Report. Тут панують висока довіра до влади й свобода думки. У Нідерландах дуже розвинена соціальна сфера: охорона здоров'я, допомога сім'ям, матеріальна підтримка. Це є одним із найголовніших чинників, завдяки якому Нідерланди посідають почесне третє місце в рейтингу World Happiness Report. Важливим є те, що країна є дружньою до іноземців, тому сюди можна сміливо їхати, якщо є намір для сумлінної роботи [1]. Однак зазначимо, що українців рідко обирають ці країни для переїзду.

World Happiness Report – це міжнародний рейтинг найщасливіших країн світу, до якого входить 150 держав. При формуванні рейтингу враховуються такі чинники: соціальна підтримка; ВВП на душу населення; свобода вибору; очікувана тривалість здорового життя; наявність/відсутність корупції. До топ-10 найщасливіших країн світу 2024 року увійшли: Фінляндія, Данія, Ісландія, Швеція, Ізраїль, Нідерланди, Норвегія, Люксембург, Швейцарія, Австралія. Німеччина у цьому рейтингу посіла 24 місце, Чехія – 18, Польща – 35, Велика Британія – 20 [4]. Як бачимо країни, що обирають українців, не входять у топ-10 найщасливіших країн світу, однак мають свою привабливість в економічному, соціальному та освітньому питанні.

Зокрема, Німеччина з квітучою економікою, системою освіти світового рівня та різноманітністю культурних пропозицій, продовжує приваблювати мігрантів своїми надійними можливостями



працевлаштування та високим рівнем життя. Німеччина виокремлюється своєю прогресивною соціальною політикою, зразковими системами охорони здоров'я та акцентом на балансі між роботою та особистим життям, сприяючи створенню середовища, у якому емігранти можуть процвітати особисто та професійно. Польща надала значну підтримку Україні від початку повномасштабного вторгнення, зокрема щодо соціального захисту, зайнятості населення, та безкоштовного житла, а Велика Британія має багато можливостей щодо отримання освіти.

Проблема Європи в її привабливості, так зазначає британський історик Тімоті Гартон Еш. Вона настільки приваблива для мільйонів людей, що вони мріють там жити. Привабливість Європи – це не тільки про добробут, соціальні системи та якість життя, а й про свободу, верховенство права, толерантність і дотримання прав людини [2]. Саме тому, обираючи країну для проживання, слід пам'ятати, що наше місце саме там, де ми відчуваємо себе щасливими!

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найкращі країни Європи для працевлаштування українців. 13 грудня 2023 р. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3070/best-countries-in-europe-for-employment-of-ukrainians>
2. Тімоті Гартон Еш: Проблема Європи — надмірна привабливість. *Український тиждень*. 28 листопада 2023 р. URL: <https://tyzhden.ua/timoti-garton-esh-problema-ievropy-nadmirna-pryvablyvist/>
3. Українські біженці. Майбутнє закордоном та плани на повернення. Третя хвиля дослідження. 28 березня 2024 р. *Центр економічної стратегії*. URL: [https://ces.org.ua/ukrainian\\_refugees\\_third\\_wave\\_research/](https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/)
4. World Happiness Report 2024. March 12, 2024. URL: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/Ch2+Appendix.pdf>



**Кирило НІКОЛАЄВ,**  
кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
професор кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ**

Європейські стандарти екологічної безпеки є частиною загальноєвропейських зусиль зі зниження впливу антропогенної діяльності на довкілля, спрямованих на підвищення якості життя та збереження природних ресурсів. Імплементация цих стандартів в Україні є ключовим аспектом євроінтеграційного процесу та має значний вплив на багато сфер господарської діяльності, зокрема на промисловість, енергетику та транспорт.

Європейські стандарти екологічної безпеки вимагають від українських підприємств впровадження ефективних систем екологічного менеджменту, адаптованих до міжнародних норм [3]. Однією із таких систем, яка відповідає цим вимогам, є BS 7750 (Велика Британія), що надає методологію для розроблення та впровадження комплексного підходу до екологічного менеджменту. Назвемо основні етапи, згідно з цим стандартом:

1. Попередній огляд ситуації: аналізується наявний стан екологічної практики на підприємстві та визначаються нормативні екологічні вимоги, яким він повинен відповідати.

2. Розроблення екологічної політики: формується заява про екологічну політику, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, і яка має бути затверджена та впроваджена на всіх рівнях організації.

3. Структурування обов'язків і відповідальностей: визначається чітка структура розподілу обов'язків і відповідальності в межах системи екологічного менеджменту.

4. Оцінка впливу на довкілля: проводиться детальна оцінка впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, включаючи аналіз викидів, скидів та управління відходами.

5. Установлення екологічних цілей: розробляються конкретні екологічні цілі та завдання для підприємства, спрямовані на мінімізацію його негативного впливу на довкілля.



6. Контроль за виробничими процесами: визначаються критичні виробничі процеси та діяльність, що впливають на довкілля, і розробляється система їх моніторингу.

7. Розроблення програми екологічного менеджменту: призначається відповідальний менеджер та розробляється програма, що включає заходи з удосконалення екологічного стану підприємства.

8. Аудити та моніторинг: установлюється процедура систематичних аудитів для оцінки ефективності системи екологічного менеджменту та її відповідності встановленим цілям.

9. Документація та звітність: розробляється детальний алгоритм для аудиторів та ведеться реєстрація всіх екологічно значущих подій на підприємстві.

Так, імплементація європейських стандартів екологічної безпеки в Україні вимагає комплексного підходу, що включає законодавчі, інституційні та технологічні зміни [1, 2]:

– *законодавче впровадження*: Україна поступово гармонізує своє законодавство з європейськими нормами, ухвалюючи нові закони та оновлюючи чинні, щоб відповідати Директивам ЄС;

– *оновлення інфраструктури*: масштабні інвестиції в модернізацію промислових підприємств, систем водопостачання та водовідведення, а також установки для перероблення відходів, щоб забезпечити дотримання нових стандартів;

– *підвищення обізнаності та участь громадськості*: важливим аспектом є інформування громадськості про нові стандарти та їх важливість для здоров'я та довкілля, а також залучення громадян до процесів ухвалення екологічних рішень.

Імплементація європейських екологічних стандартів в Україні є складним процесом, що потребує значних зусиль, часу та ресурсів. Однак, це потрібно для забезпечення сталого розвитку, поліпшення якості життя громадян та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Важливою є підтримка від міжнародних партнерів та використання кращого європейського досвіду для ефективної адаптації та впровадження цих стандартів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Платформа рішень для менеджерів природоохоронної діяльності.  
URL: <http://surl.li/umngj>





2. Центр екологічної сертифікації та маркування. Міжнародні стандарти. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/korisna-informatsiya/mizhnarodni-standarti>.

3. Якушенко Л. Аналіз досвіду Європейського співробітництва щодо формування і втілення інституцій та інструментів екологічної політики. Аналітична записка. Офіційний сайт НІСД. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/840/>.

**Кузьма ПОЗИЧАНЮК,**  
аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Одним із напрямків нинішнього розвитку суспільства, що дозволяє подолати сучасні соціально-економічні, екологічні та інші глобальні проблеми людства, є сталий розвиток, визнаний світовою спільнотою ключовою ідеологією розвитку людської цивілізації XXI століття. Концепція сталого розвитку розглядається як головна стратегія виходу людства з глобальної кризи, однак на шляху переходу до сталого розвитку суспільства є низка бар'єрів, такі як нерівномірний соціально-економічний розвиток регіонів, економічне домінування одних країн над іншими, екологічні проблеми, а також проблеми соціокультурного та іншого характеру. Одним із засобів вирішення цих питань та просування суспільства до сталого розвитку є освіта [1].

Отже, державне регулювання освіти в умовах формування засад сталого розвитку набуває вагомого значення, так як мета освіти для сталого розвитку полягає в сприянні засвоєнню знань, умінь та переконань, що дають змогу ухвалювати та впроваджувати рішення на місцевому й глобальному рівнях. Такі знання спрямовано на підвищення якісного рівня життя і не загрожують можливостям наступних поколінь задовольняти свої потреби [2, с. 44].

Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 затверджено проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні цілі сталого



розвитку до 2030 року та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені в Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», забезпечувати дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року:

- 1) подолання бідності;
- 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
- 3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;
- 4) забезпечення всеохопної і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;
- 5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;
- 6) забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;
- 7) забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;
- 8) сприяння поступальному, всеохопному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;
- 9) створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохопній і сталій індустріалізації та інноваціям;
- 10) скорочення нерівності [3].

Головними інструментами з упровадження освіти для сталого розвитку є:

- ✓ *діалог*: налагодження взаєморозуміння та постійного діалогу між владою, неурядовими організаціями, бізнесовими структурами, різними групами населення, окремими особами;
- ✓ *навчання*: розвиток нових знань, навичок та вмінь для заохочення практики сталості в сфері бізнесу, економіки, у цілому у повсякденному житті;
- ✓ *інформування*: доступ до інформації з питань сталого розвитку та стану довкілля, інформування про здобутки в справі впровадження сталого розвитку; маркетинг: зміни в поведінці кожної людини на користь сталості при виборі рішення, оцінюючи вигоди та затрати [2, с. 86].

Проте, слід зазначити, що на сьогодні державне регулювання освіти в умовах формування засад сталого розвитку недостатнє: відсутність затверджених урядом концепцій і стратегій сталого розвитку України;



відсутність практичних дій у переорієнтації й оновленні освітніх програми в закладах освіти на те, щоб вони забезпечували впровадження освіти для сталого розвитку; брак фінансового забезпечення для оновлення матеріально-технічної бази, проведення капітальних ремонтів закладів освіти та наукових установ.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Education for Sustainable Development // UNESCO [Electronic resource]. Available at : <http://surl.li/umnjq> (дата звернення 23.05.2024)
2. Підліснюк В., Рудик І., Кириленко В., Вишенська І., Маслюківська О. Сталий розвиток суспільства: роль освіти. Путівник / За ред. В.Підліснюк. К.: Видавництво СПД «Ковальчук», 2005. 88 с.
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року /Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 23.05.2024)

**Антон РАДЧЕНКО,**  
аспірант кафедри соціології і публічного управління  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ»),  
м. Харків, Україна

**Діна ТЕРЕЩЕНКО,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри соціології і публічного управління  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут» (НТУ «ХПІ»),  
м. Харків, Україна

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сучасні виклики до здійснення функцій публічного управління в Україні вимагають цифрової трансформації процесів у системі публічного управління для ухвалення ефективних державноуправлінських рішень. Цифровізація має значні переваги забезпечити належне впровадження



європейських норм та практик, застосувати електронне врядування та документообіг, сприяти ефективному вдосконаленню роботи публічного службовця, забезпечувати прозорість та підзвітність поставлених завдань в електронному вигляді.

Теоретичний аналіз наукових праць демонструє про наявність різноманітних наукових підходів до цифрової трансформації системи публічного управління (Табл. 1).

Таблиця 1. – Класифікація наукових підходів до цифрової трансформації

№№ п/п	Автор	Класифікація	Особливості
1	2	3	4
1	О.Баранов [1]	Вирішення фундаментальної когнітивної проблеми людства, відповідних соціальних процесів, потреба вдосконалення законодавства, синхронної соціальної трансформації, каталізатором появи нових за змістом суспільних відносин.	Ураховувати соціальні процеси, потреби суспільства, розв'язання складних проблем та адаптація законодавства до швидко змін.
2	О.Герасименко [2]	Розвиток взаємовідносин між населенням та сектором державного управління, зниженню витрат ресурсів, підвищенню продуктивності праці держапарату і його оптимізації, підвищенню прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади.	Сприяння відкритих та демократичних механізмів управління, що підвищує довіру громадськості до владних структур та зростання продуктивності праці в державному секторі, а також зменшує зайві адміністративні витрати.
3	І.Іртишева, О.Сенкевич [3]	Прискорення цифровізації економіки України, використання міжнародних принципів-стандартів щодо доступу до офіційної інформації, цифровізації на макрорівні, доступність, відкритість, комплексність, фокусування, синергетичність, свобода й гарантія всіх учасників процесу.	Активні дії з боку держави для створення сприятливого середовища та інновацій, демократичного управління і підвищення довіри громадян до влади.
4	А.Олешко [4]	Цифрові навички персоналу, використовувати ІКТ та цифрові технології, інформаційна грамотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека, вирішення проблем, рівні цифрових компетенцій.	Ефективне функціонування сучасного адміністративного апарату для полегшення комунікації і співпраці як всередині організації, так і з громадськістю та іншими стейкхолдерами.



Продовження таблиці 1

1	2	3	4
5	В.Томах [5]	Сприяють адаптації до сучасних бізнес-викликів, конкурентоспроможності сучасного підприємства, оцінювання інвестиційного потенціалу та залучення зовнішніх інвесторів, імплементація інформаційно-комунікаційних технологій, перетворюється з традиційної у високотехнологічну галузь, поштовхом для трансформацій.	Забезпечення ефективного управління та використання передових технологій допомагає підприємствам, організаціям, установам збільшувати їх конкурентоспроможність, більш точно оцінювати потенціал проєктів та залучати інвесторів шляхом ефективного використання даних та аналітики
6	А.Штангрет [6]	Розширення цифрових комунікацій, оцифрування, безпечних аспектах, активності підприємств, конкурентні переваги, широкому застосуванні новітніх цифрових технологій.	Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних для оптимізації процесів та забезпечувати більшу доступність та якість публічних послуг для громадян.
7	F.°Kitsios, M.Kamariotou, A.Mavromatis [7]	Цифровізація процесів, електронні документи, розвиток нових навичок, покращення якості послуг, прозорість та довіра, скорочення бюрократії, інтероперабельність, цифрове суспільство, поліпшення якості послуг та задоволення потреб користувачів.	Більш ефективне оброблення даних та відповідь, скорочення бюрократії та спрощення взаємодії між громадянами та державними установами.
8	А.Квілінський (A.Kwilinski) [8]	Технологічна підтримка сталого розвитку міської економіки, сучасного інформаційного суспільства, сталий споживання та виробництво, цифрова трансформація в сільському господарстві, розвиток "розумних" міст, соціальні та економічні ефекти цифрових технологій, енергетична ефективність та сталий розвиток.	Відіграє ключову роль у впровадженні технологічних інновацій для сталого розвитку міської економіки, регулювання споживчого ринку та координацію різних секторів стимулювання енергозбереження.
9	А.Сорін (A. Sorin) [9]	Інновації та впровадження технологій, доступ до цифрової інфраструктури, цифрові навички та освіта, операційна ефективність, трансформація бізнес-моделі, ухвалення рішень на основі даних, регуляторне та політичне середовище, фінансова інтеграція та доступ до капіталу.	Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, ефективного використання цифрових технологій у суспільстві, створення інноваційних підходів та нових можливостей.



Дослідження вищеназваних наукових публікацій дозволяє виокремити такі основні особливості цифрової трансформації системи публічного управління в Україні, а саме:

- впровадження Big Data та аналітики збирання й оброблення великих обсягів даних дозволяє глибше розуміти потреби громадян, виявляти тенденції та прогнозувати майбутні події. На основі аналізу даних можливо розробляти більш обґрунтовані стратегії розвитку, розподілу ресурсів та управління ризиками;

- використання хмарних технологій та інтернету речей IoT дозволяють публічним службовцям працювати з будь-якого місця, що є особливо актуальним в умовах надзвичайних ситуацій, знижуючи витрати на утримання власної інфраструктури. Упровадження IoT в управління міськими інфраструктурами (транспорт, енергетика, комунальні послуги) дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність та поліпшити якість послуг;

- орієнтація на потреби та очікування громадян, забезпечуючи зручність, доступність та ефективність адміністративних послуг. Налаштування механізмів зворотного зв'язку (опитування, онлайн-реєстрації скарг) для оцінки якості послуг і їх постійного поліпшення;

- поліпшення роботи публічних службовців новітніми методами цифровізації, комунікаційним навичкам та технологіям для підвищення якості обслуговування громадян. Систематизація винагород та визнання для стимулювання високої продуктивності та якості роботи;

- застосування міжнародних стандартів для публікації відкритих даних, що забезпечують легкий доступ до офіційної інформації та сприяють підвищенню прозорості державних процесів. Дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO 37001 (антикорупційний менеджмент) та інших, що сприяють ефективному управлінню та боротьбі з корупцією;

- фокусування на синергетичності процесів у системі органів публічної влади зміцнює співпрацю між різними відомствами та рівнями влади для досягнення спільних цілей і вирішення комплексних проблем, використання спільних ресурсів, таких як бюджети, персонал та інфраструктура, для підвищення ефективності та зниження витрат;

- створення заходів для захисту інформаційних систем та даних від кіберзагроз, новітніх засобів зв'язку, таких як відеоконференції, чати та соціальні мережі для ефективнішої комунікації. Співпраця з



правоохоронними органами через цифрові платформи для підвищення безпеки та швидкого реагування на загрози;

- перехід на електронні системи управління документами та процесами для підвищення ефективності та зниження витрат. Використання цифрових підписів для забезпечення юридичної сили електронних документів.

Ураховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що цифрова трансформація системи публічного управління в Україні повинна бути орієнтованою на підвищення ефективності, прозорості, відкритості та конкурентоспроможності в системі публічного управління, відповідаючи сучасним викликам та європейським стандартам. Визначені особливості наголошують на важливості комплексного підходу до цифрової трансформації у сфері публічного управління, що включає технологічні, соціальні, економічні та правові компоненти.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов О. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/243807> (дата звернення:24.05.2024).
2. Герасименко О. Цифровізація управління в організаціях: процес, інструменти, модель імплементації у практику. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/8804/8851> (дата звернення:24.05.2024).
3. Іртищева І. Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. URL: <http://surl.li/umonf> (дата звернення:24.05.2024).
4. Олешко А. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2019/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf) (дата звернення:24.05.2024).
5. Томах В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (дата звернення:24.05.2024).
6. Штангрет А. Цифрова трансформація підприємства: об'єктивна необхідність в поточних умовах з позиції забезпечення економічної безпеки. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12807/1/Shtangret.pdf> (дата звернення:24.05.2024).



7. Kitsios F. Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/1/43> (дата звернення: 24.05.2024).

8. Kwilinski A. The relationship between sustainable development and digital transformation: bibliometric analysis. URL: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/download/303/140> (дата звернення: 24.05.2024).

9. Sorin A. The impact of digital transformation on entrepreneurial activity. Empirical evidence from the european union. URL: <https://aviation.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/21113/12223> (дата звернення: 24.05.2024).

**Ігор РОСИПАЙЛО,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ДО СТАНДАРТІВ ЄС**

Адаптація діяльності органів публічного управління до стандартів Європейського Союзу (ЄС) є критично важливим процесом для інтеграції України в європейський простір, для зміцнення демократичних інститутів, підвищення транспарентності та ефективності управління.

Під час війни з РФ цей процес набуває ще більшої ваги, оскільки відповідність європейським стандартам сприяє міжнародній підтримці та інтеграції України в європейське співтовариство, забезпечуючи стабільність та розвиток у надзвичайно складний для нас час.

Важливо наголосити, що саме швидка адаптація до стандартів ЄС зміцнює позиції України на міжнародній арені, сприяючи отриманню політичної, фінансової та воєнної підтримки від європейських країн. Це критично важливо для виживання та стійкості держави у воєнний час.

Прискорена інтеграція до європейського правового та економічного простору допомагає Україні наблизитися до членства в ЄС, що відкриває нові можливості для розвитку, зростання економіки та підвищення рівня





життя громадян, сприяє ефективному плануванню та реалізації проєктів з відбудови післявоєнної інфраструктури.

Пошуком оптимальних, швидких та ефективних шляхів адаптації діяльності органів публічного управління до стандартів ЄС займалося багато вітчизняних науковців, одними з яких є Шевченко О. О. та Коваленко М. М.

Так, у науковій публікації «Наближення публічного управління в Україні до європейських стандартів» вони розглядали проблематику побудови української моделі організації публічного управління, при цьому враховуючи позитивний досвід країн ЄС. За результатами проведеного дослідження його автори зазначають, що низка принципів та вимог щодо організації діяльності органів публічної влади створюють засади їх застосування з метою наближення до певної еталонної моделі побудови і реалізації публічної влади орієнтованої на людину [5].

Шляхи досягнення органами публічного управління високого рівня результативності та ефективності управління місцевим економічним розвитком (МЕР) в умовах воєнного стану розглядалися також і в попередніх авторських дослідженнях [2]. При цьому, одним з інноваційних інструментів публічного управління МЕР в умовах воєнного часу була запропонована модель, що передбачає збалансоване комплексне поєднання чотирьох напрямків діяльності, а саме: пошук та активізація власних економічних резервів (ресурсів), ефективне використання потенціалу внутрішньо переміщених осіб та залучення їх у виробничі процеси місцевого бізнесу, а також створення сприятливих умов для релокації малого та середнього бізнесу.

Застосування такого підходу на практиці дозволить сформувати ефективну інноваційну модель управління МЕР, що зможе одночасно забезпечити і додатковий розвиток місцевої економіки громади, і зростання рівня економічної безпеки нашої країни, і посилення її обороноздатності; та фактично стане швидким та ефективним шляхом адаптації діяльності органів публічного управління до стандартів ЄС у сучасних реаліях війни.

Адаптація діяльності органів публічного управління до стандартів ЄС є багатогранним та багаторівневим процесом, що вимагає комплексного підходу та координації між різними рівнями влади і суспільством. Цей процес включає кілька ключових напрямків, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та відповідності європейським нормам і стандартам [4].



Першим напрямком адаптації є реформування інституційної структури публічного управління через розвиток інституційної спроможності та децентралізацію. Основним аспектом у цьому напрямку є передача повноважень та ресурсів від центральних до місцевих органів влади.

Другий напрямок – упровадження європейських правових норм та імплементація стандартів і регламентів ЄС. Ключову роль у цьому напрямку повинна відігравати гармонізація законодавства, приведення національного законодавства відповідно до правових актів Європейського Союзу.

Ще однією важливою сферою адаптації діяльності органів публічного управління до стандартів ЄС є цифровізація, електронне врядування, використання новітніх технологій та інтелектуальних систем з елементами штучного інтелекту.

Вагомим напрямком адаптації є економічна інтеграція. Це створення сприятливих умов для інвесторів через удосконалення правового середовища, забезпечення прозорості та передбачуваності державної політики. Підтримка місцевого бізнесу, і, насамперед, малого та середнього, через надання інформаційних та консультаційних послуг, формування сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату, розвиток інфраструктури національної інноваційної системи.

На регіональному рівні успішна економічна інтеграція (адаптація) буде відбуватися через ефективне управління місцевим економічним розвитком, процесом, що спрямований на поліпшення економічного добробуту та якості життя в певному регіоні чи громаді. Це досягається через ініціативи та програми, що стимулюють зростання бізнесу, створюють нові робочі місця, залучають інвестиції та поліпшують інфраструктуру. Основною метою МЕР є створення сприятливих умов для сталого економічного зростання та розвитку людського потенціалу на місцевому рівні. Можна виокремити такі основні чотири компоненти місцевого економічного розвитку:

1. Створення сприятливого бізнес-середовища (зниження адміністративних бар'єрів, підтримка малого та середнього бізнесу, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та ринків).
2. Залучення інвестицій (створення інвестиційних порталів та баз даних, проведення інвестиційних форумів та ярмарків, налагодження партнерства з приватним сектором).



3. Власні ресурси та інфраструктурний розвиток (аналіз ресурсного потенціалу громади, поліпшення транспортної, комунальної та цифрової інфраструктури, розвиток індустріальних парків та бізнес-інкубаторів).

4. Розвиток людського капіталу та залучення громади (проведення освітніх програм та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, підтримка інновацій та підприємництва серед молоді, створення умов для залучення та утримання талановитих фахівців, упровадження механізмів громадської участі в ухваленні рішень, залучення громадськості до процесу стратегічного планування) [3].

Отже, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що адаптація діяльності органів публічного управління в Україні до стандартів ЄС є важливим етапом для інтеграції країни в європейський простір, особливо в умовах війни з РФ. Цей процес передбачає реформування інституційної структури через децентралізацію, гармонізацію національного законодавства з європейськими правовими нормами, упровадження цифрових технологій для електронного врядування та створення сприятливих умов для інвесторів. При цьому основними напрямками є підвищення ефективності, прозорості та відповідності європейським стандартам, що сприятиме отриманню міжнародної підтримки та зміцненню держави.

Крім того, очевидним видається і той факт, що саме місцевий економічний розвиток відіграє особливу роль у процесах адаптації діяльності органів публічного управління в Україні до стандартів ЄС, оскільки він є ключовим чинником стійкого економічного зростання та поліпшення якості життя громадян. Окрім того, МЕР активізує процеси формування сприятливого бізнес-середовища, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та людського капіталу [1], що, у результаті, створює передумови для збалансованого розвитку місцевої економіки, підвищення економічної безпеки та обороноздатності країни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гацуля О. М. Реалізація державно-управлінських реформ у сучасній Україні: галузевий аспект / *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2020. Том 47 № 4. С. 6 – 12.

2. Гречаник Б. В., Росипайло І. Я. Сучасна парадигма публічного управління : збірник тез V Міжнародної наук.-практ. конф. (30.11 –



02.12.2023 р.) / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А. В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2023. 634 с.

3. Основа регіонального управління в Україні : підручник / авт.-упоряд.: В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В. М. Вакуленко, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2012. 576 с.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

5. Шевченко О. О., Коваленко М. М. Наближення публічного управління в Україні до європейських стандартів. *МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*. Том 28 (67). № 1 2017. С. 27–32. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/1\\_2017/7.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/1_2017/7.pdf).

**Геннадій РЯБЦЕВ,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор Києво-Могилянської школи врядування  
імені Андрія Мелешевича

Національного університету «Києво-Могилянська академія»,  
професор Академічного департаменту соціальних наук  
Європейського гуманітарного університету,  
м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ЗАПОРУКА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Стратегічне управління або стратегування – це процес і технологія, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт із метою досягнення їхніх спільних цілей, неперервно враховуючи зміни в зовнішньому середовищі [3, с. 31]. Стратегування виникло внаслідок еволюційного ускладнення цілей суспільного розвитку, оскільки швидкість змін, що відбувалися в середовищі, спочатку стала порівнюваною з реакцією суб'єкта управління, а потім почала випереджати її.

Відповідно до визначення, стратегування є застосовним за великої нестабільності й лише часткової прогнозованості змін. Фактично, стратегування – це вихід за традиційні межі заради досягнення спільних цілей. У цьому воно відповідає новому врядуванню [1], особливостями якого є позбавлення уряду можливості «правити» із залишенням йому функцій установлення цілей, організування й координування діяльності інших суб'єктів управління, забезпечення їх вертикальної й горизонтальної



взаємодії, замість надання розпоряджень «згори – донизу» за «владною вертикаллю».

Технології стратегування (сценарне прогнозування, форсайтинг, керування ризиком), на відміну від технологій оперативного й стратегічного планування (що передбачають обов'язкове визначення очікуваних кількісних показників), дозволяють звужити поле невизначеності, мінімізувати несподіванки майбутнього і зменшити можливі негативні наслідки [6, с. 249].

Утім, стратегування не відкидає можливості своїх еволюційних попередників – оперативного управління, оперативного та стратегічного планування – а перетворює їх на складники, об'єднані певними межами (табл. 1).

Таблиця 1 – Межі елементів стратегічного управління

	Оперативне управління	Оперативне планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Акцент	реактивність	передбачення	превентивність	творчість
Часові межі	зазвичай, до 1 місяця	від 3 місяців до 1 (3*) років	3...7 (10) років	від 10 років
Технології	управління наданням доручень	аналіз політики, нейтралізація короткочасних загроз	стратегічне планування, цільове програмування, GAP-аналіз	сценарне прогнозування, форсайтинг, керування ризиком
Джерело монетарного ресурсу	бюджетні розписи, бюджети участі	національні й місцеві бюджети	національні бюджети, міжнародне кредитування	фонди національного добробуту

\* У разі трирічного бюджетного планування

Удосконалено автором на основі праці [7].

Водночас, в Україні надається значно більше уваги управлінню наданням доручень, аніж усім іншим його складникам разом узятим. Держава не виробляє превентивну політику, лише реагує на зміни середовища (як правило, зі значною затримкою). Правове поле, функції й повноваження органів влади постійно змінюють, руйнуючи інституційну пам'ять та унеможлиблюючи реалізацію тривалої політики й програм. Відчувається нестача узгоджених дій і недостатнє координування діяльності. На оперативному рівні поради органам влади більше нагадують



перелік закликів до «реформування», «удосконалення», «поліпшення», «посилення» [4, с. 19]. На стратегічному – близько 590 концепцій, 150 стратегій і 775 державних програм не лише не узгоджені, але суперечать одна одній та/чи не мають оперативних планів виконання [5, с. 146]. Кожний керівник розпочинає діяльність на посаді із розроблення проєкта чергової невиконаної «стратегії», зазвичай базованої на довоєнних уявленнях про потреби, пріоритети і спроможності Української держави. Наслідками такого стану справ є зневіра громадян в правильності вибраного курсу й можливості здобути Перемогу над ворогом.

Щоб зламати негативну тенденцію до розпорошення наявних і доступних ресурсів та запровадити стратегування в Україні, потрібно:

– подолати низку бар'єрів: культурних (невиправдані очікування, що експерти здатні «передбачити майбутнє»), когнітивних (зокрема, «поведінку натовпу»), управлінських (відсутність інтересу в замовника політики та/чи зворотного зв'язку), комунікаційних (брак спільної мови в експертів), компетентнісних (обмежена «грамотність про майбутнє»);

– відмовитися від вироблення політики, прив'язаної до виборчого циклу та орієнтованої на отримання швидких і плінних вигід; від бажання одночасно робити все, «будуючи на століття», й розроблення планів на основі аналізу лише внутрішніх можливостей об'єктів управління;

– гарантувати дотримання повного циклу аналізу політики під час визначення концептуальних засад її вироблення, зокрема вибору найкращих варіантів та інструментів політики, координування дій і забезпечення підтримки владним рішенням;

– оновити перелік документів програмного й прогностного спрямування, затвердити методику їх розроблення, привести їх ухвалення відповідно до можливостей бюджетів усіх рівнів;

– організувати розроблення та впровадження системи оцінювання та управління ризиком;

– подолати розрив між професіоналами й політиками [2], згідно з яким: некомпетентні схильні до переоцінки власних здібностей; некомпетентним не вдається розпізнати здібності компетентних; некомпетентні нездатні усвідомити свою некомпетентність.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. From Government to Governance / ed. by R. Bellamy, and A. Palumbo. Farnham. Burlington: Ashgate, 2010. 536 p.



2. Kruger J., Dunning D. Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77 (6). P. 1121–1134.

3. Riabtsev G. L. Strategizing and governance: to keep up with the trend. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries: post-conference monograph* / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. P. 28–42.

4. Рябцев Г. Л. Запровадження повного циклу аналізу політики як передумова європейської та євроатлантичної інтеграції України. *Актуальні проблеми юридичної науки. Політико-правові передумови європейської та євроатлантичної інтеграції України* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 13 жов. 2023 р.). Хмельницький : Хмельницький ун-т упр. та права ім. Л. Юзькова, 2023. С. 18–20.

5. Рябцев Г. Л. Проблеми стратегічного управління в Україні і шляхи їхнього вирішення. *I Міжнар. наук.-практ. конф. Таврійського нац. ун-ту до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16-17 бер. 2023 р.). Львів – Торунь : Liha-Press, 2023. Ч. 2. С. 145–148. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-36>.

6. Рябцев Г. Л. Цифрові інструменти стратегічного управління. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : КНУ, 2024. С. 249–250. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

7. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підруч. Київ : К. І. С., 2017. 982 с.



**Альона САГУРА,**  
студентка I курсу магістратури  
факультету соціології та управління  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Запорізького національного університету,  
Департамент соціального захисту населення Запорізької обласної  
державної адміністрації, головний спеціаліст,  
м. Запоріжжя, Україна

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ЗАХИСТ ПРАВ І СВОБОД ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ**

В останні десятиліття Україна зіткнулася з численними викликами, пов'язаними з внутрішньою міграцією населення, викликаною збройною агресією з боку РФ. Ці події призвели до масового переміщення людей, які були змушені залишити свої домівки та шукати безпечного притулку в інших регіонах України. За даними Міжнародної організації з міграції, кількість внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) в Україні перевищує 3,7 мільйона громадян, що створює значне навантаження на соціальні, економічні та правові системи країни [2, с. 2].

У контексті євроінтеграційних прагнень України, стандарти Європейського Союзу (далі – ЄС) щодо прав людини та захисту ВПО відіграють ключову роль у формуванні політики та законодавства України відносно цієї вразливої категорії населення. Цей процес передбачає ухвалення нових нормативно-правових актів та внесення змін до чинних, що дозволяє більш ефективно захищати права ВПО відповідно до норм міжнародного права.

Основним законодавчим актом, ухваленим в Україні з метою захисту прав ВПО, є Закон «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб». Цей документ став першим комплексним нормативним актом в Україні, що регламентує права ВПО на житло, медичну допомогу, освіту, соціальний захист та забезпечення, а також працевлаштування [5].

Наприклад, запроваджена в березні 2022 року, допомога на проживання внутрішньо переміщеним особам досі залишається одним з основних механізмів соціального забезпечення громадян, які були вимушені покинути свій дім внаслідок збройної агресії. Важливість цієї допомоги





полягає в її здатності забезпечувати базові потреби в період адаптації внутрішньо переміщених осіб у громаді, що їх приймає.

У контексті розуміння впливу європейських стандартів на формування політики захисту постраждалих громадян унаслідок вимушеного переміщення є Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року (далі – Стратегія) та операційний план заходів з її реалізації в 2023-2025 роках, затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 312-р.

Метою Стратегії є зменшення впливу негативних наслідків внутрішнього переміщення у зв'язку зі збройною агресією на осіб, що перебувають в Україні на законних підставах, шляхом впровадження ефективних механізмів державного реагування на виклики від моменту ухвалення особою рішення про переміщення до соціальної адаптації, інтеграції в громаді, що приймає, а також добровільного повернення та реінтеграції.

Під час розроблення Стратегії Урядом було враховано норми Законів України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», а також принципи міжнародного права, насамперед міжнародні стандарти, що регулюють питання внутрішнього переміщення, зокрема Керівні принципи ООН з питань внутрішнього переміщення, відповідні рекомендації та резолюції Комітету міністрів та Парламентської асамблеї Ради Європи, що стосуються прав і свобод внутрішньо переміщених осіб [6].

Основні напрямки Стратегії охоплюють реагування держави на виклики внутрішнього переміщення, безпечну евакуацію, адаптацію та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, а також підтримку їхнього безпечного повернення та реінтеграції. Отже, важливою особливістю є те, що під час розроблення Стратегії враховано не лише внутрішні законодавчі акти України, але й міжнародні стандарти.

Одним з заходів реалізації цієї Стратегії в Україні є ухвалення постанови Кабінету Міністрів України від 01.09.2023 р. № 930 «Деякі питання функціонування місць тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб». Текст постанови визначає МТП як місце, придатне для тимчасового проживання ВПО або осіб, переміщених з територій, де ведуться (велися) бойові дії, та відповідає мінімальним стандартам для їхнього проживання [1].



Відповідно до норм міжнародного права ВПО проживають в МТП безоплатно і не сплачують за користування майном, проте відповідно до чинного законодавства власники мають право стягувати плату за комунальні послуги з мешканців МТП, якщо власник/балансоутримувач не отримує компенсації за комунальні послуги від держави [1].

2006 року Комітет міністрів РЄ ухвалив Рекомендацію CM/Rec (2006), у якій було узгоджено перелік із 13 рекомендацій щодо ВПО, що ґрунтувалися на Керівних принципах ООН з питання про переміщення осіб усередині країни [3, с. 14]. Рекомендація наголошує на зобов'язаннях держав-членів РЄ, що перевищують рівень зобов'язань, відбитих у Керівних принципах.

Наприклад, у пункті 11 зазначається, що «внутрішньо переміщені особи повинні бути належно поінформовані та, наскільки це можливо, отримати консультації щодо вирішення ситуації, у якій вони опинилися, до, під час або після їхнього переміщення» [8]. Це має віддзеркалення і в досвіді України – на сайтах Міністерства соціальної політики України та Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України постійно оновлюються комунікативні матеріали щодо державних послуг, які передбачені для ВПО, зокрема надання/продовження допомоги на проживання вразливим категоріям громадян з числа внутрішньо переміщених (рис. 1). Така інформація також розміщується на стендах і сайтах обласних чи міських структур з питань соціального захисту населення.

The image shows a screenshot of a website page with information about social benefits for IDPs in 2024. The page is divided into two main sections. The left section is titled "Уточнено перелік ВПО, які можуть отримувати допомогу додатково 6 міс." (Clarified list of IDPs who can receive additional 6 months of assistance). It lists various categories of IDPs eligible for assistance, including those with severe health conditions, children in foster care, and those with low income. The right section is titled "Виплати для ВПО у 2024 році" (Payments for IDPs in 2024) and "Виплату допомоги всім ВПО, які отримували її до 1 лютого, автоматично буде продовжено до 1 березня" (Payments of assistance to all IDPs who received it until February 1st will be automatically extended until March 1st). It also mentions that from March 3rd, assistance will be extended for 6 months for the most vulnerable population groups.

**Уточнено перелік ВПО, які можуть отримувати допомогу додатково 6 міс.**

- люди з тяжкими формами захворювання, яким не встановлено інвалідність
- діти, влаштовані в сім'ї патронатного вихователя, патронатні вихователі; тимчасово влаштовані в сім'ю родичів/знайомих, прийомну сім'ю, ДБСТ

**Якщо середньомісячний сукупний дохід на одного отримувача в сім'ї менше 9 444 грн:**

- особи, старші за 55 років
- люди, які доглядають дитину до 3-х років або 6-ти років (якщо вона потребує догляду)
- сім'ї, в яких діти-студенти віком до 23 років навчаються на денній або дуальній формі навчання
- особи з інвалідністю III групи
- особи які надають соціальні послуги на непрофесійній основі
- сім'ї пенсіонерів

**ВИПЛАТИ ДЛЯ ВПО У 2024 РОЦІ**  
ПОСТАНОВА, РОЗРОБЛЕНА МІНСОЦПОЛІТИКИ

**ВИПЛАТУ ДОПОМОГИ ВСІМ ВПО, ЯКІ ОТРИМУВАЛИ ЇЇ ДО 1 ЛЮТОГО, АВТОМАТИЧНО БУДЕ ПРОДОВЖЕНО ДО 1 БЕРЕЗНЯ**

**З 1 БЕРЕЗНЯ – ВИПЛАТУ ДОПОМОГИ БУДЕ ПРОДОВЖЕНО НА 6 МІС. ДЛЯ НАЙБІЛЬШ ВРАЗЛИВИХ ВЕРСТВ НАСЕЛЕННЯ**

Рис. 1. – Приклад комунікативних меж для ВПО на сайті Міністерства соціальної політики України.



Крім цього, майже в усіх областях України функціонує «Урядовий контактний центр» (УКЦ) з метою забезпечення оперативного реагування органів виконавчої влади на звернення громадян, підприємств, установ та організацій, суб'єктів підприємницької діяльності, органів місцевого самоврядування та їх взаємодії під час розгляду таких звернень [7].

З травня 2012 року УКЦ почав приймати не тільки телефонні, а й електронні звернення через сайт <https://ukc.gov.ua/> (рис. 2).

Інтерактивна мапа звернень за травень 2024 року

Відкрити

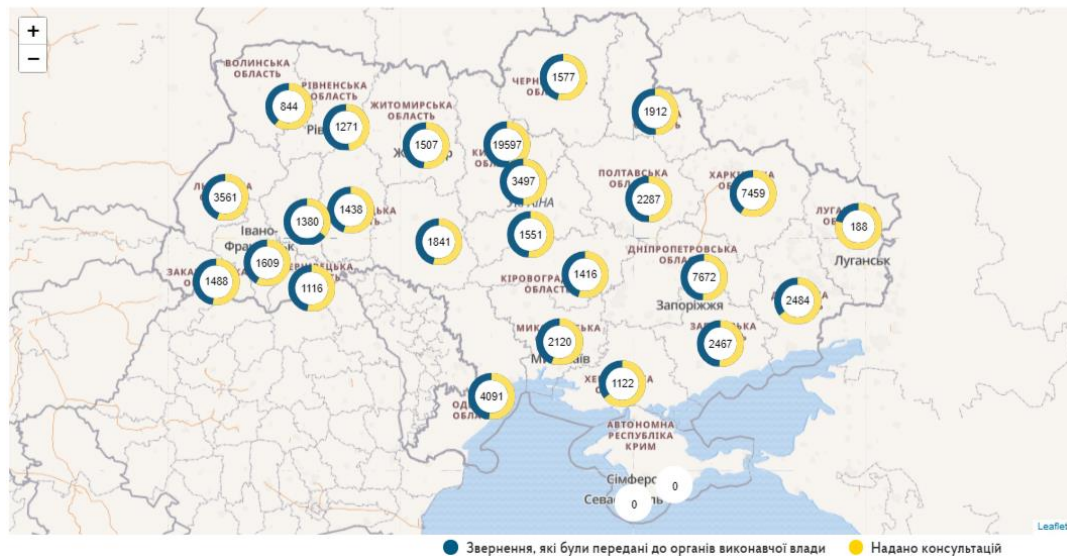


Рис. 2 – Інтерактивна мапа звернень за травень 2024 року на сайті Урядового контактного центру.

За ініціативою Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, за сприяння урядової уповноваженої з питань гендерної політики та підтримки UNFPA, Фонду ООН у галузі народонаселення створено Платформу допомоги врятованим – єдиний державний онлайн-майданчик з повною інформацією про надавачів допомоги населенню. На сайті платформи (<https://www.help-platform.in.ua/>) зібрані контакти сервісів підтримки постраждалих від різних видів насильства в умовах війни. Серед них як урядові проекти, так і ініціативи, створені у партнерстві з громадськими та міжнародними організаціями. Це також корисний ресурс для фахівців, які працюють з постраждалими від війни, надаючи матеріали та контакти ключових надавачів підтримки для дальшої співпраці на користь громадян України.

Отже, наразі ми можемо відзначити значущість впливу європейських стандартів на захист прав і свобод ВПО в Україні. Зокрема, стандарти



Європейського Союзу сприяють формуванню та реалізації політики та законодавства щодо захисту внутрішньо переміщених осіб відповідно до міжнародних норм [4, с. 5].

Успішна реалізація стратегій захисту прав ВПО в Україні ґрунтується на врахуванні міжнародних стандартів та рекомендацій, зокрема з боку Парламентської асамблеї Ради Європи. Це дозволяє країні забезпечувати високий рівень захисту прав та свобод ВПО на національному рівні з урахуванням кращої практики та міжнародного досвіду.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання функціонування місць тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2023 р. № 930. URL : <http://surl.li/twjwg> (дата звернення: 22.05.2024).
2. Економічна стійкість під час війни. Доходи, зайнятість та соціальна допомога в Україні : тематичний бриф. *International Organization for Migration*. 2024. С. 1–8. URL : <http://surl.li/twjus> (дата звернення: 22.05.2024).
3. Параскева К. Захист внутрішньо переміщених осіб відповідно до Європейської конвенції з прав людини та інших стандартів Ради Європи : посіб. Харків : Право. 2017. 152 с.
4. План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова». *Council of Europe*. 2022. С. 1–19. URL : <http://surl.li/twjzg> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. Дата оновлення: 30.12.2023. URL : <http://surl.li/twjzu> (дата звернення: 22.05.2024).
6. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 312-р. Дата оновлення: 07.04.2023. URL : <http://surl.li/twjwx> (дата звернення: 22.05.2024).
7. Про Центр. *Урядовий контактний центр*. URL : <http://surl.li/twkat> (дата звернення: 22.05.2024).
8. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи 6 державам членам щодо внутрішньо переміщених осіб. *Омбудсман України*. URL : <http://surl.li/twjwr> (дата звернення: 22.05.2024).



**Світлана СВІРКО,**

доктор економічних наук, доктор  
наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри національної безпеки,  
публічного управління та адміністрування  
Державного університету «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

**Віталій КУЧМЕНКО,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри національної безпеки,  
публічного управління та адміністрування  
Державного університету «Житомирська політехніка»  
м. Житомир, Україна

**Олексій СИДОРЕНКО,**

аспірант кафедри національної безпеки,  
публічного управління та адміністрування  
Державного університету «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

**Володимир ЗАГУРСЬКИЙ,**

аспірант кафедри національної безпеки,  
публічного управління та адміністрування  
Державного університету «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

## **РОЗВИТОК ПРИНЦИПУ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

З моменту набуття Україною незалежності, наша країна здійснила довгий шлях глибинних перетворень на шляху євроінтеграції. Однією із головних умов вступу України до Європейського Союзу постає реформування державного управління в країні на засадах належного врядування, що закріплено статтею 3 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, у якій прописано, що належне врядування постає одним із основних детермінант посилення відносин між ЄС та Україною [5].

Належне врядування загалом характеризується як «процес оцінки того, як державні органи та установи здійснюють свою функціональну



діяльність та управляють державною власністю з одночасним гарантуванням реалізації прав людини, без зловживань та корупції, за дотримання принципу верховенства права» [7]. Концепція належного врядування набула активізації наприкінці минулого сторіччя і вже 2001 року була презентована в Білій книзі європейського самоврядування, згідно з якою, базуючись на сукупності принципів належного врядування, визначалися принципи [1]:

- відкритості, за яким інституції повинні: працювати більш відкрито; активно обмінюватися інформацією з державами-членами ЄС щодо того, що робить ЄС та які рішення він ухвалює; викладати інформацію мовою, що є доступною і зрозумілою широкому загалу;

- участі, за якою якість, релевантність та ефективність політики ЄС залежить від участі широкого кола осіб та організацій на всьому шляху творення політики – від її планування до впровадження; при цьому збільшення участі з великою ймовірністю посилить довіру в кінцевий результат політики та інституції, що її імплементують; реалізація цього принципу залежить від того, чи керуються національні уряди інклюзивним підходом при розробленні та впровадженні політики ЄС;

- підзвітності, за яким ролі в законодавчому та виконавчому процесах повинні бути більш зрозумілими, для чого кожна з інституцій ЄС повинна пояснювати і брати відповідальність за те, що вона робить для Європи; більша ясність та відповідальність також вимагається від держав-членів ЄС та всіх інших агентів, що задіяні в розробленні і впровадженні політики ЄС на будь-якому рівні;

- ефективності, за яким політика повинна бути ефективна й своєчасною, такою, що забезпечує все, що потрібне, на підставі чітких завдань, оцінки майбутнього впливу та, у разі, де це можливо, попереднього досвіду; при цьому реалізація означеного принципу також залежить від упровадження політики ЄС на пропорційній основі та від того, чи рішення ухвалюються на найбільш доречному рівні;

- злагодженості, за яким політика та всі заходи повинні відповідати один одному та бути легкозрозумілими; при цьому потреба в злагодженості всередині Союзу стає все більш актуальною, кількість завдань Союзу зростає, розширення призводить до ще більшої різноманітності, а злагодженість вимагає політичного лідерства та відповідальності інституцій ЄС для забезпечення послідовного підходу в складній системі;



2007 року на виконання рішень III-го Варшавського саміту голів урядів та керівників держав-членів Ради Європи Центром експертизи та реформування місцевого самоврядування РЄ було розроблено Стратегію інновацій та належного врядування на місцевому рівні, прийняту на 15-ій Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління [3]. Цією Стратегією визначено принципи належного врядування, що полягають у [4]:

- **чесному проведенні виборів**, представництві та участі (для забезпечення реальних можливостей для всіх громадян мати право голосу в місцевій публічній діяльності);

- **зворотному зв'язку, чутливості** (для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування реалізовували законні очікування та потреби громадян);

- **ефективності та результативності** (для забезпечення досягнення цілей при найбільш оптимальному використанні ресурсів);

- **відкритості і прозорості** (для забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню того, як реалізується місцева публічна діяльність);

- **верховенстві права** (для забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності);

- **етичній поведінці** (для забезпечення того, щоб публічні інтереси переважали над приватними);

- **компетентності і спроможності** (для забезпечення того, щоб місцеві виборні представники та службовці могли добре виконувати свої обов'язки);

- **інноваційності та відкритості до змін** (для забезпечення отримання переваг від нових рішень та кращих практик);

- **сталого розвитку та стратегічної орієнтації** (для врахування інтересів майбутніх поколінь);

- **раціонального управління фінансами** (для забезпечення розсудливого та продуктивного використання ресурсів держави та територіальних громад);

- **правах людини, культурному різноманітті та соціальній згуртованості** (для забезпечення того, щоб усі люди були захищеними та поважалися, щоб жоден не був дискримінований або виключений чи ігнорований);



- **підзвітності** (для забезпечення того, щоб місцеві (виборні) представники та службовці несли відповідальність за свою діяльність).

Нині в контексті інтеграційних процесів розбудова принципів належного врядування призвела до їх збільшення до 32 у розрізі таких 6 змістовних кластерів [6]:

- стратегія;
- формування та координування політики;
- державна служба та управління людськими ресурсами;
- організація, підзвітність та нагляд;
- надання послуг та цифровізація;
- управління державними фінансами;

Імплементация вищезазначених принципів здійснюється нашою країною цілеспрямовано і планомірно попри тривалі воєнні дії на нашій території, про що свідчать звіти Програми SIGMA, за якими державне управління в Україні демонструє високу стійкість та гнучкість [2]. Дальше запровадження означених принципів належного врядування сприятиме набуття державним управлінням в Україні високого європейського рівня.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла книга. Європейське врядування. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-YEvropey-ske-vryaduvannya.pdf> (дата звернення: 14.05.2024 р.)
2. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. грудень 2023 року. URL: <https://www.oecd.org/gov/b0dd70ef-uk.htm> (дата звернення: 14.05.2024 р.)
3. Оцінка сучасного стану впровадження принципів доброго демократичного врядування в Україні. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyru-dobroho-vriaduvannia-ievropeiskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii/> (дата звернення: 14.05.2024 р.)
4. Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, прийнята на 15-ій Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління (м.Валенсія, 15-16 жовтня 2007р.). URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy\\_for\\_Innovation.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf) (дата звернення: 14.05.2024 р.)
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і





їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 14.05.2024 р.)

6. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 14.05.2024 р.)

7. United Nations. URL : <https://www.ohchr.org/en/good-governance/about-good-governance> (дата звернення: 14.05.2024 р.)

**Вікторія СИЧОВА,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
професорка кафедри соціології управління та соціальної роботи  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

## **АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (У КОНТЕКСТІ ПІДПИСАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ХАРТІЇ РІВНОСТІ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ У ЖИТТІ МІСЦЕВИХ ГРОМАД)**

Досягнення гендерної рівності є необхідною умовою членства України в Європейському Союзі. Офіційне надання Європейською радою Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі зумовлює потребу адаптації діяльності органів місцевого самоврядування до стандартів Європейського Союзу. Підписання безпосередньо органами місцевого самоврядування Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад відповідає одному з принципів європейського місцевого самоврядування – принципу субсидіарності, що є одним із стандартів європейського самоврядування. Принцип рівноправ'я та демократії, що передбачає рівні можливості жінок і чоловіків у процесі ухвалення рішень, рівний доступ до послуг у територіальних громадах, є одним із стандартів європейського місцевого самоврядування, що підтверджує актуальність теми.

Стандарти європейського врядування спираються на концепцію «good governance» («належного врядування»), що містить такі складники: демократія і представництво, права людини, верховенство права, цілеспрямованість розвитку, а також інклюзивність. Серед принципів Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад (далі



– Європейська хартія рівності, Хартія) зазначено, зокрема, про рівність жінок і чоловіків як фундаментальне право; заборона різноманітних форм дискримінації і зневаги; збалансована участь жінок і чоловіків в ухваленні рішень; плани дій і програми з належним фінансуванням для сприяння гендерній рівності [5]. Підписанти Європейської Хартії рівності – органи місцевого самоврядування мають зобов'язання щодо розроблення, ухвалення після широкого обговорення Плану дій щодо застосування гендерного мейнстрімінгу на місцевому рівні. За умовами Хартії орган місцевого самоврядування має розробити впродовж двох років відповідний План дій, виконання якого потім оцінюється на предмет перебігу успішності виконання Хартії, ефективних практик досягнення гендерного паритету [5]. Європейська хартія рівності проголошує потребу застосування гендерного мейнстрімінгу до всіх повноважень місцевих і регіональних органів влади та самоврядування; до виборчого процесу на місцевому рівні; до представництва в усіх виборних і публічних директивних органах; до ухвалення політичних рішень, до співпраці з партнерами для підтримки рівності; до системи надання послуг [5].

В умовах російсько-української війни зростає роль місцевого самоврядування в реалізації та захисті прав осіб із особливими потребами. У Конвенції про права осіб з інвалідністю (підписана в 2006 р., ратифікована 2009 р., набрала чинності для України 2010 р.) інвалідність розглядається як наслідок взаємодії між людьми, які мають порушення здоров'я, та бар'єрами, що виникають у відносинах та середовищі, і які заважають їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими [3]. Розроблення Плану дій щодо застосування гендерного мейнстрімінгу на місцевому рівні сприятиме врахуванню потреб осіб з інвалідністю різних статей та віку, реалізації їхніх прав людини та основоположних свобод, досягненню значних успіхів у соціальному та економічному розвитку територіальних громад, зменшенню рівня бідності.

Європейська хартія рівності закликає органи місцевого самоврядування до соціальної відповідальності в частині використання наявних повноважень і партнерства для досягнення більшої рівності своїх громадян. Її підписали понад 1900 громад у 35 європейських країнах. В Україні до Хартії долучилися 83 територіальні громади (6% всіх територіальних громад; 8% громад-членів АМУ) [4]. Станом на початок грудня 2023 року членами АМУ були 1042 територіальні громади [4]. Процес підписання Хартії, водночас, не активізувався навіть після того, як у



Державній стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року було наголошено на значенні підписання органами місцевого самоврядування Європейської Хартії рівності для досягнення більшого гендерного паритету в громадах [2].

Підписання Хартії дозволяє органам місцевого самоврядування публічно продемонструвати відданість демократичним цінностям, принципам гендерної рівності та зобов'язання реалізовувати їх на території своєї діяльності. Проте, не всі депутати місцевих рад знають сутність Хартії, процедури її підписання. Часто відсутня політична воля для просування цього питання на рівнях ухвалення рішень; іноді Хартія підписується формально без намірів її фактичної реалізації. Про потребу підвищення рівня гендерної компетентності осіб місцевого самоврядування йшлося в Державній програмі забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року [1], ідеться в Державній стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року (на 2022-2024 роки планувалося навчання більше 2 тис. посадових осіб місцевого самоврядування) [2].

Отже, підписання та імплементація Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад сприятиме адаптації органів місцевого самоврядування до стандартів Європейського Союзу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 273. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273-2018-%D0%BF>
2. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-752-120822>
3. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text)
4. Хартія / Гендерна рівність в органах місцевого самоврядування та територіальних громадах. URL : <https://gender.auc.org.ua/>
5. The European Charter for Equality Of Women and Men In Local Life Council of European Municipalities and Regions (Cemr). Adopted by the Council



of European Municipalities and Regions' Policy Committee in 2006. URL :  
[https://gender.auc.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/charter\\_2022\\_en-1.pdf](https://gender.auc.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/charter_2022_en-1.pdf)

**Лілія ТЕРЕНЯК,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету,  
м. Харків, Україна

### **МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В КАНАДІ**

Канада – федеративна держава, що входить до британської Співдружності. У її складі десять провінцій і три території. Главою держави є король Великої Британії. Управлінські органи провінцій побудовано за тим самим принципом, що й федеральні органи влади. Функції, що відповідають ролі керівника держави, у провінціях виконує лейтенант-губернатор, якого призначає федеральний уряд.

Поряд із федеральним і провінційним рівнями влади, у Канаді існують органи місцевого самоврядування. До них належать виборні органи населених пунктів.

Відповідно до конституції країни уряди провінцій організовують роботу місцевих органів самоврядування. Провінційна влада встановлює і змінює межі муніципальних одиниць, розробляє засади політики, у загальних межах якої діють муніципалітети і міські регіони. Провінції спільно з федеральною владою виплачують субсидії та дотації більшості муніципалітетів [1].

Управлінські функції в муніципалітеті здійснюють виборна рада і професійна, політично нейтральна адміністрація. У сучасній Канаді близько 4 тисяч муніципалітетів. Щодо місцевого самоврядування, то до його складу входять не тільки муніципальні ради та адміністрації, а й безліч автономних установ, які контролюють окремі сфери суспільного життя – правопорядок, охорону природи, охорону довкілля, водопостачання тощо. Зрештою, міські регіони можуть включати в себе кілька муніципалітетів, що в процесі історичного розвитку склалися в єдиний соціальний організм. Іноді їх кількість досить значна. Наприклад, у місті Ванкувері є 21 муніципалітет, а в Монреалі їх понад 100.



Діяльність органів місцевого управління, їх права та обов'язки регулюються серією законодавчих актів, ухвалених кожною з десяти провінцій країни. Залежно від місцевих традицій, особливостей економічного та соціально-політичного становища провінцій такі правові документи суттєво різняться між собою. Вони поділяються на фундаментальні, що визначають загальні принципи дії органів місцевого самоврядування, систему виборів тощо, що регулюють певні напрямки їх діяльності (підтримання громадського порядку, управління транспортом, охорона природи, організація відпочинку та розваг, профілактичного медичного обслуговування тощо), і підзаконні акти, що регулюють поточну діяльність цих органів – різні рішення, постанови тощо. Найбільш уніфіковані фундаментальні документи, що пояснюється спільністю цілей і завдань, які стоять перед органами влади на місцях, а також потребою забезпечити дотримання основних юридичних стандартів на всій території країни. В інших випадках особливості місцевих умов кожної провінції визначають характер і зміст місцевих законів і зумовлюють широке розмаїття в застосуванні всього арсеналу засобів управління та правового регулювання.

Звичайна форма місцевого міського самоврядування, згідно із законодавством провінцій, передбачає наявність мерів і міських рад, які обираються прямими виборами. Головними органами місцевого самоврядування в більшості великих міст є центральні міські ради, у яких представлені окремі муніципальні округи, що входять до складу міста. Ці округи, своєю чергою, мають певну самостійність, проте деякі функції, що покладаються на них, наприклад утримання міської поліції та міське планування, здійснюються міською радою. Деякі дрібні муніципальні округи управляються безпосередньо представником міської адміністрації.

Загалом свою внутрішню структуру муніципалітети визначають самостійно. В окремих районах зустрічається запозичена в США система самоврядування, за якої мер здійснює загальнополітичне керівництво муніципалітетом, а його повсякденну адміністративну діяльність очолює розпорядник, якого призначає муніципалітет і який він контролює. Місцями існує практика виокремлення зі складу муніципальної ради вужчого органу – виконавчого комітету. Обидва цих варіанти не набули, однак, у Канаді широкого поширення як такі, що несуть небезпеку двовладдя всередині муніципалітету і зведення повноважень більшості, обраних населенням діячів, до дорадчих функцій. Переважною залишається перенесена з



Великої Британії та Франції система одноступеневої муніципальної ради на чолі з мером. Чисельність виборного складу муніципалітетів зазвичай не перевищує кількох десятків осіб.

Членів муніципальних рад обирають на дворічний термін із необмеженим у часі правом переобрання надалі. Дворічний строк повноважень, який є найменшим у політичній системі Канади, робить муніципальних діячів досить значною мірою підконтрольними виборцям (для порівняння зазначимо, що термін повноважень провінційних і федеральних політиків набагато триваліший за п'ять років, що послаблює їхню залежність від населення). Крім того, муніципальні діячі, на відміну від провінційних і федеральних, виконують свої обов'язки безпосередньо за місцем проживання, а не в столиці, і тому неминуче тісніше контактують із населенням.

Більшість муніципальних діячів (олдермени) обираються від округів, меншість (контролери і мери) – населенням усієї муніципальної одиниці. Як правило, місцеві депутати поєднують свої обов'язки з будь-якою іншою роботою. Канадські муніципалітети діють за принципом «відкритих дверей». Це означає, що сесії ради незмінно відкриті для публіки, причому представники громадськості завжди можуть виступити в дебатах. Слід, утім, мати на увазі, що вибори та участь у сесіях місцевої ради – аж ніяк не єдина можливість простого канадійця долучитися до муніципальної політики. Зокрема, неабиякого поширення в цій країні мають місцеві плебісцити, під час яких громадян запрошують до виборчих скриньок для розв'язання суто місцевих проблем – приміром, про закриття або відкриття місцевого аеропорту, про години роботи магазинів у вихідні дні тощо. Результати такого волевиявлення ні до чого не зобов'язують місцеву раду, але, тим не менш, слугують потужним засобом тиску на депутатів. Проведення плебісцитів супроводжується публічними форумами і відкритими дискусіями, під час яких людям надають можливість уточнити власну думку й ознайомитися з іншими позиціями.

Через сформовані тут традиції місцевої ініціативи та децентралізації влади канадські муніципалітети, за їх загальної підпорядкованості провінціям і відомої фінансовій залежності від них, мають значну автономію. Вони проводять самостійну податкову політику, запроваджуючи, скасовуючи і змінюючи місцеві податки відповідно до обстановки. Їм підпорядковані поліцейські сили в містах. У переважній юрисдикції муніципалітетів перебувають комунальні послуги, громадський



транспорт, сфера відпочинку та розваг. Вони втілюють у життя провінційну політику в галузі шкільної освіти, природокористування, охорони здоров'я, допомоги безробітним, знову ж таки узгоджуючи її при цьому з потребами місцевого населення [2].

У структурі місцевих органів осібно стоїть система шкільної освіти, безпосередньо пов'язана з животрепетними питаннями мови, культури, профорієнтації і спирається на виборні органи за місцем проживання – шкільні комісії, що відіграють помітну роль у суспільному житті канадійців на низовому рівні.

Зрештою, муніципалітети мають у своєму розпорядженні власні джерела доходів, що не можуть бути відчужені на користь інших рівнів влади. Такий порядок речей слугує фундаментом відносної самостійності місцевих органів влади в управлінському механізмі Канади.

Канадські муніципалітети мають три базові джерела фінансування: податок на власність, плата населення за муніципальні послуги, фінансова підтримка з боку провінційних урядів.

Перше з них є основним. Ставки податку на власність встановлює місцева рада. Виходячи з цих цифр, муніципальна адміністрація розраховує проєкт місцевого бюджету, який потім виноситься на розгляд ради. Іншим джерелом доходів для муніципалітетів є платежі за різного роду ліцензії та разові дозволи. Наприклад, на виробництво або продаж тих чи інших товарів, за оренду та концесії, комунальні послуги – електро-, водо-, газопостачання, а також стягнення штрафів. Усе це дає в середньому близько 12 % надходжень до муніципальних бюджетів. Причому в містах ця частка вища, а в сільській місцевості нижча.

Інша частина коштів, що надходять до місцевих бюджетів, – близько 48 % – припадає на субсидії, що надаються провінціями і федеральним урядом.

Такі субсидії мають, головним чином, цільовий характер – їх виділяють муніципалітетам для фінансування середньої шкільної освіти та деяких програм соціального забезпечення (при цьому більшість таких програм здійснюються владою провінцій і федеральним урядом). Лише близько 10 % загальної суми одержуваних субсидій, що отримують, муніципалітети мають право використовувати на власний розсуд.

Слід зазначити, що управління територіями Юкон, Нунавут, а також Північно-Західними територіями в Канаді здійснюється безпосередньо федеральними органами. Велика площа і мала щільність населення роблять



вельми скрутним запровадження на цих територіях самоврядування, хоча місцеве населення і виступає за це. Більшість функцій центрального уряду на місцях беруть на себе федеральні служби, хоча кожна територія має деякі елементи самоврядування, що реалізуються через так звані виборні територіальні збори. Формально головним представником виконавчої влади на зазначених територіях є уповноважений, який призначається федеральним урядом і несе перед ним відповідальність. На Юконі лідер партії, що має більшість у територіальній асамблеї, стає «главою уряду» території; у Північно-західних територіях керівника обирають із членів асамблеї. Загалом структура органів місцевого самоврядування в Канаді продовжує розвиватися і вдосконалюватися

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варунц Л. Д. Місьцеве самоврядування Канади: загальна характеристика. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 1. С. 80–82.
2. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 60 с.

**Григорій ХАМЧУК,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ МЕНТАЛЬНОГО РЕІНЖИНІРИНГУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Ще 2016 року проф. П. Шеремет в інтерв'ю інтернет-виданню LB.ua цілком обґрунтовано і доказово стверджував, що для трансформації на той час ще загалом достатньо консервативної суспільної та індивідуальної трудової свідомості людських ресурсів «Україні потрібен соціальний реінжиніринг» [5]. Потреба й доцільність реінжинірингу менталітету людських ресурсів соціально-економічних систем як обов'язкової умови й етапу підготовки до реалізації в цих системах потрібних змін було обґрунтовано і в дослідженнях [3, 4], оскільки радикальні зміни в цілях їх існування і досягнення запланованих результатів без використання такої





технології, як управління змінами («change management») є неможливими, а для їх успішної реалізації слід «...готувати, оснащувати й підтримувати індивідуумів < ... > з метою досягнення організаційного успіху та результатів» [6].

Однак, у запропонованій групою Prosci [8] модель ADKAR для змін таких характеристик людських ресурсів соціально-економічних систем, як усвідомленість (Awareness), бажання (Desire), знання (Knowledge), здатність (Ability) і закріплення (Reinforcement) відсутній потрібний, на нашу думку, складник, що б забезпечував попередню підготовку людських ресурсів системи до цих змін через пріоритетні трансформації їх ментальності, оскільки непрофесійне впровадження змін у системах публічного управління та адміністрування в транзитних суспільствах, що мають трансформувати економіки редистрибутивного характеру в розвинуті економіки вільного ринку, призвело до того, що «замість ринку, отримуємо квазіринки (базар), замість конкуренції, – монополію та корупцію, замість державного управління нового типу, – патрон-клієнтелізм тощо» [2].

Саме тому вимога не еволюційних, а радикально революційних змін в знаннях і психології персоналу не окремої організації, підприємства чи регіону, а всього населення країни диктує доцільність доповнення моделі ADKAR для управління впровадженням змін у транзитних суспільствах обов'язковим етапом випереджального реінжинірингу (Reengineering) ментальності із заміною ідеологем інституційної матриці східного типу (редистрибутивна економіка — унітарне управління — комунітарна ідеологія) на ідеологеми матриці західного типу (ринкова економіка — федеративне управління — індивідуалістична ідеологія).

Така модифікація моделі ADKAR в RADKAR зробить її здатною для використання в умовах управління змінами не тільки в ринковій економіці, а й забезпечити перепідготовку людських ресурсів неринкових систем до реалізації в них потрібних для адаптації до нових умов змін.

На думку П. Ламмерса (Patric Lammers) – головного операційного директора провідної компанії з постачання енергії в Європі E.On – «Ви повинні підготуватися до зростання тому, що якщо ви цього не зробите, ви не будете зростати...» («... you need to get ready for growth, because if you're not ready for growth, you will not grow») [7]. Тобто, населення країни слід було готувати до радикальних ринкових змін заздалегідь, оскільки відсутність такого етапу підготовки людських ресурсів до майбутніх змін, навіть за дуже доброго обґрунтування і планування останніх, незмірно



ускладнює їх упровадження в практику управління життєдіяльністю спільнот, а інколи викликає навіть спротив змінам. Як приклад можна привести випадки спротиву змінам, що спостерігалися в Україні на початках процесу децентралізації [1].

Таким чином, задекларований міждержавними документами євроінтеграційний поступ України вимагає термінового розроблення з дальшою реалізацією плану реінжинірингу ментальності населення країни з його поступовою переорієнтацією на загальноєвропейські цінності і культуру, закони і нормативно-правові акти тощо.

Ще 2021 року Президентом України Володимиром Зеленським було започатковано процес підписання декларацій про підтримку європейської перспективи України з окремими країнами ЄС, у яких декларувалася потреба надання допомоги Україні в здобутті повноправного членства в ЄС та було зафіксовано нашу європейську перспективу офіційно підтриману вже після російської агресії Європарламентом та Єврокомісією. Оскільки ж європейська інтеграція України є процесом зближення України з Європейським Союзом не тільки на рівні його законів, а й на рівні правил та звичаїв, що існують у цьому співтоваристві, то ті переваги та можливості, які з'являться в житті українців у результаті інтеграції, повинні бути усвідомлено сприйняті разом з чинними в ЄС правилами, обмеженнями, вимогами і заборонами, що вочевидь вимагатиме доповнення моделі ADKAR додатковими заходами з ментального реінжинірингу населення (R). І хоча російське вторгнення вже доволі радикально вплинуло на зміну ментальності населення України, завдання держави із зміни світогляду через надання потрібних знань, переконань, досвіду і формування в людей нетерпимості до корупції, рівності прав і можливостей жінок та чоловіків, поваги один до одного, гідності і рівності перед законом тощо залишаються на порядку денному органів влади на всіх рівнях управління.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баран М. П. Механізми подолання опору добровільному об'єднанню територіальних громад. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_25)

2. Молодцов О. В., Радченко О. В. Деякі аспекти проблеми інституціональної синхронізації процесів децентралізації в Україні. *Теорія*



та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017 № 1.  
URL: [https://el-zbirn-du.at.ua/2017\\_1/31.pdf](https://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/31.pdf)

3. Панасюк Р. В., Петренко В. П., Попова Х. О., Ясінська Й. Реінжиніринг менталітету людських ресурсів – обов’язкова складова процесу успішного управління змінами в соціально-економічних системах. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. June 2018. 5(17), Vol.1. С.60–68. DOI: [10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5662](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662)

4. Петренко В. П., Андібур А. П., Мельницький М. М., Ясінська Й. Ментальний реінжиніринг як обов’язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*. Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року). 2017. С. 28–30.

5. Хворостина О. Павло Шеремета: «Україні потрібен соціальний реінжиніринг». *LB.ua*. 3 жовтня 2016. URL: [https://lb.ua/economics/2016/10/03/346538\\_pavlo\\_sheremeta\\_ukraini\\_potriben.html](https://lb.ua/economics/2016/10/03/346538_pavlo_sheremeta_ukraini_potriben.html)

6. Change Management. Driving change success by preparing and supporting individuals to thrive through change. *Prosci. People. Change. Results*. URL: <https://www.prosci.com/change-management>

7. Driving growth while decarbonizing: A conversation with E.On’s Patric Lammers. *McKinsey & Company. Growth, Marketing & Sales*. December 15.2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/driving-growth-while-decarbonizing-a-conversation-with-eons-patrick-lammers>

8. The Prosci ADKAR Model. A goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. *Prosci.Inc*. 19 p.



**Максим ХОЖИЛО,**  
кандидат технічних наук,  
докторант кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІМПЕРАТИВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО КУРСУ УКРАЇНИ**

Євроінтеграційні прагнення Української держави долучитися до спільноти сучасних розвинених в економічному плані, та безпечних і соціально-орієнтованих держав, мають не тільки теоретичний базис, але й поступово набувають значного практичного змісту. Так, 2014 року Україна підписала з країнами Європейського Союзу Угоду про Асоціацію [1]. Цим документом було окреслено основні орієнтири стратегічного партнерства та компліментарності розвитку суспільних відносин у всіх сферах життєдіяльності суспільства, які б наближали поступ Української держави до стандартів країн Європейського Союзу (ЄС). Уже 2019 року окремим законом було внесено зміни до Конституції України, що містили такі положення: 1) про європейську ідентичність Українського народу; 2) про незворотність дальшого вектору розвитку Української держави як учасника євроінтеграційної та євроатлантичної спільноти. При цьому, вищий законодавчий орган держави, Верховна Рада України, повинна визначати засади реалізації вищезазначеного курсу, а уряд, як найвищий суб'єкт виконавчої влади, є відповідальним суб'єктом реалізації державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції.

Уже у 2022 року в період розгортання повномасштабної збройної агресії російської сторони, як колективна відповідь країн ЄС на цей виклик та прояв європейської солідарності з Українським народом, політичні лідери 27 країн ЄС ухвалили важливе стратегічне рішення про надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС. Це означає, що розпочатий курс реформ та трансформацій повинен бути не тільки продовженим, а більш того, - його слід поглиблювати, навіть в умовах, тривалої дії правового режиму воєнного стану. Саме такий підхід є запорукою успішної європейської та євроатлантичної інтеграції Української держави.



Статус країни-кандидата на вступ до ЄС зобов'язує всі інститути публічної влади та органи місцевого самоврядування вже сьогодні розробляти відповідні стратегії повоєнної відбудови, керуючись не тільки гаслом «зробити більше та краще», а зробити екологічно. Насамперед, має йтися про екологізацію сфери державного управління або більш конкретніше, про «зелену трансформацію» сфери державного управління. Дороговказом для цього слугує Концепція Зеленого курсу ЄС [2]. «Зелений курс» ЄС – це демонстрація соціальної відповідальності як лідерів держав, так і окремих громадян, за спільне майбутнє у межах європейської спільноти. І Україна має всі підстави стати повноцінним членом європейської родини країн, що цінують права та свободи людей, сталий розвиток, суспільну безпеку, рівність та біорізноманіття, створюють соціальний, інклюзивний та безпечний простір для життя громадян. Активна фаза переговорів про вступ України до ЄС є надзвичайною можливістю, що дозволяє, окрім екологічних та економічних завдань, розпочати більш активно «зелену трансформацію» сфери державного управління, поглиблювати децентралізацію та вдосконалювати регіональну політику [3].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)
2. The European Green Deal. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
3. Ukraine Facility від ЄС та програми МВФ: моніторинг виконання Україною індикаторів та структурних маяків. URL: <http://surl.li/txhee>



**Ірина ЧАЙКА,**

доктор філософських наук, доцент,  
професор кафедри філософії,  
публічного управління та соціальної роботи  
Запорізького національного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

**Євген ЦОКУР,**

доктор політичних наук, доцент,  
в.о. завідувача кафедри політології  
Запорізького національного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

## **ОПТИМІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ**

Нинішній етап розвитку українського суспільства передбачає процес трансформації відповідно до викликів сьогодення. Зміни відбуваються в усіх сферах суспільно-політичного життя відповідно до курсу на Європейський Союз, що обраний нашим суспільством та визначений Конституцією України. Нинішня інтеграція України в Європейський Союз є визначною подією, що повинна вивести Україну на світову арену як впливового гравця. Проте для цього потрібно виконати систему вимог, однією із яких буде підготовка органів місцевого самоврядування до стандартів Європейського Союзу. Це можливість створити якісно новий склад публічних службовців, відповідно до нових стандартів. Відповідно, зараз існує низка проблем, що відштовхують Європейський Союз від ухвалення позитивного рішення щодо членства України. До таких проблем можна віднести нерозвиненість та відсутність ефективних механізмів реалізації діяльності органів місцевого самоврядування, корупція, відсутність ефективної прозорості та підзвітності дій влади суспільству та багато інших. Звісно ж, на всі ці процеси суттєво впливає й російська збройна агресія, нестабільність та хаос в управлінні органами місцевої влади, що кожен день стикаються з викликами: наслідками обстрілів, пошкодженнями інфраструктури, гуманітарними проблемами тощо.

Як ніколи важливо, правильно підготувати кадровий резерв органів місцевого самоврядування та вже чинних посадових осіб відповідно до викликів сьогодення та стандартів європейського врядування. До того ж



потрібно враховувати те, що в майбутньому постане завдання відбудови деокупованих територій, із залученням фахівців, у тому числі і сфери публічного управління, що передбачає наявність стратегії швидкого, ефективного та якісного відновлення.

Процес адаптації державної служби в Україні до європейських стандартів розпочався майже 20 років тому, коли було підписано Указ Президента України від 05.03.2004 р. «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [1]. Тривалий час функціонує Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу, діяльність якого спрямовано на поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у сфері державної служби та державного управління, удосконалення механізму координації інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС, зокрема шляхом організації роботи з ефективного використання в Україні інструментів інституціональної розбудови ЄС, підвищення професійного рівня державних службовців та поліпшення роботи з інформування суспільства з питань європейської інтеграції. Саме під час війни, під час різних кризових ситуацій органи місцевого самоврядування мають бути осередком порядку та організованості, на якому повинна будуватися наша держава. Водночас виникає безліч проблем, що є характерними для країн з пострадянським минулим (з якими потрібно боротися), до цих проблем можна віднести корупцію, фаворитизм, непотизм, відсутність добре підготовленого штату публічних службовців, який спроможний ефективно боротися з усіма викликами сьогодення, неорганізованість. З таким списком проблем важко мріяти про вступ до Європейського Союзу, оскільки вступ до ЄС ознаменує те, що нинішнім публічним службовцям потрібно буде дотримуватися стандартів та реалізовувати принципи роботи, які відповідають вимогам демократичного врядування. У цьому разі виникне потреба в здійсненні масового перенавчання нинішніх публічних службовців, а також більш інтенсивному навчанні молоді в контексті засад, на яких будується європейське суспільство.

На сучасному етапі Україна має подолати два життєвоважливі виклики: перемогти в російсько-українській війні та створити нове українського суспільства, яке буде гідною частиною Європейського Союзу. Творення цього суспільства має розпочатися із удосконалення управлінської ланки: державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Найбільш важливим завданням на цьому шляху є



трансформація підготовки молодих спеціалістів органів місцевого самоврядування, що найбільше здатні до адаптації і сприйняття нового, відповідно із стандартами європейського врядування. Виконання такого завдання вимагає переходу до реалізації меритократичного підходу в підготовці посадових осіб місцевого самоврядування. Забезпечення кращими кадрами органів місцевого самоврядування може реалізовуватися через систему неперервного професійного розвитку, що відповідає б стратегії соціально-економічного розвитку регіону. Не менш значущою є постійна увага до соціально-психологічного клімату в органах місцевого самоврядування, розвитку організаційної культури, сприйняття фахівцями організаційної системи цінностей, дотримання етики державної служби, наявність високих моральних норм. Має здійснюватися і підготовка керівного резерву, шляхом навчання майбутніх керівників, розвитку їхнього лідерського потенціалу і мотивації. Усе це, безумовно, вимагатиме постійного оновлення професійних компетентностей (найважливішими серед яких є досконале знання нормативно-правової бази; вільне володіння державною мовою; максимально розвинені цифрові компетентності), знань, умінь і навичок шляхом неперервного професійного навчання.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 05.03.2004 № 278/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text> (дата звернення: 23.04.2024 р.)





**Анна ЧЕЧЕЛЬ,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ, Україна

**Олександра КОНДРАТЬЄВА,**  
здобувачка ОПП «Муніципальний менеджмент»  
Маріупольського державного університету,  
м. Київ, Україна

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ВИМУШЕНО ПЕРЕМІЩЕНОГО БИЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Публічне управління та адміністрування в умовах війни передбачає створення та реалізацію політики, спрямованої на підтримку бізнесу, зокрема малого та середнього підприємництва, у тому числі соціального, з метою забезпечення економічної стабільності та соціального добробуту населення. Ефективне управління включає в себе механізми державної підтримки, спрямовані на подолання викликів, що виникають через воєнні дії, та забезпечення умов для відновлення та розвитку бізнесу. Адміністрування таких заходів вимагає координації зусиль різних державних органів, залучення міжнародної допомоги та впровадження передової практики для адаптації до мінливих умов економічного середовища [1].

В умовах надзвичайно важкої російсько-української війни український соціальний бізнес став опорою для держави. Сплата податків, волонтерські проєкти, підтримка Збройних сил та інвестування, попри воєнні дії, стали обов'язковими для малого бізнесу та промислових компаній. У цей складний час внутрішній бізнес забезпечує надходження податків, захищені робочі місця та стабільні зарплати для громадян.

Майбутнє українського бізнесу значною мірою залежить від його здатності подолати виклики, пов'язані з російською агресією, та адаптуватися до нових економічних умов або географічних розташувань. Війна в Україні змусила людей змінити місце проживання та спосіб життя, що також вплинуло на вітчизняний бізнес. Багато підприємств скоротили свої потужності, а значна частина взагалі припинила діяльність. Невелика



кількість підприємств, що безпосередньо постраждали від російської агресії, змогли продовжити свій розвиток, перемістивши активи до спокійніших регіонів України. Інші розвинули проекти соціальної відповідальності, переорієнтувались на соціальний бізнес, де основними пріоритетами стають соціальні цілі [3].

Навіть у нинішніх надзвичайно складних умовах держава робить доступні кроки для підтримки підприємств, що перебувають у скрутному становищі. Вивчення моделей державної підтримки вимушено переміщених підприємств в умовах війни є важливим завданням, яке дає змогу налагодити ефективні комунікації та визначити наявні проблеми та перешкоди, а також віднайти можливі шляхи їх подолання для відновлення та системного соціально-економічного розвитку України [2].

Отже, державна підтримка для вимушено переміщених підприємств, особливо соціального бізнесу охоплює такі пункти [4]:

- фізичні особи-підприємці I та II груп звільняються від сплати державного податку на період дії воєнного стану та впродовж року після його припинення;
- підприємства та фізичні особи-підприємці III групи звільняються від сплати соціального забезпечення для працівників, які були призвані до лав Збройних сил, інших збройних формувань (уключаючи територіальну оборону). Плата буде здійснюватися за рахунок держави;
- відтермінування сплати податків для всіх підприємств, які не можуть їх сплатити;
- відтермінування впровадження ПДО для всіх фізичних осіб-підприємців;
- скасування заходів ринкового та споживчого нагляду в усіх питаннях, крім регулювання цін та контролю за ціноутворенням;
- установлення мораторію на всі види перевірок для бізнесу;
- надання грантової підтримки як від держави безпосередньо, так і в комбінованих версіях;
- пільгове кредитування;
- створення механізму компенсації за отримані збитки;
- розширення урядової програми евакуації підприємств із зони бойових дій на захід України;
- створення належних умов для роботи на новому місці та забезпечення можливостей для працевлаштування людей.



Щодо перспективних напрямків підтримки для вимушено переміщених підприємств та малого і середнього бізнесу загалом, доцільно зберегти чинну спрощену систему оподаткування (ССО); заміна тотальної фіскалізації груп 2 і 3 ССО на фіскалізацію виключно для певних груп ризику платників податків, що мають значний ризик перевищення лімітів єдиного податку; спрощений режим для самозайнятих осіб; підвищення порогу переходу до ПДВ; сприяння легальному мікро- та малому підприємництву та спрощення умов ведення бізнесу через лібералізацію ринкового законодавства та закону про внутрішню торгівлю (упровадження директиви ЄС щодо взаємодії виробників та торгових мереж).

Таким чином, моделі державної підтримки вимушено переміщених підприємств, що постраждали внаслідок воєнних дій на території України, були досліджені, що дозволило визначити наявні проблеми та перешкоди, а також окреслити перспективи відновлення суб'єктів малого та середнього бізнесу та системного соціально-економічного розвитку України. Виявлено перелік пріоритетних напрямків та інструментів державної підтримки для сталого розвитку сектору малого та середнього бізнесу в умовах російсько-української війни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бражко О. В., Чечель А. О., Верительник С. М. Концепція соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування в контексті сталого розвитку якості життя в громаді. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 127–139.
2. Dykan, V., & Frolova, N. (2022). Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in wartime Ukraine. *Economy and society*. 7(3). С. 17–20.
3. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*. № 7(3), С. 7–10.
4. Чечель А. О., Тарасенко Д. Л. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах підвищення турбулентності зовнішнього середовища. *Наукові перспективи*. 2024. № 3 (45). С. 454–465.



**Сергій ЯКОВЕНКО,**  
здобувач третього рівня освіти (аспірантура),  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія  
неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»,  
м. Дніпро, Україна

## **АДАПТАЦІЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ДОКУМЕНТУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДО ПРАВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Пріоритетним складником процесу інтеграції України до Європейського Союзу є адаптація законодавства України до законодавства ЄС, у тому числі у сфері документування в органах публічної влади.

Під документуванням розуміють процес створення документа з використанням різноманітних методів, способів та засобів фіксування інформації на матеріальному носії. Документування забезпечується такою галуззю діяльності, як діловодство. З розвитком сучасних технологій, упровадження автоматизованих систем управління розширюються та поглиблюються ці традиційні поняття. Сьогодні нерідко вживаються такі терміни, як документаційне забезпечення управління або інформаційно-документаційне забезпечення управління. Вони включають в себе не тільки традиційну роботу з документами, але й інформаційне обслуговування, створення баз даних, їх ведення і роботу з ними. У європейських країнах найбільш поширений термін «керування документаційними процесами» [1].

У країнах Європейського Союзу процес переходу до закріплення інформації, у тому числі управлінської, на електронних носіях та автоматизації діловодства, упровадження електронного документообігу розпочався значно раніше, ніж в Україні. Проте, слід зазначити, що на сьогодні процес диджиталізації всіх сфер діяльності, у тому числі у сфері документування в органах публічної влади, в Україні розвивається стрімко. Основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів в Україні встановлює Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». Цей Закон регулює відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, отримання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів. Однак, слід зазначити, що впровадження електронних документів в управлінській діяльності не



означає повну відмову від паперових документів. Відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» у разі неможливості зберігання електронних документів на електронних носіях інформації впродовж строку, встановленого законодавством для відповідних документів на папері, суб'єкти електронного документообігу повинні вживати заходів щодо дублювання документів на кількох електронних носіях інформації та здійснювати їх періодичне копіювання відповідно до порядку обліку та копіювання документів, встановленого законодавством. Якщо неможливо виконати зазначені вимоги, електронні документи повинні зберігатися у вигляді копії документа на папері (у разі відсутності оригіналу цього документа на папері). При копіюванні електронного документа з електронного носія інформації обов'язково здійснюється перевірка цілісності даних на цьому носії [6].

На ринку України представлено різноманітні системи електронного документообігу. У деяких органах державної влади впроваджується система електронного документообігу Megapolis.DocNet. Це універсальне рішення, що дозволяє організувати систему електронного документообігу з метою підвищення прозорості, керованості та ефективності роботи. Ця система охоплює всі етапи життєвого циклу документів: від підготовки проектів документів до організації архівного зберігання (із забезпеченням функцій електронного архіву та електронного цифрового підпису) [2].

У різних органах державної влади можуть використовуватися різні системи електронного документообігу. У такому разі обмін документами між ними здійснюється за допомогою системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ).

Окрім приведення відповідно до європейських стандартів систем електронного документообігу, в Україні затверджуються національні стандарти, які гармонізовані з міжнародними стандартами, щодо оформлення документів, керування документаційними процесами тощо. Наприклад, стандарт ДСТУ ISO 15489-1:2018 «Інформація та документація. Керування записами. Частина 1. Поняття та принципи» (ISO 15489-1:2016, IDT) поширюється на сферу керування документаційними процесами [3]. Стандарт ДСТУ 2732- 2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення» розроблено з метою однозначного встановлення термінів та визначення понять діловодства й архівної справи, відбити в його змісті сучасну спеціальну лексику цих галузей знань, узгодити її зі змістом інших національних та міжнародних стандартів у сфері інформації та документації



[4]. Стандарт ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» поширюється на організаційно-розпорядчі документи незалежно від носія інформації, зокрема на: організаційні; розпорядчі; інформаційно-аналітичні документи, створювані в результаті діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, установ, підприємств, організацій та інших юридичних осіб незалежно від їх функціонально-цільового призначення, рівня і масштабу діяльності та форми власності [5].

Процес адаптації законодавства України у сфері документування в органах публічної влади до законодавства Європейського Союзу проводиться, проте задля сталого розвитку в цій сфері слід ураховувати швидкі темпи розвитку новітніх технологій у світі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діловодство: Практичний посібник. К.: Інкунабула, 2009. 480 с.
2. Інтернет-ресурс <https://inbase.com.ua/ua/megapolis-docnet.html>
3. ДСТУ ISO 27729:2018 Інформація та документація. Міжнародний стандартний ідентифікатор назв (ISNI) (ISO 27729:2012, IDT) [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc)
4. ДСТУ 2732:2004 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять [http://online.budstandart.com/ua/catalog/docpage?id\\_doc=68311](http://online.budstandart.com/ua/catalog/docpage?id_doc=68311)
5. ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144774-20>
6. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV від 22.05.2003 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>



## **СЕКЦІЯ 5 ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

**Iryna OZMINSKA,**  
PhD in Philosophy, Associate Professor,  
associate Professor of the Department of Public Management and administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine

### **ENGLISH FOR PUBLIC ADMINISTRATION: SELECTING COURSE MATERIAL**

English is becoming increasingly important not only in the area of public administration, but also in the daily life of society, which is reflected in recent government initiatives: the draft law No. 9432 “On the Use of the English Language in Ukraine”, the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine “Methodological Recommendations for Ensuring the Quality Learning, Teaching and Use of English in Higher Education Institutions of Ukraine”, and the Future Perfect initiative from the Ministry of Digital Transformation, the Ministry of Education and Science and the Ministry of Culture of Ukraine.

The objective of the regulatory initiatives is to promote English language learning among the population of Ukraine. According to the draft law, prosecutors, judges, customs officers, police officers, tax officers, heads of local state administrations, their deputies and civil servants of categories A, and B, C, as defined by the Cabinet of Ministers, should speak English [6].

On the whole, civil servants are obliged to provide services to citizens and those who appeal to them in the official language (Ukrainian). Pursuant to the law “On the Use of the Ukrainian Language”, they must also be able to provide services in a regional or minority language if necessary. Incorporating English into the professional competencies of civil servants is a logical step towards the European integration and fostering partnerships with other countries.

In the context of foreign language training of civil servants, it is important to address the issue of selecting appropriate course material. The accurate selection of learning material for the “Foreign Language for Specific Purposes (English)” (ESL) and “Professional Foreign Language in Public Administration” courses will ensure the delivery of high-quality training of public managers, who will be equipped with the skills required to work in public authorities.



Furthermore, it will increase the interest of learners in life-long language learning.

According to the Law of Ukraine ‘On Higher Education’ [4], higher education institutions (HEIs) have the right to decide on the content of the educational and methodological materials of the educational process, taking into account the requirements of the law. As a rule, a syllabus is reviewed at least once every five years, and if necessary, it can be updated more frequently. To ensure the effectiveness of training and compliance with the requirements of the modern professional environment, several key aspects should be considered when designing course programs, namely: the level of language proficiency of students (not lower than B1); content, objectives; approaches methods and forms of training; feedback from previous students and, if possible, conduct a needs analysis among future students.

The overarching objective of the course “English for Professional Purposes” (EPP) is to develop professional language competences that will facilitate student’s effective functioning in a culturally diverse educational and professional environment [5]. As noted by O. Tarnopolsky, it is possible to achieve efficiency in ESL studying professional English only when applicants have already acquired an intermediate level of language proficiency in English (B1). Otherwise, they will have to continue to learn general English in an ESL to catch up on the gaps in their knowledge of general English [7].

A review of the “Foreign Language in Public Administration” syllabi of for the bachelor’s degree available on the Internet allows us to identify the topics that are most often chosen for classes in this discipline (Table 1). The following syllabi have been selected for comparison: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (IFNTUOG), Bila Tserkva National Agrarian University (BTNAU), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (KhNUE) and Odesa National University of Economics (ONUE).

Table 1 – Contents of the “Foreign Language for Professional Purposes”  
syllabi

IFNTUOG	BTNAU	S. Kuznets KhNUE	ONUE
- Education as a key to success. Choosing a profession. The interview. - Office. Workplace. Meetings and working meetings. Building networks. Negotiations.	- Marketing, sales and advertising. - Persuading. - Entrepreneurs. - Business organization and people. - Meetings. Agendas and minutes.	- The system of public administration. - Management of public institutions and organizations. - World economic systems.	- My future profession. - Public administration. - Career. - Psychological aspects of professional success.





<ul style="list-style-type: none"> <li>- Civil service. Public Administration. Government.</li> <li>- Migration: causes, politics, culture.</li> <li>- Financial institutions.</li> <li>- The history of the EU.</li> <li>-City Management. Ukraine at the international arena. Public speaking.</li> <li>- Business trips. At the Customs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business costs and global trade.</li> <li>- Negotiating.</li> <li>- Franchising and project management.</li> <li>- Giving updates and handling questions.</li> <li>- Progress reports.</li> <li>- Case studies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrative management.</li> <li>- Personnel management.</li> <li>- Financing of public institutions and organizations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Company. Types of companies.</li> <li>- Sales.</li> <li>- Strategies of conducting negotiations.</li> </ul>
8 ECTS, 108 hours of class instruction. Terms I-IV 2023-2024 acad.year	8 ECTS, 120 hours of class instruction Terms I-II, 2021-2022 acad.year	9 ECTS, unknown Terms I-II 2022-2021 acad.year	6 ECTS, 72 hours of class instruction Terms I-II 2023-2024 acad.year

We can assume that the syllabi of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics is most closely aligned with the field of public administration and management, and should meet the needs of students and stakeholders, provided that the teaching is of an appropriate standard and students are sufficiently motivated to learn complex material. The internal survey conducted among the master's students in 2022 and 2023 indicates that the choice of topics varies depending on the level of language proficiency: the higher the level, the more students are willing to discuss problems and controversial topics related to the subject area; and the lower the level, the more students prefer to do lexical and grammatical exercises. As the surveys and experience of teaching ESL show, students are not ready to discuss the problems of management and administration in the first semester of their undergraduate study due to insufficient level of language training and lack of awareness of the very essence of public administration, as the training in professional disciplines is just beginning.

Some HEIs design a joint EPP syllabus for a range of majors. For example, “Kharkiv Aviation Institute” offers the same syllabus of “Foreign language for Professional Purposes” course to bachelors of related specialties: 029 “Information, Library and Archival Affairs”, 051 “Economics”, 053 “Psychology”, 071 “Accounting and Audit”, 072 “Finance, Banking and Insurance”, 073 “Management”, 075 “Marketing”, 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”, 081 “Law”, 262 “Law Enforcement”, 281 “Public Management and Administration”, 292 “International Economics” [2].



The number of hours for teaching and learning a language varies and ranges from 6 to 9 ECTS credits. In most syllabi, the ratio of hours of classroom instruction to student's self-study is 40 % to 60 %, respectively. It is worth noting that regardless of the number of hours allocated for the course, the courses are quite rich in material that must be processed and mastered by the applicant mostly independently.

The analysis of the study programs shows that there are similar topics in every syllabus. They are: telephoning, negotiations, meetings, drafting contracts/documents, arranging meeting, conflicts, job interviews, CV/resume writing.

The sources of instructional materials include: 1) texts from online sources: articles from online newspapers, magazines and scientific journals; 2) official documents, resolutions etc. from the websites of the governmental agencies of English-speaking countries; 3) certain units from Oxford, Cambridge, National Geographics textbooks and others. The most frequently mentioned textbooks in the references are Market Leader, International Express, The Business, Business Result; 4) online language learning resources (ESL Brains, Lingua House, MacMillan resources, etc); 5) free podcasts, YouTube and Tedtalks videos for developing listening comprehension.

It is worth noting that there are no unified textbooks for the ESP (Public Administration) that would meet the needs of both students of the public administration and stakeholders. The syllabi meet the goals and program outcomes, but they may not correspond to the level of language training of the learner. In addition, none of the reviewed programs has enough classroom hours to move to the next language level.

## **REFERENCES**

1. Іноземна мова за професійним спрямуванням : робоча програма / укл. Н. Демченко. Білоцерківський національний аграрний університет. 2021. URL: <http://surl.li/undug>

2. Іноземна мова за професійним спрямуванням : силабус вибіркової дисципліни. Харківський аерокосмічний університет ім. М. Жуковського «Харківський авіаційний інститут». 2021. URL: <http://surl.li/unduh>

3. Методичні рекомендації щодо забезпечення якісного вивчення, викладання та використання англійської мови у закладах вищої освіти України : Наказ МОН України від 25.07.2023 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0898729-23#Text>



4. Про вищу освіту Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

5. Програма з англійської мови для професійного спілкування / кол. авт: Г. Бакаєва, О. Борисенко, І. Зуєнок та ін. Київ: Ленвіт, 2005. 119 с. URL: [https://im.nmu.org.ua/ua/library/national\\_esp\\_curriculum.pdf](https://im.nmu.org.ua/ua/library/national_esp_curriculum.pdf)

6. Про застосування англійської мови в Україні : проект Закону від 28.06.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=9432&conv=9>

7. Tarnopolsky O. Constructivism in ESP Teaching at Ukrainian Universities. *The TESOL Encyclopedia of English Language Teaching*. John Wiley & Sons. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118784235.eelt0934>

**Iryna OZMINSKA,**

PhD in Philosophy, Associate Professor,  
associate Professor of the Department of Public Management and administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine

**Taras STRUK,**

Master's student of the Department of Public Management and  
Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ivano-Frankivsk, Ukraine

## THE IMPORTANCE OF DEVELOPING COMMUNICATION COMPETENCES OF PUBLIC SERVANTS FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The establishment and development of communication competences of public servants is extremely important for the post-war reconstruction of Ukraine. This is due to the fact that the process of post-war reconstruction should be accompanied, first of all, by information transparency. Resource mobilisation is also important, as effective communication helps to mobilise the resources needed for reconstruction - financial, material and human. This includes attracting investors, volunteers and assistance from other countries. Civil servants must be able to cooperate with other agencies, organisations and international partners. Effective communication is key to maintaining partnerships and collaborative work on reconstruction.



We believe that communication platforms of recovery should play an important role in this process. We would like to focus on the platforms that have already been established at the national level.

United24 – is a global initiative, a functioning communication platform dedicated to supporting Ukraine. This platform was launched by the Ukrainian authorities on May 5, 2022. United24 is the official fundraising platform of Ukraine. Its idea is very simple and important - to unite the world around helping Ukraine to protect, save lives and rebuild [1]. Technically, the communication is as simple as one click to make a charitable donation to rebuild Ukraine. This platform was created to cooperate with international charities, donors, and well-known public figures around the world.

The advantages of this platform are the following: it has direct access to up-to-date information on Ukraine's needs. Therefore, donors' donations are directed to really necessary purchases. International foundations retain up to 20% of the donations collected for their operational activities. While 100% of the funds raised through United24 go to the accounts of the National Bank of Ukraine and are used to help Ukraine. Every dollar donated is used for its intended purpose! Donating through United24 is completely safe and easy. United24 is not a public organisation, but the platform interacts with charities and partners around the world. This allows us to accept donations in accordance with the laws of different countries. United24 can offer donors targeted fundraising with a clear purpose and communication campaigns in the media and with the participation of platform ambassadors [1].

RISE Ukraine – is a coalition of Ukrainian and international civil society organisations, initiatives, government agencies and activists who support the Principles of Reconstruction and Modernisation of Ukraine through constructive dialogue and communication with the government and international partners. They have united to promote the principles of integrity and participation for Ukraine's development, as well as to build accountability mechanisms for reconstruction, timely disclosure of data, fair compensation for damages caused by the aggressor, development of digital solutions for reconstruction, and engagement of citizens and businesses in planning, monitoring and supervision<sup>o</sup>[2].

This platform has declared its official activity as providing information to all stakeholders (participants in the recovery process) on the progress of recovery projects, acting as a communication bridge between different initiatives and



projects. This will provide all stakeholders with up-to-date information on the situation and, if necessary, help coordinate their actions.

DREAM — a unique state digital ecosystem that provides a single digital track for all recovery projects. A state recovery management ecosystem that creates a single digital track and a "single window" for all recovery and modernisation projects initiated by Ukrainian communities. The platform ensures their transparent and efficient implementation at the national, regional and local levels. DREAM ensures full transparency in the creation, development, prioritisation, financing, procurement, and implementation of each project at all levels [3].

In the context of our study, it is worth emphasising that all recovery strategies should be discussed between all stakeholders of the process, including government authorities, citizens, communities, academic and expert institutions, non-governmental organisations, business, media, international organisations and other partners. Public servants are important actors without whom effective communication between other participants will be impossible. Transparent and inclusive communication between all stakeholders is a key element for people-centred recovery. The proper communication strategy can influence public opinion and motivate citizens to engage in the reconstruction process. Public officials need to know how to properly receive, process and use public feedback. In addition, communication skills help public servants to respond effectively to crisis situations, coordinate actions and communicate with the public.

Thus, the communication competencies of public servants are critical to the successful post-war recovery of Ukraine. They help to create an effective, transparent system that can restore and improve the quality of life of Ukrainians.

## **REFERENCES**

1. United24. Official website of the governmental organisation in Ukraine. URL: <https://u24.gov.ua/uk/about>
2. RISE Ukraine. URL: <https://www.rise.org.ua/about-ua>
3. DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua/info/press-kit>



**Олена БАЧИНСЬКА,**  
кандидат економічних наук,  
в.о. завідувача кафедри публічного управління,  
менеджменту та інклюзивної економіки  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна

## **МІСЦЕ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

У сучасних умовах швидкого розвитку інформаційного суспільства та активного формування різноманітних соціальних мереж і форм самоорганізації населення, таких як громадянські рухи, союзи, асоціації тощо, питання створення ефективної системи комунікації між владою і суспільством набуває великої ваги. Досвід багатьох країн показує, що це значно підвищує ефективність державного управління та сприяє сталому соціально-економічному розвитку.

Соціальні мережі як одна з форм масової комунікації в Інтернеті стають з кожним роком дедалі більш ефективним і незамінним комунікаційним каналом, що зумовлює потребу представництва органів публічного управління в соціальних мережах. Використання соціальних мереж сприяє прозорості їх діяльності, формуванню позитивного іміджу та налагодженню ефективного зворотного зв'язку. У світі соціальні мережі вже стали ключовим каналом комунікації між публічною владою і громадянами.

Соцмережі надають унікальні можливості для спілкування користувачам з усього світу і поширення текстової, фото-, відеоінформації на широку аудиторію за максимально короткий термін. За допомогою цього каналу комунікації органи публічного управління кожної держави можуть оперативно поширювати інформацію, вступати в комунікацію з громадянами, роз'яснювати свою політику й об'єднувати зусилля навколо досягнення суспільно важливих цілей [3].

Якщо ми звернемося до статистики 2024 р., то побачимо таку картину із рейтингу найбільш популярних соціальних мереж світу за чисельністю користувачів (Рис. 1).

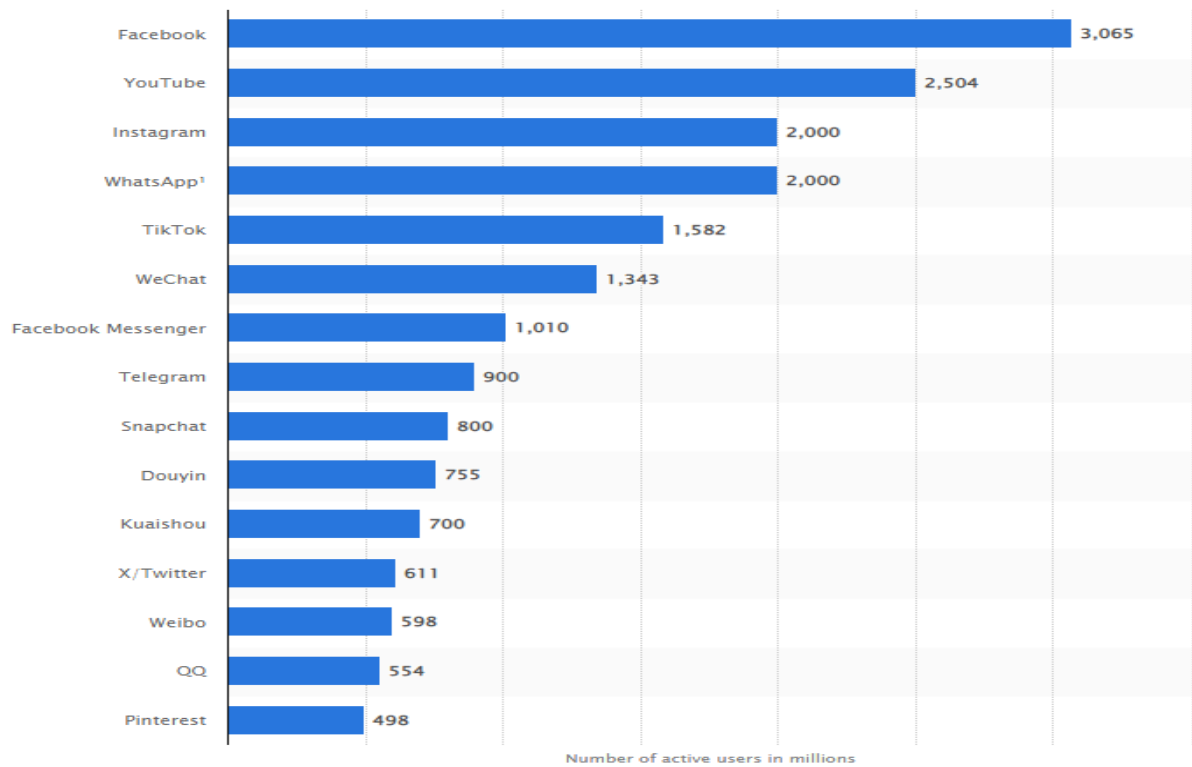


Рис. 1. Рейтинг соціальних мереж в світі станом на квітень 2024 року за кількістю активних користувачів, млн. осіб [2]

До переваг використання соцмереж у публічному просторі можна віднести такі:

- можливість охоплювати як цільову аудиторію, так і нових користувачів; – можливість отримувати зворотний зв'язок;
- можливість здійснювати аналіз аудиторії за різними чинниками завдяки спеціальному аналітичному сервісу;
- можливість здійснювати оперативний контроль за змістом і часом розміщення інформації;
- додаткове місце для проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи;
- можливість синхронізації офіційного вебсайту зі сторінкою у соцмережі тощо [1, с. 35].

Як зазначає Н. Фролова, інформація, що поширюється органом публічного управління в соціальних мережах, має бути оперативною, лаконічною, достовірною, спрямованою на створення позитивного іміджу органу публічного управління, регулярно [4].

Використання соціальних мереж органами публічного управління відкриває можливості для ефективного та інноваційного спілкування з



громадянами, зокрема дозволяє оперативно та ефективно поширювати потрібні повідомлення та новини, забезпечуючи переваги в комунікації.

Однак використання соціальних мереж може стати загрозою для органів публічної влади з кількох причин:

- поширення дезінформації – соціальні мережі часто стають майданчиками для поширення неперевіреної інформації або навіть фейкових новин, що може спричинити паніку серед громадськості;
- маніпуляція громадською думкою – зловживання соціальними мережами може призвести до маніпулювання громадською думкою шляхом сприяння певним поглядам або дискредитації політичних опонентів і, як наслідок, підривати довіру до органів влади та призводити до соціальних конфліктів;
- кібератаки і кібершпигунство – соціальні мережі можуть бути використані для проведення кібератак або кібершпигунства на органи влади;
- порушення конфіденційності – навіть якщо органи влади ретельно контролюють свої сторінки, працівники можуть ненавмисно розголошувати конфіденційні дані через особисті аканти;
- вплив на політичні процеси – соціальні мережі можуть впливати на політичні процеси через масштабну мобілізацію громадськості, організацію протестів або розпалення політичних конфліктів;
- порушення етичних норм та професійних стандартів – використання соціальних мереж органами влади може порушувати етичні норми та професійні стандарти, зокрема, щодо конфлікту інтересів, нейтральності та об'єктивності.

Для запобігання цих загроз потрібно встановлювати суворі правила щодо використання соціальних мереж органами влади, проводити навчання персоналу з питань інформаційної безпеки та етичних стандартів, а також регулярно моніторити та аналізувати активність у мережі з метою виявлення можливих загроз.

Отже, сучасний інформаційно-комунікаційний простір вимагає, щоб органи публічного управління були активно наявні в соціальних мережах. Це є потребою для наближення до громадян та підтримки постійного інформаційного обміну з ними. Для збільшення своєї наявності як у мережі Інтернет, так і серед суспільства, важливо використовувати не лише одну, а кілька найпопулярніших соціальних мереж та пам'ятати про переваги і загрози що їм властиві.





### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малімон В. І. Комунікативні технології в публічному управлінні : навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2018. 51 с.
2. Найпопулярніші соціальні мережі в усьому світі станом на квітень 2024 року за кількістю активних користувачів щомісяця (заголовок з екрану). URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (дата звернення: 22.05.2024 р.)
3. Редчук Р. О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. URL: [http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2022/1\\_2022/13.pdf](http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2022/1_2022/13.pdf) (дата звернення: 24.05.2024 р.)
4. Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. С. 9.

**Віталій БОНДАР**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій  
Національного університету «Острозька академія»,  
м. Острог, Україна

**Олена ШЕРШНЬОВА,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту  
Національного університету «Острозька академія»  
м. Острог, Україна

### ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» І ТА II РІВНІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Основи професійної комунікативної компетентності формуються в публічних службовців під час їх навчання в системі вищої освіти України. Важливу роль у цьому формуванні відіграють стандарти вищої освіти, у яких закладено ключові вимоги до освітніх програм ЗВО у межах певного рівня вищої освіти та спеціальності. Для підготовки бакалаврів та магістрів з публічного управління та адміністрування в Україні затверджено



стандарти вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на бакалаврському (затверджено 2018 р., № 1172) та магістерському (затверджено 2020 р., № 1001) рівнях. З погляду сьогодення, важливо проаналізувати засади формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління на основі пропонованих стандартів вищої освіти.

Науковці в галузі публічного управління та адміністрування розглядають комунікативну компетентність як складник професійної, що характеризується множинністю підходів та інтерпретацій та заслуговує на окрему наукову розвідку. Близьким для авторів є трактування поняття вітчизняного науковця В. М. Безрука, який комунікативну компетентність державних службовців визначає як «систему внутрішніх особистісних ресурсів, потрібних для побудови ефективної комунікації у сфері взаємодії органів державної влади та громадськості, що передбачає розвиток певної інваріантності комунікативних характеристик, які розкривають компетентність державних службовців у процесі спілкування, що мають чітку історичну, соціальну та культурну детермінованість» [1, с. 139]. До комунікативної компетентності державного службовця найчастіше відносять такі якості, як: комунікабельність, емпатія, психологічний такт, асертивність, толерантність, організаційна культура, безконфліктність, соціальна спрямованість, відповідальність та інше [2, с. 295].

Для початку проаналізуємо засади формування комунікативної компетентності в Стандарті вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» бакалаврського рівня. Серед 13 (100 %) загальних компетентностей, поданих у Стандарті, 4 (30,7 %) з них безпосередньо пов'язані з комунікативною компетентністю, а саме: ЗК 10. Здатність спілкуватися державною мовою; ЗК 11. Здатність спілкуватися іноземною мовою; ЗК 12 Навички міжособистісної взаємодії; ЗК 13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня. Серед 11 (100 %) спеціальних (фахових, предметних) компетентностей бачимо лише 1 (9,09 %), що безпосередньо пов'язана з комунікативною компетентністю, а саме: СК 01. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів. На думку розробників Стандарту, опосередковано комунікативні аспекти в контексті донесення здобутих знань та потреби аргументації в дальшому професійному спілкуванні наявні в усіх 13 загальних та в 11 з 12 спеціальних компетентностях [3, с. 11-12].



Щодо програмних результатів навчання в Стандарті підготовки бакалаврів, то практичні аспекти комунікативної компетентності спостерігаємо в 3 (18,75 %) з 16 (100 %) позицій, поданих у Стандарті. Це програмні результати № 2. Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою; № 3. Уміти усно і писемно спілкуватися іноземною мовою; № 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади й органами місцевого самоврядування.

Наступним ми проаналізуємо елементи комунікативної компетентності в Стандарті вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» магістерського рівня [4]. Серед 7 (100 %) загальних компетентностей, представлених у стандарті, 2 (28,5 %) з них безпосередньо пов'язані з комунікативною компетентністю, а саме: ЗК 02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо; ЗК 06. Здатність до професійного спілкуватися іноземною мовою. Серед 12 (100 %) спеціальних компетентностей 4 (33,3 %) мають зв'язок із комунікативною компетентністю, а саме: СК 01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти; СК 02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери; СК 03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування; СК 05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами й організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.

У програмних результатах навчання магістерського Стандарту комунікативну компетентність спостерігаємо в 3 (20 %) з 15 (100 %) позицій, поданих у Стандарті. Це програмні результати РН 08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм; РН 09. Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми



публічного управління та результати досліджень; РН 10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

Таблиця 1

Порівняння частки загальних, спеціальних компетентностей та програмних результатів навчання щодо комунікативної компетентності у стандартах вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Компетентності та результати навчання	Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 (бакалаври)	Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 (магістри)
Загальні компетентності	30,7 %	28,5 %
Спеціальні компетентності	9,09 %	33,3 %
Програмні результати навчання	18,75 %	20 %

*\* Джерело: власні напрацювання авторів*

Порівнюючи формування комунікативної компетентності у проаналізованих стандартах, можемо зазначити, що третину загальних компетентностей у зазначених стандартах становлять саме комунікативні якості. Ці компетентності пов'язані з мовленнєвими навичками, іншомовною комунікативною компетентністю, посиленням соціальної комунікації. Спеціальні компетентності у формуванні комунікативних навичок домінують у Стандарті підготовки магістрів – 33,3 % проти 9,09 %. Частка програмних результатів навчання в проаналізованих стандартах майже ідентична та не перевищує 20 %.

Отже, аналіз стандартів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» виявляє суттєве значення комунікативної компетентності в підготовці публічних службовців. У бакалаврських програмах комунікативні компетентності становлять 30,7 % загальних та 9,09 % спеціальних компетентностей, тоді як у магістерських – 28,5 % загальних та 33,3 % спеціальних компетентностей. Це наголошує на важливості комунікаційних навичок для успішного публічного управління. Програмні результати навчання також акцентують на комунікативній компетентності (близько 20 % в обох рівнях). Загалом, стандарти відбивають потребу розвитку ефективних комунікаційних навичок для професійного зростання публічних службовців.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук В. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1. Ч. 1. С. 139–146.
2. Нагаєв В. М., Олійник Т. І., Гіржева О. М. Модель комунікативної компетентності державних службовців в системі публічного управління та адміністрування. *Наукові перспективи*. 2024. № 3. С. 291–308.
3. Стандарт вищої освіти України першого (бакалаврського) рівня за спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», затверджений та введений в дію Наказом Міністерства освіти і науки України від 29 жовтня 2018 р. № 1172. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).
4. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», затверджений Наказом Міністерства освіти і науки України від 04 серпня 2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).

**Ігор ГРИНЕНЬКО,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОБЛЕМИ

Україна, попри війну з росією, досягла значних успіхів у цифровій трансформації. Саме цифрові рішення сьогодні допомагають утілювати реформи, яких вимагає статус кандидата на вступ до ЄС, за принципами відкритості, прозорості, підзвітності та демократії участі. Швидкими темпами йде розбудова цифрової інфраструктури, надається доступ до швидкісного широко смугового та бездротового Інтернету, оскільки його відсутність утворює цифрове відставання, що, своєю чергою, веде до нерівності людей, та, як наслідок, - порушення прав і свобод людини. Іде



еволюція від інформатизації й електронного урядування до глобальної цифрової трансформації та управління на платформі штучного інтелекту (ШІ) та використання Big data (великих баз даних) [4].

Цифрова трансформація в місцевому самоврядуванні складається з комплексу дій, спрямованих на поліпшення та модернізацію процесів, що включають процедури реінжинірингу технологічної та організаційної баз. Вони ґрунтуються на впровадженні та розвитку цифрових комунікацій формування та передачі даних з метою більш тісної взаємодії з громадянами в процесі задоволення потреб і очікувань останніх. В умовах нового цифрового суспільства державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування беруть на себе нові ролі і обов'язки, і, отже, повинні мати відповідні цифрові навички, знання, уміння та компетентності.

Плануючи проведення цифрових перетворень у громадах, органи місцевого самоврядування і насамперед ради громад мають урахувати культурні та освітні зміни, з якими вони стикаються. Співвіднесення швидкості розвитку технологій і, як наслідок, соціально-економічних та інфраструктурних трансформацій з людським життям дозволяє констатувати якісний стрибок швидкості розвитку громад [2].

Щоб дослідити діяльність цифрових інноваторів у регіонах, Міністерство цифрової трансформації спільно з Фондом Східна Європа та компанією Deloitte розробили індекс цифрової трансформації регіонів (ЩТР). ЩТР розроблено на основі методології, що містить базовий (для малих та середніх територіальних громад) і розширений (для значних та великих територіальних громад) індекси, які охоплюють п'ять категорій: цифрова економіка, цифрова інфраструктура, розвиток цифрових навичок, цифровізація публічних послуг, а також цифрова трансформація в ОМС. Кожний із компонентів передбачає індикатори, сума яких і визначає місце громади в рейтингу. Інструмент є повністю безоплатним для використання кожною громадою України та дозволяє зробити комплексну оцінку диджиталізації громади.

Такий підхід дозволить оцінювати й поліпшувати стан стійкості цифрового розвитку громад та готовності до цифрової трансформації з метою залучення інвестицій під актуальні локальні проекти і, відповідно, розвивати цифрові послуги.

Для того, щоб допомогти лідерам цифрової трансформації сформулювати концепції і впровадити диджиталпроекти, міжнародна організація SocialBoost, що вже багато років займається створенням і



впровадженням цифрових сервісів для громад та їх мешканців, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Програми «U-LEAD з Європою» запустила програму «Акселератор цифрової стійкості «Громада 4.0»».

На початку травня 2024 року Мінцифри провело Digital Power Summit 2024, під час якого відзначили громади, що показали найбільш вагомий цифрові успіхи, а також презентували перший пілотний Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Мета Індeksu – відстежити рівень цифровізації громад. Результати допоможуть керівникам громад визначити сильні та слабкі сторони та впроваджувати потрібні цифрові ініціативи.

За результатами дослідження першого пілотного Індeksu визначили громади, що 2023 року показали вагомий цифровий результат.

Громади, які показали вагомий цифрові успіхи в пілотному Індeksu цифрової трансформації територіальних громад України

Назва тергромади	Назва тергромади	Назва тергромади	Назва тергромади	Назва тергромади
Одеська	Мукачівська	Білоцерківська	Городоцька	Новоаворівська
Дніпровська	Володимир-Волинська	Овруцька	Тарутинська	Куликівська
Львівська	Миргородська	Вишгородська	Полтавська	Вітківська
Ужгородська	Покровська	Броварська	Уманська	Буська
Вінницька	Зимнодільська	Павлоградська	Трускавецька	Смілянська
Рівненська	Славутинська	Пирятинська	Софіївська	Кам'янська
Кременчуцька	Здолбунівська	Іларіонівська	Черкаська	Стрийська
Тернопільська	Хмельницька	Межівська	Кодимська	Боратинська
Луцька	Шабівська	Чабанівська	Бібрська	Яремчанська
Івано-Франківська	Славутська	Гаряцька	Чернечинська	Теплодарська
Криворізька	Коломийська	Якушинецька	Пустомитівська	Саратська
Білогород-Дністровська	Шепетівська	Ірпінська	Калинівська	Новороздільська
Чорноморська	Зеленодільська	Самбірська	Бережанська	Петрівсько-Роменська
Нікопольська	Чернівецька	Чортківська	Горішньоплавнівська	Красилівська
Кропивницька	Борщівська	Глевахівська	Дрогобицька	Чернігівська
Коцюбинська	Кам'янська	Городоцька	Бершадська	Барська
Синельниківська	Корюківська	Берегівська	Володимирецька	Щербанівська
Нововолинська	Золочівська	Тернівська	Білявська	Покровська
Першотравенська	Хмельницька	Роздільнянська	Болградська	Серпівська
Вишнева	Підволочиська	Бориславська	Калузька	Жашківська

Рис. 1. Громади, що показали вагомий результати в пілотному Індeksu цифрової трансформації територіальних громад України [5]

У планах на 2024 рік для CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – заступник/ця керівника/ці територіальної громади, у розподілі обов'язків яких покладено відповідальність за питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації) та цифрових лідерів на місцях продовжувати роботу в напрямку цифрової трансформації громад: підтримувати активні проєкти та реалізовувати нові.

Водночас, слід згадати і певні проблеми та дати відповідь на запитання: *Що потрібно зробити, щоб українські громади сталище більшою мірою цифровими?* Відповідь на це запитання певною мірою допомагає віднайти дослідження, здійснене Міністерством цифрової



трансформації за підтримки Інституту Маліка (Швейцарія) [3]. Зокрема, дослідження показало три проблеми, що постали на шляху цифровізації в Україні. Перша – людський чинник, а точніше – *відсутність спеціалістів на місцях*, які можуть і хочуть працювати в цифровій трансформації. Уряд взявся вирішувати проблему шляхом навчання фахівців. Для пошуку цифрових лідерів у громадах Міністерство співпрацює з громадською організацією «Lift: Digital», що повністю сфокусувалася на пошуку цифрових трансформаторів у регіонах. «Lift: Digital» відкриває можливості для проєктних менеджерів, менеджерів із комунікацій, менеджерів із розвитку, аналітиків, графічних дизайнерів, мережесих адміністраторів та інших фахівців. Друга проблема – *забюрократизована комунікація між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування*. Відповідно, її вирішення полягає в спрощенні процесів або взагалі у відмові від тих із них, що виявляються необов’язковими. За підтримки Програми «U-LEAD з Європою» зараз Міністерство цифрової трансформації досліджує потреби в цифровізації в 125 громадах. Це допоможе краще зрозуміти стан справ на місцях. І третя важлива річ – *комунікація успішних кейсів*. За словами експерта *Валерії Іонан*, історій успіху насправді багато, проте про них недостатньо говорять з тим, щоб громади брали приклад та рухалися вперед [1].

Органи місцевого самоврядування також очікують ухвалення Урядового законопроекту щодо передачі територіальним громадам повноваження щодо адміністрування місцевих податків та зборів. Доступ громад до інформації Державної фіскальної служби дозволить збільшити фінансові ресурси місцевих бюджетів, оскільки громади є найбільш зацікавлені в їх наповненні. Крім того, цифрові рішення мають надати ширші та зручніші інструменти громадянам пропонувати свої проєкти відновлення і розвитку та брати участь у розподілі фінансування таких проєктів.

Ще одним важливим елементом цифрової трансформації громад є впровадження технологій штучного інтелекту. Як свідчить зарубіжний досвід, можливості наявних технологій штучного інтелекту, ураховуючи сучасні вимоги цифровізації публічного управління, є актуальними і затребуваними до вирішення широкого комплексу адміністративних завдань, пов’язаних з практикою надання муніципальних послуг громадянам та організаціям. Більш того, штучний інтелект може використовуватися в практиці надання багатьох послуг у межах будь-якої





життєвої ситуації громадянина, надання своєчасних і релевантних відповідей громадянам на їх запитання, при виявленні і прогнозуванні потреб окремих осіб і груп населення, а також при розробленні планів ефективного використання муніципальних ресурсів.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик Юлія. Потенціал цифрової трансформації у громадах України. URL: <https://voxukraine.org/potentsyal-tsyfrovoj-transformatsyy-v-obshhynah-ukraynu>.
2. Піскоха Наталія. Цифрова трансформація місцевого самоврядування : визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/924/890>.
3. Результати моделювання екосистеми. Як швидко та ефективно трансформувати великі міста в смарт міста. URL: [https://docs.google.com/document/d/1jS54eIeAotfcJOugEhbsCZuLLuBCGxaod003Ye1jV\\_Q/edit](https://docs.google.com/document/d/1jS54eIeAotfcJOugEhbsCZuLLuBCGxaod003Ye1jV_Q/edit).
4. Сидоренко Євген. Проблеми цифрової трансформації територіальних громад та шляхи їх вирішення. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2023. № 4. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/133/97>.
5. Цифровізація громад : відбувся Digital Power Summit 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-gromad-vidbuvsya-digital-power-summit-2024>.

**Ірина ГУМЕНЮК,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування ім. С. Юрія  
Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна

### ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В останні роки в наукових та освітніх колах яскраво виокремилася ідея сталості в методиках та практиці професійної підготовки в галузі управління та педагогіки, що віддзеркалюється в зміні підходів до



управління та навчання. Замість підходу «нагляду» за процесами управління та навчання, акцент переноситься на їх розгляд як на «комунікативну взаємодію» та «керований вплив». Розвиток цієї парадигми вимагає перегляду концептуально-категоріального апарату з метою відповідності сучасним вимогам до адаптації, уніфікації та вдосконалення. Це включає міжнародне розуміння процесу управління суспільством і ролі в ньому держави та громадянського суспільства, а не обмежується лише національними політичними парадигмами.

Розуміння суспільної сфери пов'язане з республіканським управлінням як формою, що ставить на перший план інтереси громадян (оскільки республіка означає «справа народу»). Таким чином, державні інституції та політичні стратегії, що втілюються у сферах освіти, науки та інновацій, мають служити цій публічній сфері. Проте, слід зазначити, що термін «публічний» не повністю охоплює масштаби та зміст «суспільної відкритості». Саме тому більш прогресивними є використання термінів «суспільне» або «громадське» управління, а також «урядування» та «адміністрування».

Конкретизуючи, галузь науки та знань у публічній сфері, її управління через адміністрування охоплює різноманітні суспільні сектори та інституції і потребує розроблення стратегій розвитку публічного управління та застосування методологічних підходів в умовах глобалізації. Ці підходи включають у себе:

- Неопублічний менеджеризм, що базується на ринкових принципах і новаторському управлінні, оновленні систем управління в контексті ринкової економіки, де громадянин виступає як замовник та споживач.
- Мережево-комунікативна політика, що ґрунтується на принципах комітології та комунітарного розвитку, спрямована на створення мереж взаємодії між політичними інститутами держав-партнерів та громадянським суспільством.
- Демократично орієнтоване адміністрування, спрямоване на задоволення потреб громадян, а не лише виконання клієнтських вимог, за допомогою концепцій «небайдужої участі публічного менеджменту» та «рецептивного адміністрування».

Один із аспектів, що активно досліджується в понятійно-категоріальному апараті, – це адміністративна культура фахівців з публічного управління. Ця культура являє собою систему професійних



компетентностей, що формується в процесі навчання в закладах вищої освіти, яка включає в себе наукові знання в галузі публічного управління та адміністрування, певні вміння та навички, цінності, ділові принципи та переконання, що спрямовані на ефективне управління на різних рівнях адміністративної ієрархії. Ця культура також включає адміністративну етику, що регулює етичні стандарти управління та відповідальність за управлінські рішення.

Дослідження також включає аналіз моральних аспектів адміністративної діяльності, засоби технічного регулювання, оцінку впливу зовнішнього середовища на адміністративну діяльність та організаційну поведінку. Американські та англійські концепції визначають якості та цінності фахівців з публічного управління, такі як інтелектуальний потенціал, правдивість, логіка, лідерські якості, комунікабельність, етичність, технологічні навички тощо.

Процес формування професійної компетентності в майбутніх фахівців з публічного управління закладах вищої освіти активно розвивається через розроблення методики організації освітнього процесу та впровадження відповідної моделі в умовах управлінсько-педагогічного середовища. Ця модель включає в себе різні аспекти, такі як освітня політика якості та безпеки, неперервна професійна самоосвіта та розвиток, академічна мобільність, а також практичне стажування, що спрямовані на забезпечення актуальності, достовірності та обґрунтованості досліджень.

Синергетична взаємодія різних підсистем професійної підготовки забезпечується цілісністю методично-організаційної та функціонально-змістової діяльності, таких як навчально-науково-пізнавальна, адміністративно-інституційна, практично-стажувальна. Ці підсистеми організовано за різними формами (змішаною, мережевою, дистанційною, мобільною, традиційною), вони мають різні дидактичні цілі.

Модель організації професійної підготовки майбутніх фахівців з публічного управління орієнтується на педагогічну діяльність, активізуючи функції, потрібні для майбутньої професійної діяльності. Ця модель також передбачає апробацію та вдосконалення шляхом активації функцій, що відповідають особливостям публічного управління, загальним функціям та специфічним аспектам цієї діяльності.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bakhmat N., (2020) Evaluation of the peculiarities of the implementation of the impulse stimulus of students in the process of educational activity. *Systematic Reviews in Pharmacy*. Vol 11, Issue 11. pp. 1037–1041.
2. Лисецький Ю. М., Семенюк Ю. В., Павленко Д. Г. Аналіз чинників, що впливають на систему забезпечення національної безпеки України в умовах гібридної війни. *Вісник воєнної розвідки № 60*. Київ, 2020. С. 99–162.
3. Рідей Н. М., Професійний розвиток правової компетентності адміністраторів закладів вищої освіти в системі неперервної освіти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Том 31 (70). № 2. С. 161–170.

**Володимир ДЕМЧЕНКО,**  
кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

### КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНЦЯ: МОВНИЙ АСПЕКТ

В умовах реформації в галузі публічного управління поняття комунікації поступово починає трактуватися як власне вміння користуватися новітніми методами спілкування, зокрема комп'ютерними технологіями (проведення зум-конференцій, ведення вебсайтів тощо) мобільним зв'язком (використання месенджеру, надсилання смс тощо), а також психологічними методами й засобами з урахуванням особливостей публік-рілейшнз й інших міжособистісних зв'язків. Паралельно відходять на другий план власне мовні питання, що в умовах війни набули принципового значення в сенсі дистанціювання від російської мови, що тривалий час у статусі імперської (державної, метрополійної) безмежно впливала на структуру української мови (місцевої, підлеглої), і дивно, що наша мова вистояла в цій боротьбі (за словами Лариси Масенко – мовній війні [1]), зміцнившись функційно, оскільки зі здобуттям статусу державної



повною мірою виконує свої функції в усіх сферах життєдіяльності – від мови вулиці до мови науки й церкви.

Проте, водночас, залишається значна проблема суто структурного характеру – на рівні лексики, морфології й фразеології, де функціонують багато форм, калькованих із російської мови. Не слід забувати, що процес такого калькування відбувався не лише стихійно – від розмовної форми мови, але й свідомо – через умисне запровадження російськомовних кальок у ту ж таки наукову чи ділову стильову мову з дальшим кодифікуванням у державних документах – починаючи від Конституції та законів і закінчуючи численними юридичними кодексами. Саме тому швидко виправити такі помилки не можливо, оскільки навряд чи депутати будуть змінювати текст Конституції через прибирання звідти таких одиниць, як, скажімо, «спір» або «приймати закони». Проте публічний службовець має знати ці кальки й правильні їх відповідники в українській мові, щоб запобігати їх використанню в повсякденному діловому мовленні чи й підзаконних документах, адже головним принципом при цьому має бути відомий здавна «геть від москви», тобто позбавлення рудиментів ворожої російської культури й мови, що безпосередньо пов'язані з імперськими настроями – тероризмом і загарбництвом, зокрема щодо України.

Розглянемо кілька таких мовних форм, на які службовець / посадовець навіть не звертає уваги в своєму мовленні (й усному, й писемному), але які є прямими кальками з ворожої (тільки так! – наша емоція – В.Д.) російської мови.

«Приймати закони» (рос. «принимать») – ніхто навіть не здивується, побачивши на цьому місці питомий український відповідник «ухвалювати», однозначно його зрозуміє, проте тут же сам використає кальковану форму (особливо це властиво усному мовленню). До того ж подібні форми «приймати участь», «приймати до уваги» (рос. «принимать») уже давно замінені на «брати» («взяти»), хоча якщо мовець використає ті кальки, ніхто навіть не зреагує на таку помилку.

«Повинні виконати» (рос. «должны») – не лише семантична російськомовна калька – це рудимент адміністративно-командного стилю, що характеризує імперську канцелярію й часом властивий українським бюрократам. Річ у тім, що в такому разі йдеться про жорстке зобов'язання службовця виконати певне завдання, про його повинність: якщо він цього не виконає вчасно, він буде винний (а те, своєю чергою) зумовлює відповідне покарання). Саме тому пострадянські чиновники насамперед



мушили виконати наказ згори, з Києва, незважаючи ні на що, звітувати про таке виконання (звісно, про жодну ініціативність або креативність при цьому не йдеться). І знов-таки, питомі українськомовні відповідники «маємо», «мусимо», «зобов'язані» ні в кого з таких ретро-канцеляристів (чи юристів, які є найбільшими апологетами тих кальок, оскільки вони копіювали українське законодавство з російського, і навіть нові закони формулювали за тими лексичними й фразеологічними кліше) заперечень не викличуть. До того ж три варіанти – не просто синоніми, вони мають своєрідну ієрархію за ступенем виконавчої зобов'язаності, що доводить більшу розвиненість української мови порівняно з російською.

«Покликані зробити» (рос. «призваны») є взагалі нелогічною формою, оскільки в реального представника homo sapiens відразу викликає асоціацію, що цих осіб (наприклад, депутатів) хтось покликав щось зробити, а не потрібну думку про те, що вони «мають» за своїми посадовими обов'язками це зробити.

«Необхідно це зробити» (рос. «необходимо») – пряма калька, що має відповідники «потрібно», «варто», які також не викличуть ні в кого заперечень, якщо будуть використані на цьому місці. Відповідник «слід» (наприклад, «слід зазначити»), який був свого часу доволі частотним, також є калькою (рос. «следует»), а тому потрібно (саме так – В.Д.) використовувати наведені вище відповідники.

Є випадки більш складні. Скажімо, використовуване нами в цих тезах «наприклад» (рос. «например») мовники намагаються замінити формами «до прикладу», «як приклад» тощо, проте вони потребують тоді більш зрозумілого контексту в реченні. Гадаємо, найбільш придатним буде в такому разі «скажімо», хоча й воно є калькою (рос. «скажем так»), тобто ситуація складна. Проте за умови спільної роботи в цьому напрямку українських лінгвістів ця проблема буде однозначно вирішена.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Масенко Л. Т. Українська мова у ХХ сторіччі: історія лінгвоциду. К.: КМ Академія, 2005. 399 с.



**Діана ДЕНИСЕНКО,**  
асистент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

**Анна ТЮНІНА,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Криворізького національного університету,  
м. Кривий Ріг, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Поняття «державний службовець» розглядають у широкому і вузькому розумінні. У першому випадку – це індивідуальний суб’єкт права, що здійснює функції державного управління не лише в органах державної влади, а й в інших державних організаціях, установах, підприємствах. У вузькому розумінні державний службовець – це особа, яка обіймає певну посаду лише в органах державної влади. Для української системи державної служби прийнятним є другий підхід [4].

Розглянемо дефініції поняття «державний службовець», звертаючи увагу на підходи, що використовують науковці (див. рис. 1).

Зважаючи на різні підходів до розуміння цього поняття, можемо надати власне бачення поняття «державний службовець». На нашу думку, це людина, яка обіймає посаду в установі державної влади та має відповідальність за забезпечення ефективного функціонування владних органів та виконання їх функцій відповідно до закону. Вона повинна діяти відповідально, етично та з урахуванням інтересів громадян і суспільства. Державний службовець повинен мати високу професійну кваліфікацію, готовність до постійного самовдосконалення та волю до служіння країні та її громадянам. Він постає як ключова ланка між владою та громадянами, сприяючи зміцненню демократії та стабільності в суспільстві.



Джеймс Куллімор	<ul style="list-style-type: none"><li>це особа, яка займає посаду в органах виконавчої влади або інших державних установах і виконує функції, передбачені законодавством, з метою забезпечення реалізації політики та виконання завдань держави в інтересах громадян і суспільства.</li></ul>
Міхаель Ліпсон	<ul style="list-style-type: none"><li>це професіонал, який працює в державних органах і відповідає за розробку, виконання та моніторинг політики держави. Він сприяє ефективному функціонуванню державного апарату та реалізації стратегічних цілей країни в різних сферах, включаючи соціальний і економічний розвиток.</li></ul>
Макс Вебер	<ul style="list-style-type: none"><li>це особа, яка займає посаду в установі державної влади і функціонує у рамках бюрократичної системи, виконуючи свої обов'язки відповідно до офіційних правил, нормативних актів і процедур, які регулюють діяльність державного апарату.</li></ul>
Гарольд Ласвелл	<ul style="list-style-type: none"><li>це особа, яка бере участь у процесі прийняття та виконання державних рішень і політики, допомагаючи забезпечити ефективну роботу владних органів та виконання їх функцій відповідно до вимог законодавства.</li></ul>
Фрідріх Ніцше	<ul style="list-style-type: none"><li>це особа, яка користується владою та використовує її для захисту власних інтересів та підтримки свого статусу, а також для збереження стабільності та ієрархії в суспільстві.</li></ul>

Рисунок 1 – Дефініції поняття «державний службовець»

За родом своєї діяльності публічному діячеві доводиться не тільки оперувати законом, керуватися посадовими інструкціями, але й роз'яснювати, доводити та переконувати. Публічний діяч постійно взаємодіє з громадянами, допомагаючи їм у вирішенні соціальних, господарських та особистих проблем; спілкується із суб'єктами, що належать до різних соціальних прошарків і груп; контактує із представниками різних суспільно-політичних сил і формувань; обговорює питання, пов'язані з виконанням службових обов'язків, ухваленням рішень, організацією заходів тощо. Від сучасних публічних діячів вимагається не лише компетентність, освіченість, але й уміння працювати з людьми на високому рівні культурних, професійних, морально-етичних вимог. Саме тому публічний діяч повинен бути «професійним комунікантом», мати високу комунікативну культуру [3].

Щодо комунікації, вважаємо за потрібне зазначити, що для держслужбовця важливо забезпечувати прозору та ефективну комунікацію як серед своїх колег, так і з громадськістю. Прозорість є ключовою для збереження довіри громадян до влади, тому державні службовці повинні





надавати доступну інформацію про свою діяльність та приймати зворотний зв'язок від громадськості. Ефективна комунікація внутрішнього спілкування сприяє швидкому обміну інформацією та ухваленню оперативних рішень. Важливо також проявляти відкритість до зворотного зв'язку та реагувати на побажання та пропозиції громадськості. Взаєморозуміння, відкритість та професіоналізм у комунікації є важливими для підвищення довіри до державних органів та поліпшення якості державного управління.

Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців та заходи протидії конфлікту інтересів при виконанні службових обов'язків є предметом дослідження. Комунікативні навички стають критичними в ситуаціях ухвалення управлінських рішень у надзвичайних умовах. Ефективне вирішення таких завдань вимагає не лише професійної компетентності, але й високої комунікативної здібності керівника. Саме тому важливо, щоб комунікативні вміння були враховані як один із критеріїв відбору на посади на державній службі. Крім того, запобігання конфлікту інтересів та вміння врегулювати конфліктні ситуації є ключовими аспектами роботи державного службовця [2].

Конфлікт інтересів — це ситуація, за якої особиста зацікавленість державного службовця може вплинути на об'єктивність виконання ним службових повноважень та функцій і за якої існує можливість виникнення протиріччя між особистою зацікавленістю публічного службовця і законними інтересами громадян, організацій, суспільства, держави, що може спричинити нанесення шкоди цим законним інтересам громадян, організацій, суспільства.

Серед причин виникнення конфліктів інтересів виокремлюють [2]:

- порушення проголошених у законодавстві основних принципів публічної служби, зокрема законності, професіоналізму, рівності громадян перед законом;
- недобросовісність виконання службових повноважень, порушення конституційного обов'язку забезпечення прав та свобод людини;
- порушення законодавчо встановлених для державного службовця обмежень і заборон, а саме: участі в управлінні комерційними організаціями, використання службового статусу для участі в передвиборній агітації, участь у страйках;
- неправомірне користування особою службовими і особистими правами, що пов'язане з отриманням незаконних переваг чи пільг.



Основний спосіб підвищення комунікативної компетентності державних службовців – це комунікативна освіта, що включає підготовку та перепідготовку кадрів у сфері публічного управління та адміністрування, підвищення кваліфікації через короткострокові семінари та самоосвіту [1].

Професійне навчання має на меті не лише отримання теоретичних знань, але й практичного опанування та закріплення навичок, потрібних для виконання службових обов'язків. Додаткова професійна освіта державних службовців включає професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування. Перепідготовка проводиться з метою адаптації державних службовців до нової професійної діяльності або організується при призначенні на посаду іншого профілю, ураховуючи міжнародні вимоги та стандарти [1].

Підсумовуючи тему формування комунікативної компетентності в державних службовців, слід наголосити, що ця компетентність є ключовим чинником ефективного функціонування державного апарату. Вона забезпечує не лише якісне виконання службових обов'язків, а й сприяє створенню позитивного іміджу державної служби, підвищує довіру громадян та поліпшує взаємодію між різними структурними підрозділами.

Для розвитку комунікативної компетентності важливо впроваджувати комплексні підходи, що включають як теоретичну підготовку, так і практичні тренінги. Потрібно надавати уваги розвитку навичок міжособистісного спілкування, управління конфліктами, ведення переговорів та публічних виступів. Крім того, важливим аспектом є розвиток здатності до емпатії та емоційного інтелекту, що дозволяє краще розуміти потреби громадян і колег.

З огляду на сучасні виклики та вимоги до державного управління, формування комунікативної компетентності має стати пріоритетним завданням у системі професійного розвитку державних службовців. Це сприятиме підвищенню ефективності державних інституцій, поліпшенню обслуговування громадян та реалізації державної політики на високому рівні.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грабовенко Н. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Теорія та історія публічного управління*. 2023. № 34. С. 17. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/34-2023/2.pdf>.



2. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця. Інвестиції: практика та досвід. 2014. Т. 1. С. 129–131.

3. Комунікативна культура публічного діяча в умовах російсько-української війни. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. Міжнар. науково-практ. конф., м. Вінниця, 6 жовт. 2022 р. Вінниця, 2022. С. 283. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27973.pdf>.

4. Поняття та правовий статус державного службовця. Видання ЧДУ імені Петра Могили. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/326/4.pdf>.

**Микола ЄЖЕСВ,**  
кандидат військових наук, доцент,  
доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Державного університету інформаційно-  
комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Наукова проблема полягає в розгляді та аналізі формування інформаційної культури державного службовця як складника суспільної диджиталізації та ефективного функціонування державних органів. Це дозволяє віднайти шляхи формування інформаційної культури державних службовців у сучасних умовах та компетентності державних службовців у контексті сучасних вимог інформаційної епохи, а також їх вплив на якість державного управління та ступінь готовності держави до викликів цифрового суспільства. Сучасний світ переживає процес глибокої диджиталізації, де інформаційні технології стають потрібним складником усіх сфер життя. Державний апарат не може залишатися позаду, інформаційна культура стає важливою для його адаптації до цих змін.

Останнім часом так звана «цифрова» термінологія стала надзвичайно популярною. Дуже часто як у медіа, так і в повсякденному вжитку можна зустріти такі терміни, як «диджиталізація», «цифровізація», «цифрова держава», «цифрова трансформація» тощо. А слово «диджиталізація» навіть було обране словом 2019 року [2], що засвідчило надзвичайну популярність та актуальність такої термінології. Диджиталізація (або цифрова



трансформація) – це процес перетворення традиційних або аналогових систем, процесів та послуг на цифровий формат, що використовує цифрові технології та інформаційні системи для поліпшення продуктивності, ефективності та якості. Диджиталізація включає в себе застосування цифрових рішень та інновацій для оптимізації процесів, поліпшення споживчого досвіду та збільшення доступності інформації та послуг.

Отже, диджиталізація звертає нашу увагу не на документи та їх форми, а, насамперед, на людину, суспільство, державу. Якщо ми говоримо про популярну фразу «держава в телефоні», то це якраз і буде найпростіший варіант визначення диджиталізації. Цифровізація – явище більш складне та передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери управлінської діяльності, проте при цьому не замінює паперові носії, а, в основному, дублює їх. Наступним терміном у цьому ланцюжку перетворень можна визначити цифрову трансформацію. Цифрові трансформації - спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні [5].

Цікаве визначення щодо цифрової трансформації містить законодавство: «Цифрова трансформація – діяльність, що має на меті використання цифрових технологій для вирішення традиційних проблем інноваційними способами» [7].

Варто зауважити, що таке визначення надане підзаконним актом центрального органу виконавчої влади ЦОВВ, у законі ж відповідний термін поки що відсутній, отже, є перспективи дальшого подання його в законі з окресленням чітких ознак описуваного явища. Очевидно, що цифрова трансформація – наступний рівень упровадження цифрових технологій у процес публічного управління.

Питанням формування інформаційної культури державних службовців, а також цифрових трансформацій публічного управління в різних аспектах присвячено роботи таких вітчизняних вчених, як Е. Афонін, О.Каламан, О. Карпенко, В. Кириченко, П. Клімушин, В. Куйбіда, І. Лопушинський, Г. Почепцов та інші. Проте питання, щодо особливостей формування інформаційної культури державних службовців України залишаються практично не розкритими та потребують дальшого вивчення.

Саме тому мета нашого наукового дослідження полягає в розгляді та аналізі формування інформаційної культури державного службовця як ключового чинника для суспільної диджиталізації та ефективного функціонування державних органів.



Сучасний світ переживає процес глибокої диджиталізації, саме тому державний апарат не може залишатися позаду, інформаційна культура стає важливою для його адаптації до цих змін. Диджиталізація збільшує обсяги інформації, що повинні аналізувати та враховувати державні службовці при ухваленні рішень. Інформаційна культура допомагає підвищити якість цього процесу. Підвищення інформаційної культури може сприяти зменшенню корупції, оскільки державні службовці будуть краще розуміти етичні та юридичні аспекти оброблення інформації.

У той же час громадськість вимагає більшої прозорості та відкритості в роботі державних структур. Інформаційна культура сприяє зміцненню довіри громадськості до державних органів. З іншого боку, зростає вплив глобальних викликів і загроз, що включають кібербезпеку, інформаційна культура державних службовців стає ключовою для забезпечення національної безпеки та міжнародної співпраці.

Проведений аналіз [1-7] свідчить, що роль інформаційної культури державного службовця в суспільній диджиталізації набуває особливого значення і ознак та висуває нові вимоги, а основні напрямки формування інформаційної культури державних службовців можуть включати:

**1. Навчання та підвищення кваліфікації.** Інформаційна культура підтримує інтерес до постійного навчання і підвищення кваліфікації у сфері інформаційних технологій, що важливо для службовців, які мають залишатися актуальними в умовах технологічного розвитку. Організація та проведення спеціалізованих курсів, семінарів та тренінгів з питань цифрової грамотності, кібербезпеки, роботи з електронними системами управління, програмами аналізу даних, головною метою яких є формування здатності до аналізу та оброблення інформації. Інформаційна культура допомагає відбирати релевантну інформацію та використовувати її для ухвалення рішень. Державні службовці повинні бути оснащені потрібними знаннями і навичками щодо використання сучасних інформаційних технологій.

**2. Розроблення внутрішніх стандартів та процедур.** Створення документів, що регулюють процеси роботи з інформацією, зокрема її зберігання, оброблення та передавання, що допоможе уникнути порушень кібербезпеки та недопущення недбалого відношення до інформації.

**3. Етика в інформаційному просторі, культура кібербезпеки.** Формування в службовців уявлення про етичні аспекти використання інформації, відповідального відношення до конфіденційної та особистої інформації. Зростання кількості цифрових загроз вимагає від службовця



розуміння засобів захисту інформації та дотримання вимог щодо конфіденційності.

**4. Комунікація та співпраця.** Інформаційна культура сприяє поліпшенню комунікації між державними структурами, а також з громадськістю. Вона сприяє здатності службовців взаємодіяти через цифрові канали та розуміти потреби громадян. Висока інформаційна культура допомагає поліпшити співпрацю між державними органами і громадянами, що сприяє більш відкритому і ефективному управлінню.

**5. Інновації та ефективність.** Добре розвинена інформаційна культура допомагає сприяти інноваціям у державному управлінні, що, своєю чергою, поліпшує якість послуг для громадян і забезпечує більшу ефективність державних органів. Інновації та зміни в культурі передбачає внесення змін у підходах до роботи, способах комунікації та ухвалення рішень як відповідь на нові можливості та виклики, що принесла цифрова трансформація.

**6. Створення електронних платформ та інструментів.** Розроблення та впровадження електронних систем управління, що спрощують роботу з документами, забезпечують їх швидке оброблення та доступність для відповідних структур. Інформаційна культура сприяє розвитку етичних стандартів та відповідальної поведінки в цифровому середовищі.

**7. Підвищення довіри громадськості.** Компетентність у сфері інформаційної культури допомагає підвищувати довіру громадськості до державних інституцій та допомагає зменшити «відстань» між громадянами та державою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін Е. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. *Український соціум*. 2015. № 1 (52). С. 7–22.

2. «Діджиталізація» - слово 2019 року в Україні за версією онлайн-словника «Мислово». (2019). URI: <https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo-2019-roku-v-ukrayini-za-versiyeyu-onlajn-slovnika-mislovo/>

3. Клімушин П. С., Іванова І. Д. Інформаційна культура державних службовців як чинник розвитку інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3(34). С. 50–56.



4. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Інформаційна культура як фактор формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 83–88.

5. Кириченко В. В. Інформаційна культура у структурі професійної компетентності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки* (2). 2019. С. 113–118. URI: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/29745>

6. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. (№ 1). С. 5–10.

7. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку (наказ Державного агентства з питань електронного урядування України). № 24. (2019). URI: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text>

**Олена ЖАРОВСЬКА,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ІНТЕГРАЛЬНИЙ СКЛАДНИК ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ**

На сучасному етапі розвитку суспільства темпи інформатизації суспільства зумовлюють актуальність проблеми формування інформаційної культури особистості. Важливим етапом формування інформаційно-аналітичної діяльності керівника постає сформована інформаційна культура, що дозволяє мати сукупність стійких навичок постійного застосування досягнень цивілізації. Інформаційна культура пов'язана із соціальною природою людини і є продуктом її різноманітних творчих досягнень.

Нині недостатньо вміти сприймати і нагромаджувати значні обсяги інформації, потрібно володіти раціональними технологіями роботи з інформацією та вміти її застосовувати в повсякденній діяльності. Для застосування набутих знань та вільної орієнтації в інформаційному



середовищі людина повинна мати високий рівень інформаційної культури як одного із складників загальної культури особистості [7].

Інформаційне суспільство розглядається в науковому дискурсі як суспільство, що ґрунтується на інформації (Парламентська Асамблея Ради Європи, 1997); воно потрактоване як: комплексне поняття, у якому економіка, наука й культура є взаємодоповнювальними чинниками, а основний успіх пов'язаний із синергією всіх складників. Найголовнішим ресурсом розвитку суспільства є люди, їхні інтелектуальні, творчі, духовні здібності. Нині найбільш обмежений і найдорожчий ресурс – знання й компетенції. Завдання суспільства – створити умови для реалізації потенціалу кожної людини за допомогою інформації, знань, інформаційно-комунікативних технологій. Ці положення було відбито в документах Єврокомісії, а термінологія дещо змінена. Єврокомісія надала перевагу термінам «інформаційна інфраструктура» й «інформаційна супермагістраль» на противагу поняттю «інформаційне суспільство». У такому суспільстві починає виникати мозаїчна культура (вихоплена з певного історичного або культурного контексту) і з'являється мозаїчна ідентичність (що складається іноді із протилежних ідентичностей, які суперечать одна одній), що набуває поширення завдяки новим формам комунікацій, включаючи медійні [1].

Актуальним нині є дослідження культурної системи в межах інформаційного суспільства та виявлення універсальності, що властива всім культурам. Так, А. Новицький [5, с. 26] окреслює такі ознаки переходу постіндустріального суспільства до інформаційного: поняття «інформація» набуває нового значення; значний розвиток інформаційних та телекомунікаційних систем у всіх сферах життя людини; загальний доступ до мережі Інтернет; зміни, пов'язані із зайнятістю населення, формування, становлення і розвиток новітніх суспільних відносин, створення новин суспільних конфігурацій, суспільних груп, суспільних відносин; при здійсненні досліджень у різних галузях науки використовується різноаспектне визначення наукових підходів для вирішення проблем теоретичного обґрунтування у сфері суспільних змін; створення новинномережових субкультур, що властиві віртуальним відносинам; можливість аналізу, планування та наукового прогнозування суспільного розвитку, де найвищою цінністю є знання та інформація; різноманітність пізнавальних процесів, що зумовлені науковими дослідженнями в різних сферах науки; вивчення проблеми пізнання нових можливостей, що





властиві нашому суспільству, та зіставлення знання й інформації з реальністю, дослідження умов вірогідності та істинності пізнання інформаційного суспільства; виникнення та розвиток специфічних суспільних інститутів, що властиві новим інформаційним відносинам у суспільстві [5, с. 25].

Кардинальна зміна цілей соціального управління та істотне ускладнення його змісту і характеру висувають нині принципово нові суспільні вимоги до професіоналізму та особистісних якостей керівників, підвищують значення їхньої загальної та управлінської культури, розуміння глибинної сутності, що теж неперервно розвиваються. Одним з найбільш динамічних її елементів постає інформаційна культура. В умовах становлення і розвитку ринкової економіки та дальшої демократизації громадського життя процеси ухвалення важливих і відповідальних управлінських рішень вимагають урахування й оброблення значних обсягів інформації. Керівник не може ухвалити ефективного рішення без системного аналізу проблемної ситуації та без усебічного врахування множини показників стану і характеру функціонування відповідної організації та зовнішнього щодо неї середовища [2].

Суб'єктом інформаційної культури може виступати як окрема особистість, соціальна група, так і колектив загалом. На особистісному рівні інформаційна культура покликана гармонізувати внутрішній світ суб'єкта шляхом вироблення раціональної інформаційної поведінки, що дає змогу досягти рівноваги в інформаційно-комунікаційному взаємообміні з середовищем, що ґрунтується на комп'ютерних і телекомунікаційних засобах. Важливим чинником сучасної людини суспільства знань є володіння інформаційним світоглядом, усвідомлення власних інформаційних потреб, переконань, ідеалів, принципів пізнання в світі інформації. На груповому рівні інформаційна культура постає віддзеркаленням групових інформаційних потреб, зокрема, в освітній сфері, серед інших, це «вміння користуватися інформаційними технологіями, комп'ютерна грамотність; знання про інформацію та інформаційне середовище; уміння та навички працювати з інформацією; будувати свою інформаційну діяльність та поведінку» [4].

У діяльності керівника загальноосвітнього закладу освіти використовують інформаційні технології опрацювання даних (щодо заходів, що проводяться в закладі, складання звітів з усіх видів діяльності та оформлення документів), інформаційні технології управління (планування



діяльності, аналіз, контроль) та інформаційні технології підтримки ухвалення рішень. Керівник повинен мати достатній обсяг інформації про стан і розвиток усіх підсистем організації з метою здійснення управлінського впливу та забезпечення продуктивності аналітичної діяльності.

Рушійною силою, що спонукає керівника до оволодіння інформаційною культурою, є, насамперед, потреба бути зразком для наслідування, утверджувати власну обізнаність щодо будь-яких аспектів діяльності колективу та закладу, мати можливість надавати потрібну інформаційну, методичну, психологічну тощо підтримку підлеглим, якщо вона потрібна та пов'язана з професійною діяльністю. Загальновідомо, що авторитет керівника нерозривно пов'язаний з визначенням його високих професійних умінь, набором особистісних якостей, сприйманням у колективі як найкращого співробітника, здатного замінити будь-якого підлеглого та власним прикладом показати шляхи досягнення більш високих результатів діяльності [6, с. 25].

В управлінській діяльності керівника загальноосвітнього закладу виокремлюють інформаційну, економічну, професійну, методологічну, наукову, методичну, технологічну, організаційну та інші види культур, діалектично пов'язані з усіма елементами культури особистості (розумовим, моральним, естетичним, комунікативним, соціальним, психічним, фізичним тощо), що є інтегральним складником інших видів культури і водночас включає їх [3, с. 22].

Отже, одним із видів культури, якими повинен володіти керівник загальноосвітнього навчального закладу, є інформаційна.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жаровська О. П. Культурологічні універсалії в інформаційно-комунікативному суспільстві. «Грамотичні читання – Х» Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, Вінниця, 2019. URL: <https://jgch.donnu.edu.ua/issue/view/211>
2. Інформаційна культура керівника як чинник ефективності управління. URL: <https://studfile.net/preview/5483284/page:42/>
3. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія / Л.М. Калініна. К. : Педагогічна думка, 2012. 160 с.



4. Ломачинська І., Ломачинський Б. Роль інформаційної культури в системі управління знаннями університету. Освітологічний дискурс, 2021, № 1 (32) С. 19–26.

5. Новицький А. М. Феномен «інформаційного суспільства як об'єкт наукового дослідження. Інформація і право. 2011. № 1. С. 25–29.

6. Ростовська В.І. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Innovative solutions in modern science*. № 4 (4). 2016. С. 24–36.

7. Федоров Д. М. Інформаційна культура педагогів і керівника сучасного закладу освіти URL : <https://vseosvita.ua/library/metodichna-dopovid-na-temu-informacijna-kultura-pedagogiv-i-kerivnika-sucasnogo-zakladu-osviti-482777.html>

**Надія КАРПЕКО,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
старший викладач кафедри управління та  
організації діяльності в сфері цивільного захисту  
Національного університету цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **ГРОМАДСЬКІ ЦІННОСТІ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МЕЖАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ**

З усього різноманіття напрямків навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців найбільше значення мають юридична, економічна і політологічна освіта. У навчальному процесі часто буває важко провести межу між цими галузями знання, проте в нашому разі важливо визначитися з принциповою позицією щодо їх співвідношення у світлі державного освітнього стандарту за напрямком публічного управління та адміністрування.

У системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів публічної служби задіяно представників різних галузей знання про державу і суспільство – конституційного, державного, адміністративного і трудового права, теорії держави і права; економічної науки, теорії публічного управління; політології та ін.



Досягнення сучасної юридичної науки дозволяють підійти до осмислення концепції публічної служби як правового інституту, суттю якого є юридичні норми, що визначають правовий статус державних службовців. Адміністративне право, наприклад, лежить в основі реальної моделі управління, надаючи управлінським відносинам цивілізований характер і сприяючи розвитку в них основ законності.

Публічна служба являє також значний інтерес для економічних наук. Серед підстав істотної ролі економічної теорії в професійній підготовці майбутніх чиновників виокремлюються два найбільш суттєвих. По-перше, з її допомогою здійснюється публічне регулювання значного спектру економічних і соціальних процесів, зокрема, шляхом ефективного використання бюджетних коштів, що виділяються на ці цілі. По-друге, функціонування самої публічної служби вимагає значних витрат на її зміст. Розмір цих витрат багато в чому залежить від соціально-економічного статусу публічних службовців.

Політологічна освіта майбутніх публічних службовців посідає залишкове місце в професійній підготовці сучасних чиновників, тоді як з погляду інституціонального підходу до політичних досліджень і політологічної освіти, так і у межах політико-культурної парадигми політології, предметом її досліджень як науки є в числі іншого й з'ясування цілей і функцій публічної служби щодо інших інститутів держави і суспільства. Ідеться про громадські потреби, що впливають на характер відносин між публічними службовцями; про типи їх поведінки; про норми і цінності публічної служби в різних умовах країни – етнокультурні, економічні, політичні, соціальні та інших, про механізми зміни цих норм і цінностей.

Основними індикаторами політизування управлінських кадрів у спеціальній літературі виокремлюються рівень усвідомленості й добровільності участі в політичному житті; масштаби залучення апарату та окремих його службовців до політики за власною ініціативою або з примусу з боку вищих керівників і політичних структур; масштабність оновлення (чи ротації) кадрового складу апаратів за політичними мотивами. Деполітизування, своєю чергою, це також процес політизування, але з протилежним знаком, із зворотною спрямованістю вектору розвитку [2, с. 45].

Досвід навчання публічних службовців в найбільш успішних з погляду ефективності публічного управління країнах світу свідчить, що



вони надають великого значення ціннісному змісту. Успішну державу неможливо уявити собі без патріотичних вихованих громадян.

Більшість авторів традиційно розуміють публічну службу в ширшому плані – як соціальний інститут. Соціальний характер публічної служби визначається передусім тим, що вона функціонує в інтересах громадян України. Прояву цієї функції публічної служби сприяє те, що соціальною стає держава, тобто вона проводить сучасну соціальну політику, орієнтовану на максимально можливе в цих економічних умовах задоволення насущних потреб громадян. Проведенню цієї політики сприяє широкий демократизм, публічна політика, у межах якої інститут публічної служби відіграє засадничу роль [3, с. 274].

Аналітична, проектно-прогнозна робота, сучасні форми і методи політичної комунікації в межах публічної служби істотно важливі для вирішення протиріч, викликаних незбіганням інтересів різних соціальних груп, поточних і перспективних інтересів суспільства, вибором соціальних пріоритетів, зміною положення тих або інших соціальних груп.

До політичних функцій публічної служби можна було б віднести такі напрямки: реалізацію інтересів, прав і свобод громадян; ефективне вирішення соціальних завдань держави; вирішення соціальних конфліктів; регулювання соціального статусу публічних службовців; політичну комунікацію (зв'язок суспільства з державою); забезпечення рівного доступу громадян до публічної служби.

Створення ефективного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства багато в чому залежить від якісного стану інституту публічної служби, що стикається з низкою об'єктивних і суб'єктивних труднощів. Серед них особливо виокремлюються такі, як невирішеність питань правового й організаційного розподілу повноважень і відповідальності між органами публічного управління, недостатня орієнтованість системи публічної служби на ефективність і результативність діяльності [1, с. 128].

Дослідження проблем публічної служби підтверджують, що нині серед критеріїв оцінки праці публічними службовцями переважає дотримання дисципліни і порядку.

Щодо нашої теми сказане означає, що знання вищеперелічених політико-правових підстав дозволить публічним службовцям виробляти навички ефективного державного і політико-адміністративного управління, створювати і реально підтримувати державно-політичну дискурс-



комунікацію в системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Наша позиція полягає в тому, щоб з урахуванням сучасних тенденцій розвитку і науки, і суспільства визначити можливі шляхи побудови оптимального співвідношення юридичної, економічної і політологічної освіти управлінських кадрів. При цьому важливе значення мають істотні зміни самих основ сучасної демократичної держави у світлі теорії моніторингової демократії, що нестримно набирає вагу. Згідно з основними постулатами цієї теорії, найважливішою функцією демократичного суспільства є його постійний контроль за функціонуванням політичних інститутів, включаючи насамперед інститут публічної служби. Уже одна ця обставина істотним чином підвищує вимоги до системи громадських цінностей, якими керуються сучасні публічні службовці.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баштанник В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.
2. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. Д.: Грані, 2018. Том 6, № 1-2. С.42–51.
3. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / [В. М. Козаков, О. В. Рашковська, В. А. Ребкало, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай]. Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 288 с. (Серія "Публічне адміністрування"; вип.1).



**Наталія КОВАЛЬСЬКА,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління  
і місцевого самоврядування  
Херсонського національного  
технічного університету,  
м. Хмельницький, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ВИМІРІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Комунікативна толерантність – одна із найважливіших і дуже інформативних рис людини. Зазвичай толерантність сприймають як усвідомлене розуміння та повагу до того, що люди можуть відрізнятися між собою: мати іншу думку, погляди, світогляд, переконання. «Поняття толерантності означає здатність людини співпрацювати, чути, цінувати, розуміти і поважати іншу думку та невороже її зустрічати» [2, с. 6]. З усіх наявних нині форм і видів толерантності особливої актуальності набуває комунікативна толерантність, зокрема для тих фахівців, які працюють у професії типу «людина – людина», оскільки сучасні суспільства стають все більш мультикультурними та різноманітними. Публічні службовці щодня стикаються з людьми різних культур, релігій, етнічних груп, соціальних станів та сексуальних орієнтацій. Комунікативна толерантність дозволяє публічним службовцям ефективно взаємодіяти з усіма групами населення, ураховуючи їх особливості та потреби, тим самим підвищуючи якість та доступність публічних послуг. Крім того, в умовах соціальної напруженості та високих вимог до якості державного управління комунікативна толерантність стає ключовою в запобіганні конфліктів між державними службовцями та громадянами. Толерантне ставлення, вміння слухати та враховувати різні погляди допомагають віднаходити компромісні рішення, що є надзвичайно важливим для підтримання соціальної стабільності.

Варто зазначити, що комунікативна толерантність є багатогранним явищем, що охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії між людьми [1]. Ефективна інтеграція емоційних, когнітивних та поведінкових вимірів комунікативної толерантності сприяє створенню здорового комунікативного середовища, підвищує якість взаємодії публічних службовців з громадянами та внутрішньої організаційної культури, а також сприяє досягненню більш ефективних та відповідальних



управлінських рішень. Зокрема, емоційний вимір комунікативної толерантності стосується здатності індивіда регулювати власні емоції під час спілкування з іншими, особливо в конфліктних або складних ситуаціях. Це означає вміння зберігати спокій, не допускаючи, щоб негативні емоції впливали на об'єктивність сприйняття та реакції. Емоційна толерантність допомагає уникнути передчасних суджень та непорозумінь, сприяє побудові відкритого та позитивного діалогу.

У своїй професійній діяльності публічні службовці часто стикаються зі стресовими ситуаціями, конфліктами та емоційно напруженим спілкуванням. Емоційний вимір комунікативної толерантності дозволяє їм розвивати емпатію, управління власними емоціями та стресом, що є критично важливим для збереження професіоналізму та об'єктивності у вирішенні будь-яких питань. Через розвиток цього виміру публічні службовці можуть краще розуміти та враховувати емоції та переживання громадян, що сприяє позитивній та конструктивній взаємодії.

Когнітивний вимір охоплює процеси мислення, переконань та уявлень, що лежать в основі комунікативної толерантності. Він включає здатність до критичного аналізу, відкритості до нових ідей та готовності розглядати різні погляди. Когнітивна толерантність спонукає до рефлексії над власними переконаннями та цінностями, а також над тим, як вони впливають на сприйняття та взаємодію з іншими. Цей вимір є ключовим для подолання стереотипів та упереджень, що сприяє більш глибокому взаєморозумінню.

Когнітивний вимір активізує здатність службовців аналізувати інформацію, критично мислити та бути відкритими до нових ідей та перспектив. У площині професійної діяльності це означає здатність розглядати різні погляди, розуміти складність соціальних та культурних контекстів, а також ухвалювати виважені рішення. Інтеграція когнітивного виміру дозволяє публічним службовцям ефективніше адаптуватися до змінюваних умов та потреб громадян, забезпечуючи при цьому високий рівень сервісу та задоволення від наданих послуг.

Поведінковий вимір віддзеркалює конкретні дії та поведінку, через які проявляється комунікативна толерантність. Поведінкова толерантність також означає вміння відстоювати власні переконання без дискримінації або зневаги до думок інших, а також готовність до компромісів, коли це потрібно для досягнення спільної мети. Для публічних службовців це означає демонстрацію відкритості, поваги та готовності до співпраці через





вербальну та невербальну комунікацію, а також через дії, які відбивають високі стандарти етики та професіоналізму. Поведінкова адаптація до різних комунікативних ситуацій сприяє побудові довіри та ефективної взаємодії.

Саме інтеграція вимірів комунікативної толерантності публічного службовця формує здатність ефективно управляти власними емоціями, відкрито та об'єктивно сприймати інформацію, а також висловлювати себе у взаємоповазі та з розумінням різноманітності інших, створює основу для ефективної комунікації та взаємодії в сучасному різноманітному світі.

Отже, комунікативна толерантність публічного службовця є ключовою в умовах сучасного динамічного та багатогранного світу, сприяючи ефективній взаємодії між державою та громадянами, підтримці соціальної гармонії та стабільності, а також забезпеченню високої якості державного управління. Гармонійна інтеграція емоційних, когнітивних та поведінкових вимірів в діяльності публічного службовця є ключовим елементом для забезпечення ефективної, професійної та відкритої взаємодії з громадянами, колегами та іншими зацікавленими сторонами.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лапа В. М. Наукові підходи до визначення поняття «комунікативна толерантність». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. Вип. 2. Том 6. 2016. С.61–65.
2. Молчанова А. О. Толерантність як ціннісна основа професійної діяльності педагога [Текст] : посібник. К.: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2013. 150 с.

**Ірина КОЛОСОВСЬКА,**  
кандидат наук з державного управління, професор,  
професор кафедри медіакомунікацій  
Української академії друкарства,  
м. Львів, Україна

### ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ІНСТИТУТУ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН У КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ

Особливої ваги в сучасних умовах правового режиму воєнного стану набувають питання модернізації системи звернень громадян як механізму публічного врядування та забезпечення зворотного зв'язку через реальні



можливості громадян у частині реалізації прав щодо подання відповідних звернень до інститутів влади. З огляду на це важливо наголосити на потребі імплементації дієвих публічноуправлінських механізмів, які б охоплювали весь спектр організаційно-правового та управлінського регулювання прав людини, зокрема в площині нормативного визначення, закріплення та способів реалізації прав громадян.

Ключовим показником демократичного розвитку є рівень правового захисту прав та свобод людини і громадянина, що безпосередньо пов'язаний із функціонуванням такого вагомого інституту громадянського суспільства, як звернення ж громадян [1, с. 11]. Сучасні трансформаційні процеси зорієнтовані на важливість урахування владними інституціями суспільної думки, поданої, зокрема, через звернення громадян у вигляді пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи публічного управління. Функціонування механізму звернень громадян у частині дотримання принципу участі громадян в управлінні державними та громадськими справами, скероване на оперативне та якісне вирішення проблем, що подані в зверненнях, задоволення потреб та запитів громадян, сприяє забезпеченню ефективного зворотного зв'язку з населенням тощо.

З огляду на це посилюється увага науковців до питань удосконалення підходів до функціонування інституту звернень громадян, створення умов для підвищення представництва та дієвої участі громадян у процедурах вироблення та ухвалення відповідних управлінських рішень, підвищення ефективності та оптимізації зворотного зв'язку. Водночас важливо зазначити, що на думку експертів чинне нормативно-правове регулювання порядку розгляду звернень громадян містить низку недоліків, що призводять до проблем у правозастосуванні. Зокрема, йдеться про правильний вибір відповідної норми, що потрібно застосувати при наданні відповіді на конкретне звернення громадянина. Можливим варіантом вирішення окресленої проблеми слугує ухвалений у лютому 2022 року Закон України «Про адміністративну процедуру» [5]. На думку фахівців, це позитивно впливатиме на порядок ухвалення рішень за результатами розгляду звернень, оскільки більш чіткої визначеності набуває визначення процедурних аспектів, що стосуються організації взаємовідносин двох суб'єктів [6].

Аналіз нормативно-правової бази та практичної сфери організації роботи зі зверненнями громадян засвідчив, що пріоритетними завданнями держави є посилення уваги до забезпечення відкритості функціонування



владних інституцій, підвищення рівня компетентності публічних службовців у сфері комунікаційного зв'язку з громадянами, сприяння дієвості взаємодії органів публічної влади з громадянами та їхніми об'єднаннями тощо.

Окрему увагу доцільно зосередити на вивченні досвіду розвинених демократичних країн та адаптації конкретних практичних механізмів в українських реаліях. У різних країнах критерії ефективності функціонування державних інституцій щодо надання послуг, зокрема, у процесі розгляду та опрацювання звернень громадян, характеризуються певними специфічними відмінностями. Водночас, варто зазначити про наявність спільних для всіх принципів, що мають універсальний характер, визначаються як пріоритетні у функціонуванні механізму комунікативної взаємодії суб'єктів держави і суспільства в демократичних країнах та є важливими для імплементації у вітчизняній практиці:

- верховенство права як основа прав та свобод людини і громадянина;
- справедливість та гуманізм у публічній діяльності;
- відкритість та прозорість як доступність для громадян інформації;
- законність як підґрунтя публічної адміністрації відповідно до повноважень;
- процедурна справедливість як зважене та неупереджене застосування права, поваги до людини, захисту її честі;
- підконтрольність як обов'язковий внутрішній та зовнішній контроль за діяльністю публічної адміністрації;
- відповідальність як обов'язок публічно відповідати за свої дії та бездіяльність перед особою та суспільством;
- високі етичні стандарти поведінки як умова створення сприятливої атмосфери під час надання послуг та забезпечення якості самих послуг.

Таким чином, підвищення ролі та значущості інституту звернень громадян у контексті оптимізації управлінської системи потрібно розглядати в кількох вимірах, як: віддзеркалення соціальної активності представників суспільства; демонстрацію рівня довіри до державних інституцій; свідчення про наявність відповідних проблемних аспектів та негативних явищ у різних сферах функціонування суб'єктів держави; вагоме джерело інформації, потрібної для оптимізації процесу ухвалення управлінських рішень та модернізації системи публічного управління.

З метою інституціоналізації механізмів зворотного зв'язку важливо об'єктивно оцінювати наявні комунікативні процеси, оперативно реагувати



на виявлені виклики та проблемні аспекти, формувати в публічних службовців культуру взаємодії з громадянами як заявниками звернень та споживачами послуг, напрацьовувати управлінські рішення щодо оптимізації механізмів зворотного зв'язку відповідно до сучасних пріоритетів та кращої практики розвинених демократичних країн.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котляревська Г. М. Сучасний стан та перспективи розвитку інституту звернень громадян в Україні: адміністративно-правовий аспект: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2020. 360 с.
2. Про адміністративну процедуру: Закон України № 2073-IX від 17.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
3. Соловійова О. М., Сьоміна В. А. Деякі проблеми розгляду звернень громадян у контексті євроінтеграційних прагнень України. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. №5. С. 426. URL: <http://lsey.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-uncategorised/150-5-2022>
4. Котляревська Г. М. Сучасний стан та перспективи розвитку інституту звернень громадян в Україні: адміністративно-правовий аспект: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2020. 360 с.

**Віталій МАЛІМОН,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ З ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ ТА ВЕТЕРАНАМИ

Спілкування військовослужбовців має специфічні особливості. Причина своєрідності такого спілкування полягає в складних, найчастіше екстремальних та смертельно небезпечних умовах військової праці. Це змушує в мирний та у воєнний час суворо регламентувати службові форми спілкування. Найбільш помітна їх специфіка в керівників та підлеглих, у межах військового колективу. Рівень професіоналізму військового керівника багато чому визначається як його технічною підготовленістю, так



і вмінням спілкуватися з підлеглими, тобто особистими якостями та здатністю керувати людьми [4, с. 33]. Спілкування у військовій праці багатофункціональне. Воно постає як вирішення професійних завдань, як спосіб організації взаємовідносин з підлеглими, колегами, як своєрідний педагогічний вплив.

Комунікативну культуру військового спеціаліста можна визначити, як ступінь оволодіння професійним спілкуванням і систему знань, норм, цінностей і зразків поведінки, прийнятих у суспільстві, та вміння органічно, природно і невимушено реалізовувати їх у діловому та емоційному спілкуванні, у межах військового колективу. Формування комунікативної культури у військовому колективі — тривалий процес. Він пов'язаний зі світоглядом особистості, з її відношенням до світу, до людей, із ціннісними орієнтаціями, з професійним «кредо». Рівень комунікативної культури багато в чому визначається ступенем розвитку комунікативних навичок. Комунікативна культура військового спеціаліста характеризується рівнем оволодіння професійною комунікацією, що зумовлений професійною спрямованістю, системою професійних знань, умінь та професійно значущих якостей особистості.

У вересні-жовтні 2023 року Соціологічна група «Рейтинг» за ініціативи Українського ветеранського фонду Мінветеранів провела IV Загальнонаціональне опитування, у межах якого, зокрема, дослідили відношення суспільства до ветеранів російсько-української війни, уявлення про образ, потреби та можливі проблеми ветеранів у цивільному житті. У опитуванні взяли участь 2457 осіб з-поміж ветеранів, чинних військовослужбовців.

На питання «Як Ви вважаєте, чи поважає суспільство сьогодні ветеранів?» 38,8% відповіли, що скоріше поважає, а 34,3% - скоріше не поважає. Про те, що зовсім не поважає ветеранів українське суспільство вказали 9,8% опитаних ветеранів, а навпаки – однозначно поважає – відповіли 4,5% опитаних. Для 12,6% було важко дати відповідь на це питання [6, с. 9].

На думку опитаних, існує висока ймовірність появи таких явищ як: проблеми з фізичним здоров'ям та труднощі з отриманням медичної допомоги - 55,2% респондентів; психоемоційна нестабільність - 53,8%; відсутність інклюзивного простору та адаптованого робочого місця для осіб з інвалідністю - 53,2%; нерозуміння суспільства - 46,6%; проблеми з оформленням соціальних пільг - 44,5%; відсутність роботи - 42,5%.



Також ветерани оцінили рівень поінформованості суспільства про потреби та проблеми ветеранів у цивільному житті. На думку 43,4% опитаних ветеранів суспільство переважно не поінформоване, 35,8% вважає, що зовсім не поінформоване. Близько 12,5% вважають, що суспільство переважно поінформоване про потреби та проблеми ветеранів, ще 2,5% вважають, що цілком поінформоване [6, с. 27].

На слушну думку експертки з питань інклюзивності громадської організації «Безбар'єрність» Ніни Мацюк «ветерани та ветеранки – це не якась окрема група людей, а невіддільна частина нашого суспільства.

По-перше, важливий людиноцентричний підхід. Людина завжди в центрі нашого сприйняття, незалежно від того, чи є в неї статус ветерана/ветеранки, чи є в неї інвалідність, психологічний розлад або тривожність і так далі. Передусім маємо пам'ятати, що перед нами людина, особистість, а не якась з її ознак.

По-друге, коли ми звертаємося до людини, комунікуємо, взаємодіємо чи працюємо з нею, потрібно пам'ятати про гідність цієї людини й повагу до неї. Щоразу ставте собі запитання: чи відповідає засадам гідності та поваги те, що я хочу запитати, або те, як я хочу вчинити.

По-третє, і з цим поки що найбільше проблем, - у нас ще не сформовано питання особистих кордонів під час комунікації, нам часто здається, що ми можемо поставити запитання особистого характеру просто через власну цікавість або з інших причин. Потрібно дотримуватися власних кордонів і кордонів людини, до якої ви звертаєтесь, надаєте послугу тощо».

Психотерапевт Володимир Станчишин говорить про те, що у військовиків краще не запитувати, військовиків краще слухати. І не пасивно слухати, а бути уважними слухачами. І не лише в той момент, коли вони щось говорять, а загалом – тримати руку на пульсі того, що відбувається в житті певного військовослужбовця [3].

Важливо розуміти: попри те, що ми можемо знати про досвід людей, наші близькі можуть переживати цей досвід, але ми особисто цей досвід не переживаємо. Саме тому не потрібно в розмові зближати свій досвід чи розуміння з досвідом військовика, оскільки люди часто кажуть: «Я тебе розумію». І отримують у відповідь: «Ні, це не так, бо щоб розуміти, треба було бути там...». Це правда, яку потрібно усвідомити.

Спілкуючись із пораненими чи їхніми сім'ями, слід розуміти, що відбувається з людиною, яке поранення отримала людина та що ви намагаєтеся дати своєю комунікацією: дізнатись інформацію чи



запропонувати допомогу? Не потрібно вдаватися у токсичний позитив та кидатись фразами «Усе буде добре», «Ми переможемо». Іноді просто треба побути з людиною в тому стані, у якому вона є.

І, звичайно, утримайтесь від порад. Краще запитати: «Чим зараз конкретно я можу тобі допомогти?» Важливо розуміти, що ніколи не можна давати порожні обіцянки. Часто людям, які переживають подібний досвід, треба дати можливість висловитися, а вам просто вислухати та не намагатися переконувати в чомусь [7].

Ветерани після демобілізації змушені проходити доволі складний процес – повернення до цивільного життя. Завдання держави та суспільства сформувати простий, зрозумілий та доступний алгоритм усіх етапів реінтеграції захисників та захисниць України, включивши до цього алгоритму всі ймовірні ризики, з якими ветеран може зустрітись та, ураховуючи досвід інших ветеранів, запропонувати інструменти їх уникнення або ж подолання, зменшення негативних наслідків.

У цьому контексті згадаємо практичну цінність дводенного тренінгового семінару «Ефективна комунікація з ветеранами та родинами загиблих воїнів», що відбувся у конференц-залі готелю «Морва» у м. Яремче 8-9 лютого 2024 року.

Участь у тренінгових навчаннях взяли понад 50 соціальних працівників, практичних психологів, керівників обласної, місцевої влади, фахівців територіальних громад, які отримали потрібну інформацію про надання послуг для ветеранів, родин загиблих воїнів, сучасні виклики і потреби щодо психосоціальної основи роботи із ветеранами, їхніми сім'ями та, відповідно, формування успішної комунікації з ними.

Захід організувала Івано-Франківська обласна державна (військова) адміністрація відповідно до Програми розвитку ООН в Україні в межах проєкту «Посилення стійкості громад у регіонах України», що реалізується Програмою розвитку ООН в Україні завдяки фінансовій підтримці Уряду Великої Британії.

Під час тренінгу учасники ознайомилися з впливом воєнних дій на людей, опрацювали питання етичного спілкування з ветеранами, формували вміння доказово, аргументовано викладати свою думку, розвивали навички управління власними емоціями, а також відпрацювали реальні випадки прийому емоційно вразливих клієнтів.

Йшлося й про особливості роботи з ветеранами з інвалідністю, правила ділового етикету при взаємодії з ними, гендерні аспекти при



співпраці з ветераном/ветеранкою, психологічні аспекти взаємодії з сім'ями ветеранів [2].

Зазначимо, що потрібним елементом побудови суспільної злагоди є розуміння потреб один одного, для чого варто мати бажання консолідації суспільства навколо проблеми та доступ до повної інформації щодо неї.

Відсутність інформації або її недостовірність провокують формування міфів, слухів, упереджень, результатом чого може стати погіршення якості діалогу між ветеранами та суспільством.

Дослідження свідчать, що 87% учасників бойових дій відзначають важливість соціальних зв'язків, зокрема з дружинами, дітьми, родиною, друзями та військовими товаришами [5].

Адаптація та інтеграція ветеранів в професійне життя сприятиме поліпшенню загальної атмосфери та продуктивності праці в колективі через виявлену турботу про працівників та досягненню кращих середньострокових та довгострокових результатів. Важливо зазначити, що ситуація на лінії фронту та в умовах російсько-української війни змінюється, а це, своєю чергою, впливає на потреби та виклики, з якими стикаються ветерани. Саме тому організації та фахівці, які займаються програмами адаптації ветеранів, повинні постійно коригувати та оновлювати рекомендації з урахуванням нових обставин та здобутого досвіду [1].

Військові – це люди з особливим досвідом. І коли ми вибираємо, як комунікувати з ними, то першочергово маємо подивитися та зрозуміти, який же досвід пережила чи переживає людина. І це не лише про військовослужбовців – таке правило маємо застосовувати до всіх людей.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни. Посібник для керівника. URL: [https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Посібник\\_для\\_керівника\\_Адаптація\\_ветеранів\\_03\\_10\\_2023.pdf](https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Посібник_для_керівника_Адаптація_ветеранів_03_10_2023.pdf).
2. Актуальні питання : ефективна комунікація з ветеранами та родинами загиблих воїнів. URL: <https://www.if.gov.ua/news/aktualni-pytannia-efektyvna-komunikatsiia-z-veteranamy-ta-rodynamy-zahyblykh-voyniv>.





3. Етика спілкування з ветеранами : поради експертки. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/06/15/etyka-spilkuvannya-z-veteranamy-porady-ekspertky>.
4. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів : метод. посіб. / за заг. ред. Н. А. Агаєва. Київ : Видавничий дім «Освіта України», ФОП Маслаков Р.О., 2021. 121 с.
5. Пирог Г. В., Удод С. Ю. Вплив комунікації в сім'ях військовослужбовців та адаптація в родинях військових під час воєнних дій в Україні та США. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/38759/1/2023%20Pyroh%20Udod.pdf>.
6. Портрет ветерана. Дослідження проведено в період вересень – жовтень 2023 року. 32 с.
7. Як не поранити словом : недоречні фрази у спілкуванні з військовими. URL: <https://osvitoria.media/experience/yak-ne-poranyty-slovom-ndorechni-frazy-u-spilkuvanni-z-vijskovymy>.

**Євген МАТВІШИН,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри регіонального та місцевого розвитку  
Інституту адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
м. Львів, Україна

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРЕДСТАВЛЕННЯ ОБЛАСНИХ РАД У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Соціальні мережі стали важливим засобом комунікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування та споживачів їх послуг. В Україні популярність різних соціальних мереж серед населення зростає. Дослідження, проведене агенцією «Plusone», виявило, що загалом найпопулярнішими мережами є такі: серед людей віком до 35 років – «YouTube» та «Instagram» або «TikTok», серед людей віком понад 35 років – «YouTube» і «Facebook (Meta)» [2].

Проведений нами аналіз представлення обласних рад у соціальних мережах показав, що найчастіше тут користуються мережею Facebook (табл. 1). Оскільки в Автономній Республіці Крим, Донецькій і Луганській областях не призначалися і не проводилися попередні вибори до



відповідних рад 2020 року, то в наведеному переліку вони відсутні. Досить поширеною соціальною мережею, якою користуються обласні ради, *окрім «Facebook» є «YouTube»*. Проте потрібні додаткові дослідження, щоб оцінити наскільки дієвим є зворотній зв'язок відповідної ради із мешканцями регіону на основі використання тої чи іншої соціальної мережі. Важливу роль тут відіграють компетентності працівників, яким доручено підтримувати такі зв'язки [1]. оскільки важливо не просто доносити інформацію про події або важливі повідомлення, що стосуються різних сфер життя (соціальної, економічної, екологічної тощо), але й отримувати інформацію від мешканців про якість послуг, проблемні ситуації, пропозиції щодо поліпшення умов проживання, ведення підприємницької діяльності тощо.

Таблиця 1

Соціальні мережі, у яких представлені обласні ради

Обласна рада	<i>Facebook</i>	<i>Instagram</i>	<i>Telegram</i>	<i>Twitter</i>	<i>YouTube</i>
Вінницька	v		v		v
Волинська	v				v
Дніпропетровська	v				v
Житомирська	v		v		v
Закарпатська	v		v		v
Запорізька					v
Івано-Франківська	v			v	
Київська	v				v
Кіровоградська	v				
Львівська	v		v	v	
Миколаївська	v			v	
Одеська	v				
Полтавська	v			v	v
Рівненська	v				v
Сумська	v	v	v	v	v
Тернопільська	v				v
Харківська	v				
Херсонська	v				v
Хмельницька	v				
Черкаська	v				v
Чернівецька	v	v	v	v	
Чернігівська	v			v	

Джерело: складено за наявності на офіційних вебсайтах обласних рад лінків (покликань) до соціальних мереж



Активність зворотного зв'язку обласних рад і громадян може бути охарактеризована кількістю читачів у відповідних соціальних мережах. Оскільки майже всі обласні ради (окрім Запорізької) використовують *Facebook*, то порівняльний аналіз виконано за кількістю читачів цієї мережі. Результат аналізу представлення тут обласних рад віддзеркалено за кількістю читачів *Facebook*-сторінок обласних рад (рис. 1).

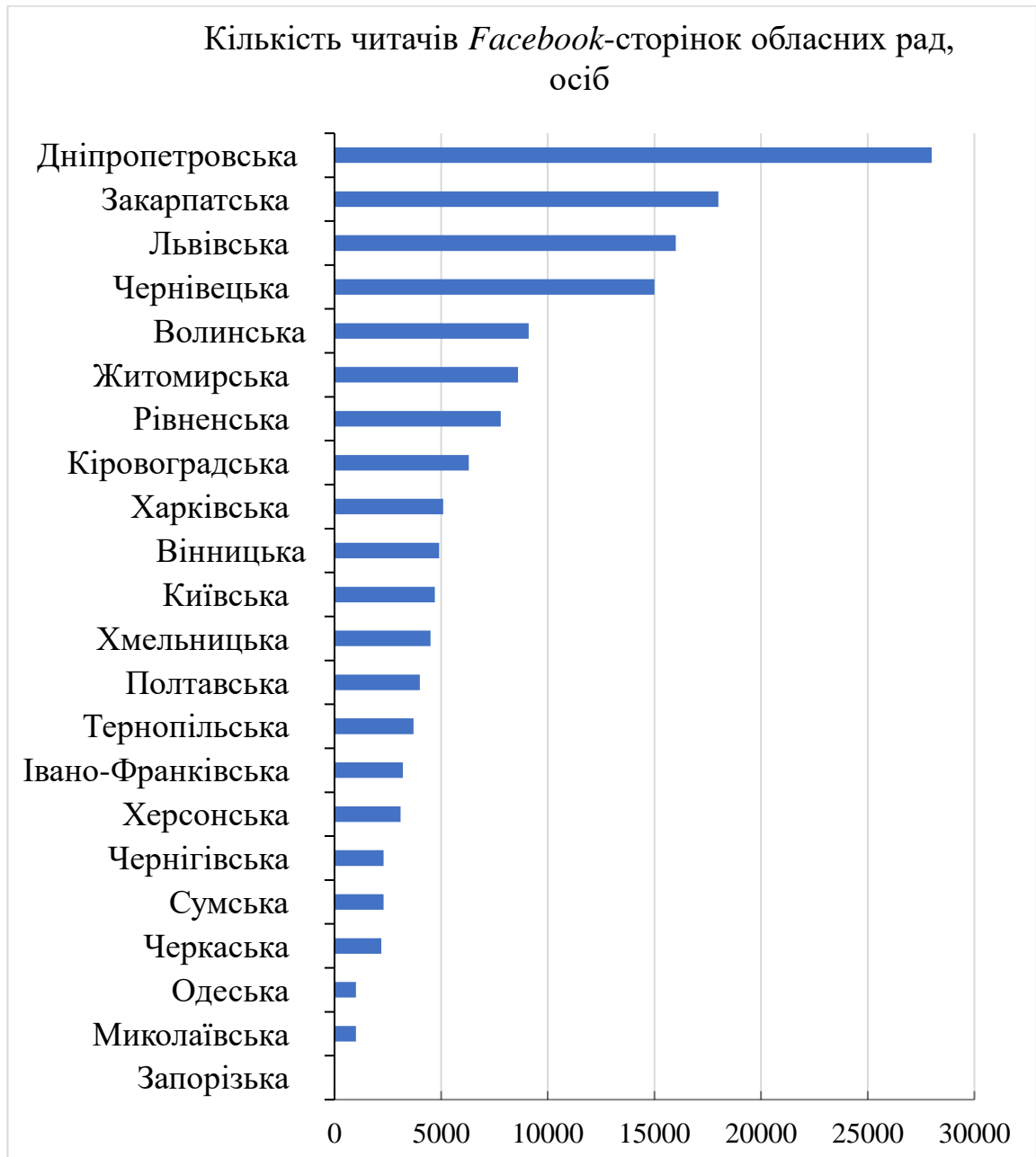


Рис. 1. – Представлення обласних рад у соціальній мережі *Facebook* (кількість читачів)



Водночас, вибірковий аналіз представлення в соціальних мережах воєводств сусідньої країни – Республіки Польщі – засвідчив, що кількість читачів їх *Facebook*-сторінок є дещо більшою порівняно з наведеними даними щодо обласних рад в Україні. Крім того, є відмінності в цьому показнику для різних воєводств: наприклад, Підляське воєводство має понад 3 тисячі читачів його *Facebook*-сторінки, а Малопольське – понад 200 тисяч читачів. Можливо, більша кількість читачів *Facebook*-сторінок воєводств, ніж *Facebook*-сторінок обласних рад в Україні, пов'язана з тривалішою історією реформованого самоврядування в Польщі. Різниця ж кількості читачів у різних воєводствах може бути пояснена обсягом і змістом інформації, цікавої для читачів. Зокрема, інформація про місцеві туристичні і культурно-історичні дестинації регіону може викликати більше зацікавлення. Очевидно, що цей чинник також має вплив на відвідуваність *Facebook*-сторінок обласних рад в Україні. Окрім того, різна кількість читачів *Facebook*-сторінок обласних рад може зумовлюватися різною чисельністю населення відповідних регіонів, а також її зміною у зв'язку з масштабними переміщеннями населення через російську воєнну агресію в Україні.

Дальші дослідження доцільно зосередити на порівняльному аналізі активності в соціальних мережах органів місцевого самоврядування та органів державної влади, зокрема – тих їх підрозділів, що відповідальні за комунікації з населенням та іншими зацікавленими сторонами.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матвіїшин Є. Г., Пилипенко В. Ю. Оцінювання групових креативних компетентностей підрозділів організації за їх активністю в соціальних мережах. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 3/4 (76/77). С. 79–85.
2. Facebook та Instagram в Україні. *Plusone social impact*. URL: <https://plusone.ua/research/> (дата звернення 7 квітня 2024 року).



**Ольга МЕЛЬНИЧУК,**  
доктор юридичних наук, професор,  
завідувач кафедри публічно-правових дисциплін  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

**Олексій САЛІХОВ,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Вінницького державного педагогічного  
університету імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

## **МЕДІАЦІЙНІ СЛУЖБИ ДЛЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД**

Медіаційні служби в органах публічної влади забезпечують якість комунікації, запобігають виникненню конфліктів, дають можливість мирно врегулювати конфлікти та загалом впливають на сприятливий організаційний і психологічний клімат у колективі. Саме тут можна проконсультуватися та отримати інформацію про медіацію і взяти участь у цій процедурі. І не випадково в зарубіжних державах медіація поширена і функціонує на декількох рівнях – на інституційному, процесуальному та звичайному. Наприклад, в Ірландії безоплатну послугу медіації надає Служба медіації на державній службі, в Литві діє Комісія з адміністративних спорів. У деяких європейських країнах такі функції виконують омбудсмени. У Німеччині та Франції розвивається медіація, що інтегрована в адміністративне судочинство. У більшості європейських країн медіаційні послуги надають внутрішні і зовнішні медіатори.

У вересні-жовтні 2021 р. Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), разом із ОБСЄ, провело опитування державних службовців щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ і з'ясувало, що лише 23,5% респондентів знайомі з інструментами вирішення конфліктних ситуацій [4, с. 6]. Саме тому є закономірним, що 20 червня 2022 р. своїм наказом НАДС затвердило «Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах влади» [2] та «Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування» [3].



НАДС рекомендує органам публічної влади чотири методи втручання в конфлікт – перемовини, нейтральну оцінку, медіацію та човникову дипломатію [1, с. 476-486]. Доцільно мати в органах публічної влади Уповноважену особу з питань супроводу конфліктів (далі - УСК), тобто «представника структурного підрозділу з питань персоналу або спеціаліста з питань персоналу, який має потрібні знання, досвід та відповідні навички для застосування/реалізації певного методу втручання у конфлікт» [2, 3]. У разі відсутності в органах публічної влади особи, яка відповідає цим ознакам, рекомендується залучати зовнішнього спеціаліста відповідно до законодавства. Саме таким може бути медіатор.

Медіація має певні переваги, адже це – добровільна, конфіденційна процедура, що дає можливість зберегти репутацію, економить час, кошти, ментальне здоров'я. Вона зручна та ефективна, ураховує інтереси та потреби сторін, що конфліктують. І що не менш важливо, сторони самостійно ухвалюють взаємоприйнятне рішення, яке потім добровільно й виконують. Медіація дає можливість зберегти доброзичливі відносини між сторонами, що конфліктують.

Станом на сьогодні через війну не працює 142 суди. Водночас, кількість спорів тепер зростає і буде зростати після війни. Медіація ж є потрібною компонентою доступу до правосуддя. Вона поширюється на широку сферу, тобто може врегульовувати адміністративні, цивільні, сімейні, трудові, господарські спори, використовується в кримінальному провадженні. Нині медіацію інтегровано в адміністративне, цивільне, господарське судочинство і вона може застосовуватися на будь-якій стадії судового провадження. Вона є соціальною послугою та інтегрована в систему Безоплатної правничої допомоги.

Як бачимо, переваги медіації, законодавче підґрунтя свідчать про доцільність її впровадження в суспільні відносини. В Україні є добра практик. Передусім, це декілька пілотних проєктів у судах, зокрема й при Вінницькому окружному адміністративному суді, кабінети медіації в судах усіх юрисдикцій у м. Одеса, медіаційні служби при університетах (Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Національний університет «Одеська морська академія», Державний торговельно-економічний університет, Національний університеті «Києво-Могилянська академія»). З вересня 2021 року медіаційна служба діє у Вінницькому державному педагогічному університеті на базі Науково-практичного центру медіації і права при кафедрі публічно-правових



дисциплін. До складу Науково-практичного центру медіації і права входять медіатори, адвокати, нотаріус, викладачі, студенти факультету права, публічного управління та адміністрування. Цей центр є базою для навчальної практики студентів, має право здійснювати підготовку медіаторів за сертифікатною програмою, проводить правопросвітницькі заходи та надає практичні медіаційні послуги.

Магістранти, які навчаються на факультеті права, публічного управління та адміністрування за освітньою програмою «Менеджмент в юридичній діяльності», вивчають обов'язкову дисципліну «Медіаційний менеджмент» і проходять відповідну практичну підготовку. До освітньої програми «Менеджмент та підприємництво» проєктна група внесла освітню компоненту «Управління конфліктами та медіація». Розуміючи запит суспільства і вимоги Стандарту вищої освіти «Право» щодо підготовки магістрів, освітня програма «Право» включає обов'язкову дисципліну «Медіація: базові навички для юристів». Здобувачам вищої освіти СВО магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» запропоновано на вибір дисципліну «Медіація в публічному управлінні». У такий спосіб факультет права, публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського забезпечує підготовку фахівців, які мають медіаційні компетентності, що робить їх конкурентоспроможними на ринку праці.

Отже, медіаційні служби – це можливість перетворення енергії конфлікту на ресурс розвитку комунікаційних компетентностей публічних службовців та вдосконалення управління конфліктами в органах публічної влади.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Впровадження медіації для потреб органів публічної влади. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Право»*. 2023. №9 (15). С. 476-486.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 № 46-22. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/506150\\_\\_691992](https://zakononline.com.ua/documents/show/506150__691992)

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного



агентства України з питань державної служби від 20 червня 2022 р. № 47-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0047859-22#Text>

4. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>

**Ірина ОЗЬМІНСЬКА,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Оксана ТРОЩУК,**  
студентка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ВАЖЛИВІСТЬ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

У сучасному світі, де глобалізація та міжнародна співпраця стають потрібними складниками для розвитку країни, володіння іноземними мовами набуває все більшої значущості, особливо для службовців органів публічної влади. Сьогодні питання обговорення ефективності державної служби в Україні є популярним у суспільстві, оскільки успіх соціально-економічних і суспільно-політичних змін у країні значно залежить від продуктивної роботи державних службовців.

Згідно із Законом України «Про державну службу» [4] право на державну службу реалізується з урахуванням вимог щодо рівня професійної компетентності. Таким чином, цей Закон вводить в дію компетентнісний підхід до процесу прийняття на державну службу та її проходження. І відповідно до наявних та набутих професійних компетентностей, показників ефективності й результативності службової діяльності, а також рівня професіоналізму і підзвітності, визначається система оплати праці, що





проявляється в об'єктивному вимірюванні результатів діяльності державних службовців [1].

Якісне виконання функцій державними службовцями визначає їх професійну компетентність. В основі цієї концепції – компетентний працівник, який не лише має потрібні знання та є професіоналом, а й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, і бере відповідальність за свою діяльність. Оскільки в переліку вимог до професійної компетентності державного службовця серед професійних знань визначено знання іноземної мови [4], у цьому дослідженні вважаємо за доцільне розглянути місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця.

Іншомовна компетентність в органах публічної влади визначена як інтегроване особистісне формування – сукупність знань, умінь, особистих якостей, що дозволяють спеціалісту ефективно використовувати іноземну мову в дальшій професійній діяльності, спрямованій на забезпечення ефективного спілкування з іноземцями у різних професійних ситуаціях. У цьому разі потрібна конкретизація й актуалізація мети професійно орієнтованого навчання іноземної мови [3, с. 763]. Це здатність ефективно володіти іншими мовами, окрім рідної, що включає в себе розуміння, використання та взаємодію в мовному середовищі. Це не лише знання граматики та словникового запасу, але й уміння адаптувати мовлення до різних ситуацій, культурних контекстів та співрозмовників.

У світі, де взаємодія між країнами стає все тіснішою, важливо, щоб представники органів публічної влади могли ефективно взаємодіяти з партнерами з інших країн, оскільки це:

- сприятиме розвитку міжнародних відносин, торгівлі, наукових досліджень та інших сфер. Окрім цього, участь у міжнародних заходах вимагає вміння спілкуватися англійською та іншими мовами – представники українських органів влади повинні бути здатними чітко та впевнено висловлювати свої позиції та домовлятися про спільні ініціативи. Знання іноземних мов сприяє культурному обміну та розумінню міжнародних цінностей та традицій, що, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри та розвитку партнерських відносин з партнерами з іншими країнами<sup>о</sup>[5, с. 132];

- потенційна можливість залучати іноземних інвесторів та компанії, що можуть принести нові технології, капітал та знання в Україну. Чим легше здійснюється спілкування з потенційними інвесторами, тим більше



можливостей відкривається для розвитку країни. Здатність правильно і переконливо висловлювати ідеї, обмінюватися досвідом та презентувати проєкти збільшує шанси на залучення іноземних інвестицій у розвиток країни та допомагає зміцнити рівень міжнародної співпраці та розуміння глобальних проблем і викликів. сьогодення, а також сприяє підтримці міжнародного миру та стабільності [2, с. 10];

- дозволить ефективно представляти і захищати інтереси України на міжнародних форумах, конференціях та переговорах та сприятиме підвищенню статусу та впливу країни на світовій арені. Володіння мовами допомагає дипломатам українських органів влади легше здійснювати переговори, вирішувати конфлікти та досягати міжнародних угод та співпраці.

Отже, іншомовна компетентність у владних структурах України є ключовим чинником для успішної міжнародної діяльності, розвитку країни та зміцнення міжнародних відносин. Забезпечення високого рівня мовної підготовки співробітників органів влади вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних заходів, спрямованих на стимулювання вивчення іноземних мов та підвищення мовної культури. Посилення іншомовної компетентності в органах публічної влади сприятиме поліпшенню міжнародного співробітництва, залученню іноземних інвестицій та підвищенню престижу України на світовій арені.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 2 (6). URL: <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm> (дата звернення 23.02.2024)
2. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування державної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2019. № 3. С. 7–22.
3. Малєєва Т. Формування іншомовної професійної компетентності студентів в юридичних закладах вищої освіти. Матеріали ІХ Міжнародної конференції «*Science and society*» (м. Харків 1 лют. 2019). 2019. С. 762–769.
4. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
5. Шестопалова С. Місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник*



*Державне управління. 2021. № 4 (10). С. 129–146.*

**Олексій ОЛЕШКО,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та державної служби  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна

### **МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Життя українців в умовах воєнного стану змушує нас попропускати крізь себе надзвичайно велику кількість різної інформації. У потоках новин з різноманітних медіа досить часто може міститися багато неправдивої, а часом і шкідливої інформації. Водночас, може трапитися так, що ми самі того не розуміючи, можемо стати ретрансляторами неправдивих, шкідливих відомостей.

Поширення неправдивої інформації публічними службовцями вкрай не допустиме. Насамперед, це суперечить «Загальним правилам етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затвердженим наказом НАДС від 5 серпня 2016 р. № 158. У другому пункті другого розділу цих правил зазначається, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, у тому числі в поза робочий час, повинні утримуватися від поширення інформації, зокрема розміщення коментарів на вебсайтах і в соціальних мережах, що можуть завдати шкоди репутації державних органів та органів місцевого самоврядування [0].

Щоб не допускати таких прикрих ситуацій, публічні службовці мають опанувати навички медійної грамотності. Відповідно до Закону України «Про медіа» від 13 грудня 2022 р. № 2849-ІХ, медіаграмотність – це навички та знання, що надають користувачам можливість ефективно і безпечно користуватися медіа-сервісами [0]. Варто зазначити, що безпечне й ефективне використання медіа-сервісів передбачає, у тому числі, й непоширення хибної інформації.



Медіаграмотність має стати важливим компонентом комунікативної компетентності сучасних публічних службовців з кількох ключових причин.

Насамперед, це протидія потенційному поширенню дезінформації. Публічні службовці повинні вміти розрізняти правдиву інформацію від сфабрикованих продуктів ворожої пропаганди, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення і захищати громадськість від впливу хибних повідомлень.

Грунтовні навички медійної грамотності забезпечать ефективну комунікацію, допоможуть краще розуміти і використовувати різні медіа-канали для ефективного донесення інформації до спільнот громадян, забезпечуючи прозорість та підзвітність у професійній діяльності. Крім того, важливо зазначити, що розвиток критичного мислення через медіаграмотність дозволяє службовцям аналізувати інформаційні потоки, оцінювати джерела та зміст повідомлень, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень, зумовлених інформаційним впливом.

Громадська організація «Детектор медіа» провела кількісне дослідження, з метою визначити індекс медіаграмотності українців, тобто рівень уміння свідомо сприймати й критично тлумачити інформацію, а також користуватися розмаїттям медіа. Дослідження, зокрема, показало, що Рівень загального індексу медіаграмотності значущо змінився за останній 2023 рік, порівняно з попереднім: частка аудиторії з вищим за середній рівнем показника знизилася з 81% до 76%. Щодо сприйняття українського медіапростору, частка українців, які вважають, що медіа працюють в інтересах держави та суспільства в цілому, знизилась за останній рік із 31% до 25% та з 15% до 12%. Також дослідження показує, що Кожен другий українець (49%) підтримує критику влади в медіа [0].

З наведеного вище можна зробити висновки, що медіаграмотність публічних службовців може сприяти формуванню і збереженню лояльності громадськості до влади. Уміння комунікувати чітко та правдиво підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій, що є важливим для стабільного функціонування суспільства.

Медіаграмотність публічного службовця є однією з характеристик його комунікативної компетентності, що набуває все більшого значення, зокрема у важких умовах воєнного часу. Наявні всі підстави для того, щоб медійну грамотність уключити в освітні програми закладів вищої освіти для майбутніх публічних службовців як окрему навчальну дисципліну, а також уключити її до сертифікатних програм з підвищення кваліфікації державних



службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Сучасний публічний службовець має бути медіакомпетентним; він повинен уміти сприймати, аналізувати, оцінювати та створювати медіаконтент, розуміти соціокультурний і політичний контекст функціонування медіа в сучасному світі.

Таким чином, медіаграмотність є обов'язковою і важливою навичкою для сучасних публічних службовців, оскільки вона підвищує їх здатність ефективно виконувати свої обов'язки в інформаційно насиченому світі.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05 серпня 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 15.05.2024 р.).

2. Індекс медіаграмотності українців 2020–2023 (четверта хвиля): ГО «Детектор медіа». Дослідження проведене за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії (DANIDA). URL: <https://detector.media/infospace/article/225738/2024-04-22-indeks-mediagramotnosti-ukrainsiv-20202023-chetverta-khvylya/> (дата звернення 15.05.2024 р.).

3. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення 15.05.2024 р.).

**Тетяна ПІДЛІСНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
декан факультету публічного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління  
та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасному світі гендерна рівність визнається не лише моральною потребою, але й стратегічним пріоритетом для сталого розвитку. Зокрема, у



контексті органів місцевого самоврядування питання гендерної рівності стає ключовим аспектом ефективного та представницького управління.

Закріплення нормативно-правових засад гендерної рівності в органах місцевого самоврядування є важливим етапом на шляху до формування справедливого суспільства. Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності в органах місцевого самоврядування є одним із важливих інструментів досягнення мети демократичного соціуму. Воно спрямоване на створення правових передумов для рівного доступу жінок і чоловіків до органів місцевого самоврядування, рівності їхніх прав і можливостей у процесі ухвалення рішень, а також на забезпечення гендерної чутливості в діяльності органів місцевого самоврядування.

В Україні гендерну рівність закріплено в Основному Законі. Стаття 24 Конституції України гарантує рівність прав і можливостей жінки і чоловіка [1]. Це положення реалізується в системі нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Основним нормативно-правовим актом, що визначає правове забезпечення гендерної рівності в органах місцевого самоврядування, Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Цей Закон визначає основні принципи, завдання та механізми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя, у тому числі в органах місцевого самоврядування [2].

Згідно із Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», органи місцевого самоврядування зобов'язані:

- забезпечувати рівний доступ жінок і чоловіків до виборів та конкурсів на посаду уповноваженої особи (координатора) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- створювати рівні умови для професійного розвитку жінок і чоловіків у органах місцевого самоврядування;
- забезпечувати гендерну чутливість у своїй діяльності [2].

Для забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у органах місцевого самоврядування діє низка нормативно-правових актів. Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає, що в органах місцевого самоврядування за посадами, що мають бути заміщені шляхом конкурсу, конкурсна комісія повинна забезпечувати рівне представництво жінок і чоловіків [3].



Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року визначає цілі та пріоритетні напрямки державної політики у сфері гендерної рівності. У ній зазначається, що більш ніж 80 органів місцевого самоврядування в Україні підписали Європейську хартію рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад у серпні 2021 року [4]. Хартію було розроблено Радою європейських муніципалітетів і регіонів (РЕМР) ще 2004 року. Європейська Комісія підтримала Хартію, що закликає органи місцевого самоврядування взяти на себе зобов'язання використовувати свої повноваження та співпрацювати, щоб досягти більшої рівності для своїх громадян [5].

Органи місцевого самоврядування, що підписали Хартію, демонструють свою готовність дотримуватися принципів забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, а також виконувати свої зобов'язання щодо гендерної рівності в своїх громадах.

Аналіз чинного законодавства України щодо гендерної рівності в органах місцевого самоврядування свідчить про те, що воно містить достатній правовий фундамент для забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у цій сфері.

Однак, на практиці, гендерна рівність в органах місцевого самоврядування не завжди досягається. Це пов'язано з низкою чинників, зокрема:

- наявністю стереотипів щодо ролі жінок і чоловіків у суспільстві;
- недосконалістю системи кадрового управління в органах місцевого самоврядування;
- недостатньою увагою до гендерної проблематики в діяльності органів місцевого самоврядування.

Наявність цих чинників призвело до розвитку таких проблем як:

- недостатнє представництво жінок в органах місцевого самоврядування. За даними Державної статистичної служби України 2023 року жінки становили лише 34,2% депутатів місцевих рад. Це значно менше, ніж у більшості розвинених країн світу.
- дискримінація жінок в органах місцевого самоврядування. Жінки часто стикаються із стереотипами щодо їхніх ролей та можливостей, а також із проявами сексуальної дискримінації.

Для вирішення цих проблем потрібно:

- посилити інформаційно-просвітницьку роботу щодо гендерної рівності;



- розробити механізми заохочення жінок до участі в місцевому самоврядуванні.

Ще одним із важливих кроків у цьому напрямку – це створення та впровадження спеціальних норм, що гарантують відсутність дискримінації за гендерною ознакою при ухваленні рішень на різних рівнях органів самоврядування.

Проактивне впровадження заходів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності, потрібно розглядати як інвестицію в стале підвищення соціально-економічного розвитку громад. Це означає не лише забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок у різних галузях, але і створення умов для активної участі жінок в ухваленні стратегічних рішень щодо розвитку місцевих територій.

Органи місцевого самоврядування, дотримуючись принципів гендерної рівності, можуть вибудувати більш відкриті та зрозумілі процеси управління. Визначення критеріїв рівної участі чоловіків та жінок в ухваленні рішень, а також установлення механізмів моніторингу та звітності, сприяє підвищенню відповідальності перед громадянами.

Потрібно також активно впроваджувати освітні програми, спрямовані на усвідомлення важливості гендерної рівності серед співробітників органів самоврядування. Це допоможе перебороти стереотипи та побудує фахівців, що розуміють важливість рівних прав і можливостей для всіх громадян.

Для підвищення ефективності законодавства України щодо гендерної рівності в органах місцевого самоврядування варто внести до нього такі зміни:

- У Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» передбачити обов'язкову квоту для жінок на виборах до органів місцевого самоврядування.
- У Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачити обов'язкове створення в кожному органі місцевого самоврядування посади уповноваженої особи (координатора) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.
- У Законі України «Про місцеві вибори» передбачити обов'язкове проведення гендерного аудиту перед призначенням виборів до органів місцевого самоврядування.

Отже, нормативно-правове забезпечення гендерної рівності в органах місцевого самоврядування є важливим інструментом для забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в органах місцевого





самоврядування. Удосконалення чинного законодавства України щодо гендерної рівності в органах місцевого самоврядування сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та забезпеченню гендерної рівності в усіх сферах суспільного життя.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст.141.
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08 вересня 2005 р. № 2866-IV *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 52. Ст.561.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст.170.
4. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2022 р. № 752-р *Офіційний вісник України*. 2022. № 70. Ст.4248.
5. Багатостороння угода, Хартія від 01 травня 2006 р. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU06302>

**Тарас ПОМФ'ЮК,**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ШЛЯХИ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

У повсякденній роботі фахівців у сфері цивільного захисту населення, а особливо – в надзвичайних ситуаціях, потрібні досвід, мудрість, зважена поведінка керівника, вміння використовувати досягнення сучасного менеджменту, здатні стабілізувати найскладніші обставини, залучивши весь колектив до спільного, активного та цілеспрямованого вирішення виробничих завдань. Проте, нерідкі випадки, коли керівник, що офіційно



володіє високими повноваженнями, через свої особисті риси неспроможний впливати на підлеглих, оскільки в нього не сформовано управлінські якості, передусім не вироблені якості лідера [6]. За таких обставин в підрозділах з'являються непорозуміння, виникають конфлікти, прояви боротьби за владу, що спричинює стресові ситуації та негативно позначається на виконанні посадових обов'язків і професійній діяльності колективу. Також практика ДСНС свідчить, що фахівці-управлінці в сфері цивільного захисту населення часто не розуміють змісту покладених на них обов'язків щодо формування та розвитку морально-психологічних якостей у підлеглих і нерідко проводять цю роботу несистематично, без достатньої психолого-педагогічної підготовки.

Як стверджують авторитетні фахівці, це є причиною серйозних кадрових втрат [2, с. 111]. Значні труднощі керівників підрозділів ДСНС в управлінській діяльності пов'язані також із проблемою налагодження професійної комунікації в різних обставинах із членами колективу та представниками інших організацій. До таких ускладнень належать: управління власною комунікативною діяльністю; комунікативне регулювання взаємодією під час ліквідації надзвичайних ситуацій і рятування людей; координація заходів із вищим керівництвом і співпраці з партнерами під час вирішення повсякденних професійних завдань і в екстремальних обставинах [3].

Сучасні вимоги до підготовки фахівців для роботи в системі публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту надзвичайно високі, оскільки суспільна трансформація в Україні та нове законодавство у сфері державного управління визначає перехід до сервісної держави, у межах якої має сформуватися новий характер професійної діяльності в означеній сфері, що містить згідно із Законом України «Про вищу освіту» та Національною рамкою кваліфікацій такі види управлінської діяльності: інформаційно-аналітичну; прогнозно-проектну; організаційно-управлінську; адміністративно-технологічну; комунікативно-консульта-тивну; соціально-психологічну; науково-дослідну та педагогічну [5].

Це означає потребу підготовки таких фахівців для роботи в системі публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту, які здатні аналізувати державну політику на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях, готувати пропозиції щодо її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проєктів, програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів



міжнародних договорів; забезпечувати реалізацію державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечувати надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснювати державний нагляд та контроль за дотриманням законодавства, управлінням державними фінансовими ресурсами, майном та забезпечувати контроль за їх використанням; управляти персоналом державних органів; реалізовувати інші повноваження, визначені законодавством [1, с. 282].

Важливим складником оцінки результативності публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в Україні є нормативно-правова діяльність, виконавська дисципліна, реалізація вимог законів України «Про звернення громадян» та «Про доступ до публічної інформації», взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації. І цей напрямок діяльності ДСНС України потребує підвищення результативності та ефективності за відповідними критеріями.

16 березня 2022 р. Президентом України було підписано Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності у сфері довілля та щодо цивільного захисту на період дії воєнного стану і у відбудовний період» [4], яким передбачено такі додаткові завдання єдиної державної системи цивільного захисту у відбудовний період після закінчення воєнних дій а саме: проведення цільової мобілізації для ліквідації наслідків ведення воєнних дій та надзвичайних ситуацій; ліквідація наслідків воєнних дій в населених пунктах та на територіях, що зазнали впливу засобів ураження; ужиття заходів щодо відновлення об'єктів критичної інфраструктури сфери життєзабезпечення населення; залучення до ліквідації наслідків ведення воєнних дій та надзвичайних ситуацій міжнародної допомоги; визначення населених пунктів та районів, що потребують проведення гуманітарного розмінування, маркування небезпечних ділянок, проведення очищення (розмінування) територій.

На порядку денному постає питання створення спеціальної системи сповіщення в Україні, що передбачає інформування в разі потреби всіх громадян про надзвичайні ситуації в країні в режимі реального часу на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Однією із важливих функцій системи публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в умовах воєнного стану в Україні стає функція налагодження ефективної комунікації.

Налагодження ефективної комунікації включає:



- формування у фахівців сфери цивільного захисту знань, умінь і навичок володіння державною мовою;
- формування у фахівців сфери цивільного захисту умінь і навичок володіння однією з офіційних мов ЄС;
- підвищення рівня психологічної компетентності у сфері конфліктології та психології спілкування;
- набуття навичок ненасильницького спілкування та діалогово-чутливої комунікації;
- поліпшення ефективності внутрішніх комунікацій у середовищі команд і робочих груп ДСНС.

Для ефективної комунікації можна вибрати безліч різних засобів та каналів комунікації. Інструмент та канал комунікації повинні відповідати аудиторії, меті та автору повідомлень.

Інструментами для вимірювання ефективності комунікації у сфері цивільного захисту можуть бути внутрішні опитування, спостереження, «лайки» в соціальних мережах, коментарі в соціальних мережах, плинність кадрів.

На державному рівні потрібно запровадити постійний моніторинг результативності та ефективності державної політики у сфері цивільного захисту, що мають здійснювати органи державної влади в тісній співпраці з представниками інститутів громадянського суспільства [1, с. 396]. Формою контролю є проведення комплексних соціологічних досліджень, що мають відбуватися постійно та виконуватися на єдиній методологічній основі. Зазначені соціологічні дослідження дозволять зрозуміти наскільки діяльність органів публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту всіх рівнів з інформування громадян відбиваються на розумінні українцями сутності та змісту цивільного захисту, особливостей запобігання, протидії та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та кризових явищ.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кропивницький В. С. Механізми публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2022. 464 с.



2. Основи психологічного забезпечення діяльності МНС : підручник / За заг. ред. В. П. Садкового. Харків : УЦЗУ, 2009. 244 с.
3. Повстин О. В. Аналіз підготовленості фахівців у галузі безпеки людини до управлінської діяльності. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/376732.pdf>.
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності у сфері довкілля та щодо цивільного захисту на період дії воєнного стану і у відбудовний період : Закон України від 15 березня 2022<sup>о</sup>р. № 2132-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-20#Text>.
5. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства : вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / За заг. ред. С.°Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й.°Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
6. Ягупов В. В. Військова психологія: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Psyhobook, 2023. 517 с.

**Людмила ПРОГОНІУК,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування і  
міжнародної економіки  
Миколаївського національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Сучасні умови вимагають високого рівня професійного розвитку державних службовців згідно зі статтею 1 Закону України «Про державну службу». Під професійним розвитком державного службовця розуміється постійний, свідомий та цілеспрямований процес спеціального та професійного зростання, що ґрунтується на інтеграції знань, умінь та компетентностей [5]. У сучасному суспільстві важливо вирішувати проблему відсутності узгодженості між потребою в професійно підготовлених державних службовців для виконання завдань та недостатнім рівнем їхнього професійного розвитку. Це може призвести до погіршення ефективності державного управління та уповільнення процесу



реформування в країні. Вирішення цих проблем передбачає розкриття сутності професіоналізму державних службовців, виявлення чинників, що підтримують або гальмують їхній розвиток у контексті реформування державного управління.

Згідно з іншомовним словником, латинське слово «competentis» перекладається як «відповідний» або «здатний», що означає особу, яка має відповідні знання та вміння в певній галузі. Більшість дослідників дійшли висновку, що компетентність полягає не лише в знаннях та навичках, але й у здатності особистості застосовувати їх правильно у відповідний момент, потрібним обсягом та відповідно до ситуації. Д. Дзвінчук визначає «компетентність державного службовця» як здатність фахівця до раціональних дій для успішного та результативного вирішення ситуацій, що виникають під час виконання службових обов'язків [4].

На сучасному рівні питання комунікативної компетентності досліджував ряд науковців, так, Л. Бобко розглядала у своїй праці систему роботи з формування комунікативної компетентності як складника професійної підготовки саме юриста [2], С. Шестопалова проблематику свого дослідження спрямувала на визначення місця іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності сучасного державного службовця [6], В. Безрук на рівні дисертаційного дослідження систематизував основні дослідницькі аспекти державного управління та конкретизував засоби комунікативної компетентності в контексті отримання відповідних державноуправлінських послуг [1], Ю.°Вишневецька розглядала проблематику формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування в контексті здійснення соціального діалогу [3]. Проте, не применшуючи значення кожного дослідження, наразі, питання мовної комунікативної компетентності є особливо актуальним, особливо у взаємодії з іноземними партнерами.

Ефективне виконання державним управлінням залежить не лише від організаційної структури та зовнішніх чинників, але й від особистісних якостей фахівців та особливостей їх професійної діяльності. Важливим аспектом організації службової роботи є компетентний підхід. Один із основних аргументів на користь упровадження компетентісного підходу полягає в його практичності. Компетентний фахівець не лише має потрібний рівень знань та навичок, але й може успішно їх застосовувати у своїй професійній діяльності. Крім того, впровадження компетентісної моделі відкриває можливості для перевірки ефективності та результативності



виконання службових обов'язків. Ми доходимо висновку, що сучасний державний службовець повинен бути висококваліфікованим професіоналом, здатним ефективно вирішувати стратегічні питання своєї професійної діяльності. Він забезпечує взаєморозуміння та взаємодію з громадськістю, конкретними соціальними групами та окремими особами, проявляючи високий рівень культури комунікації.

Для успішного досягнення певної мети сучасний державний службовець, який представляє наукову, політичну, економічну та ділову еліту України та забезпечує їй відзначене місце у світовій спільноті, повинен установлювати міжнародні ділові контакти в сучасних умовах динамічних змін і кризових ситуацій. Саме тому високий рівень знання іноземної мови дуже важливий. У цьому разі комунікативна компетенція відіграє ключову роль і має велике значення на всіх рівнях професійного спілкування. Зрозуміло, що визначити чіткий єдиний перелік компетенцій ідеального державного службовця неможливо, оскільки вони будуть відрізнятися залежно від посади, умов праці та особливостей робочого місця.

Основними вимогами, що сьогодні висувуються до фахівців, є вміння спілкуватися рідною та англійською мовами, володіння математикою та загальними знаннями в галузі науки та техніки, мати навички роботи з цифровими пристроями, прагнення до навчання та отримання нових знань, соціальні та громадянські навички, ініціативність та практичність, орієнтованість і самовираження в галузі культури.

Отже, значна увага надається компетенціям у спілкуванні іноземними мовами, насаперед – англійською. Уміння ефективно спілкуватися іноземною мовою у своїй галузі, розуміння специфіки культури цієї мови є потрібним компонентом професійної компетентності. Згідно з компетентнісним підходом у державній службі основною метою володіння та використання іноземних мов є розвиток комунікативних навичок як важливого складника професійної компетентності державного службовця, що дає змогу успішно застосовувати знання та вміння в професійному спілкуванні.

Майбутнє нашої країни та довіра суспільства до влади залежать від ефективного виконання державним службовцем своїх обов'язків, відданості справі та професійної компетентності. Сучасний державний службовець повинен бути не лише професіоналом у галузі управління, а й володіти іноземними мовами, оскільки він часто спілкується з колегами з-за кордону, бере участь у міжнародних заходах та проєктах та опрацьовує велику



кількість документів. Саме тому навчання державних службовців повинно включати вивчення іноземних мов, що сприятиме розвитку їхньої комунікативної компетентності і допоможе в застосуванні отриманих знань та вмінь у професійній діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук В. М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. № 50. 2018.
2. Бобко Л., Мазурик А. Формування комунікативної компетентності як складової професійної підготовки юриста. *Молодий вчений*. № 11 (111). 2022. С. 67–71.
3. Вишневська Ю. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування через призму соціального діалогу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 87. 2023. С. 40–45.
4. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації. *Зб. наук. праць УАДУ*. К., 2000. Вип. 2 : В 4 ч. Ч.4. С. 320–327.
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2005 р. № 889: URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t150889?an=20>
6. Шестопалова С. Місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник: Державне управління*. № 4 (10). 2021. С. 129–146.

**Артур ПРОКІПЧУК**,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### ШЛЯХИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Право мешканців міст брати участь в ухваленні рішень, що стосуються їх власного розвитку та розвитку міст, де вони проживають, закріплено на міжнародному та національному рівнях.





Віденська декларація ООН «Декларація про право на розвиток» 1990<sup>о</sup>р. [5] визнає, що людина є основним суб'єктом процесу розвитку і повинна бути активним учасником та вигодонабувачем права на розвиток. Заохочення і захист усіх прав людини та основоположних свобод має розглядатися як пріоритетне завдання Організації Об'єднаних Націй відповідно до її цілей і принципів, зокрема мети міжнародного співробітництва. У межах цих цілей і принципів заохочення і захист усіх прав людини є законною турботою міжнародного співтовариства. Саме тому органи та спеціалізовані установи, пов'язані з правами людини, повинні і надалі посилювати координацію своєї діяльності на основі послідовного та об'єктивного застосування міжнародних документів з прав людини. Демократія, розвиток і повага до прав людини та основоположних свобод є взаємозалежними та взаємопідсилювальними.

Демократія ґрунтується на вільному волевиявленні народу щодо визначення власної політичної, економічної, соціальної та культурної систем та його повній участі в усіх аспектах свого життя. У контексті вищезазначеного, заохочення та захист прав людини і основоположних свобод на національному та міжнародному рівнях повинні бути універсальними і здійснюватися без будь-яких умов. Міжнародне співтовариство повинно підтримувати зміцнення і просування демократії, розвиток і повагу до прав людини і основних свобод в усьому світі.

В Європейській декларації прав міст, ухваленій Постійною конференцією місцевих і регіональних органів влади Європи (CLRAE) Ради Європи 1992 р. [4], декларується, що мешканці європейських міст, усвідомлюючи свою відповідальність за стан міст, виявляють солідарність і беруть на себе зобов'язання домагатися забезпечення всім мешканцям міст рівних прав на правову безпеку, екологічну безпеку, можливість віднайти роботу і цим забезпечити свою особисту фінансову самостійність, житло, безпечний рух транспорту, охорону здоров'я, спорт і дозвілля, можливість займатися різноманітними культурними і творчими видами діяльності, Європейські історичні центри з їх будівлями, міськими просторами та схемами вулиць забезпечують важливий зв'язок між минулим, сьогоденням і майбутнім; вони містять безцінні елементи архітектурної спадщини; є місцями, що увічнюють пам'ять міста; формують почуття ідентичності для нинішніх і майбутніх поколінь та є ключовими чинниками у створенні почуття солідарності та спільності між жителями Європи.



Потребу залучення громадян місцевою владою до окремих елементів управління населеним пунктом безпосередньо закріплено в конституціях, законах та підзаконних нормативних актах європейських країн, рішеннях органів місцевого самоврядування (ОМС) [3, с. 4].

Залучення громадськості до містопланування – це процес взаємодії з місцевими жителями, окремими групами, підприємцями та іншими зацікавленими сторонами для обміну інформацією та можливості почути їхню думку щодо різних питань містобудування.

Іншими словами, залучення громадськості – це будь-який процес, що безпосередньо долучає громадськість до ухвалення рішень та повністю враховує громадську думку у формуванні потенційних результатів і управлінні ресурсами [1, с. 4].

Мета цього полягає в тому, щоб планувальні рішення відбивали потреби та прагнення місцевих громад, а процес планування був прозорим, підзвітним та інклюзивним.

Залучення громадськості має різні формати: публічні зустрічі/громадські слухання, дорадчі комітети, співбесіди із зацікавленими сторонами, проведення фокус-груп та використання онлайн-інструментів залучення.

#### *Консультаційні інструменти*

*Публічні зустрічі/Слухання.* Мета цього заходу – почути думку громадськості щодо різних тем порядку денного засідання.

Під час громадських слухань представникам громадськості пропонується висловитися та поділитися своїми думками щодо запропонованого проєкту чи плану. На публічних зустрічах/слуханнях зазвичай надається можливість обговорення, презентації та надання письмових/усних коментарів.

*Дорадчі комітети.* Мета дорадчого комітету полягає в тому, щоб на постійній основі надавати офіційну інформацію з питань планування. Дорадчі комітети часто створюються на добровільній основі. Члени такого комітету зустрічаються, щоб обговорити різноманітні питання планування та розробити рекомендації. Дорадчий комітет може працювати на постійній основі або бути створеним в межах конкретного проєкту.

*Оргкомітет/група зацікавлених сторін.* Мета оргкомітету – спрямовувати або очолювати розроблення конкретного проєкту. Оргкомітет зазвичай є основним органом ухвалення рішень щодо проєкту. До оргкомітету, як правило, входять представники усіх зацікавлених груп



та/або експерти, які мають конкретний досвід відповідно до завдань і тематики проєкту.

*Співбесіда із зацікавленими сторонами.* Мета співбесіди полягає в тому, щоб почути думку ключових зацікавлених сторін та отримати від них потрібну інформацію. Це індивідуальні бесіди з особами, які зацікавлені в проєкті, та/або володіють експертними знаннями, важливими для роботи над проєктом.

*Проведення фокус-груп.* Мета проведення фокус-груп полягає в тому, щоб почути думку ключових груп, учасники яких об'єднані спільними інтересами, та отримати від них потрібну інформацію. Зазвичай на засідання фокус-групи запрошують 5-10 осіб, що представляють певну частину населення. Основну увагу надають отриманню відгуків та/або рекомендацій щодо конкретних питань чи пропозицій.

*Опитування та анкетування.* Опитування та анкетування – це інструменти, що зазвичай використовують для збору відгуків та/або інформації про пріоритети представників громадськості. Анкетування, як правило, передбачає короткі та зрозумілі запитання, призначені для швидкого отримання відповідей від учасників. Такі відповіді можна використати для оцінки громадської думки з певного питання або щоб отримати загальне уявлення про пріоритети громади. Опитування є більш глибоким та докладним, ніж анкетування, та передбачає ширший діапазон питань щодо конкретних проблем [1, с. 15].

Відповідно до Концепції публічного управління у сфері містобудівної діяльності на 2019-2030 роки [2] актуальними є завдання:

- забезпечити участь громадськості у визначенні цілей та завдань діяльності, пов'язаної з інтегрованим розвитком територій і використанням земель;
- на рівні закону закріпити інститут громадського контролю та передбачити ефективні механізми громадського контролю при ухваленні рішень у сфері містобудівної діяльності;
- на виконання статті 3 Конституції України забезпечити дотримання принципу людиноцентричності у сфері містобудівної діяльності, тобто пріоритетності прав людини і громадянина, превалювання інтересів життя, здоров'я і безпеки людини над іншими інтересами, у тому числі над інтересом отримання прибутку;



- забезпечити залучення громадськості до вирішення питань на стадіях формування ідеї та бачення проєкту рішення, визначення пріоритетів, цілей та напрямків територіального розвитку;
- забезпечити доступ громадськості до матеріалів проєктів рішень у сфері містобудування та всіх змін до них, запровадити завчасне оприлюднення проєктів рішень та порядків денних засідань органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- запровадити електронні громадські слухання як додаткову форму громадської участі;
- закріпити на рівні закону дієвий, позбавлений корупційних ризиків, механізм функціонування інституту громадських інспекторів державного архітектурно-будівельного контролю;
- установити відповідальність органів та посадових осіб суб'єктів владних повноважень за недотримання процедур участі громадськості у процесах ухвалення рішень, а також порядок скасування рішень з підстави недотримання зазначених процедур, навіть у разі відсутності інших порушень при ухваленні рішення;
- законодавчо закріпити право представників територіальної громади на судовий захист своїх прав, порушених у результаті планування територій та нового будівництва тощо.

На нашу думку, також важливо забезпечити права громадянського суспільства на громадський контроль. Це можливо шляхом узагальнення правового поля та ухвалення єдиного кодифікованого закону – Містобудівного кодексу України, у якому передбачити відповідні механізми для здійснення громадського контролю. Містобудівний кодекс має стати продовження реформи містобудування та створити дієві механізми залучення громадськості до ухвалення рішень у сфері містобудівної діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довідник із залучення громадськості до процесів містобудування в Україні. 2023. 42 с.
2. Концепція публічного управління у сфері містобудівної діяльності на 2019-2030 роки. URL: <https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/Kontseptsiya.pdf>.
3. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб



місцевого самоврядування / Карий О. І., Панас Я. В. / Асоціація міст України. К. : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

4. European Urban Charter. URL: <https://rm.coe.int/168071923d>.

5. Vienna Declaration and Programme of action. Adopted by the World Conference on Human Rights on 25 June 1993. URL: <http://surl.li/unmqg>.

**Леся ПРОНЬ,**  
PhD з публічного управління та адміністрування,  
секретар Городенківського районного  
суду Івано-Франківської області,  
м. Городенка, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МІСЦЕВИХ СУДАХ УКРАЇНИ**

Комунікативна компетентність відіграє важливу роль як у повсякденному, так і в професійному житті державного службовця. Слід зазначити, що комунікативна компетентність містить у собі низку характеристик, які можуть виражатися в інтонації, висоті голосу, жестах тощо.

Безрук В. зазначає, що «комунікативну компетентність державних службовців спрямовано на забезпечення взаєморозуміння із громадянами у процесі надання державноуправлінських послуг» [1].

Євсюков О. вважає, що найважливішою якістю державного службовця є комунікативна компетентність, яку він розглядає як «сукупність потрібних психологічних знань, соціальних настанов, умінь і досвіду у сфері міжособистісного та міжгрупового спілкування...» [3, с. 131].

Грабовенко Н. наголошує, що «комунікативна компетентність – це структуроване утворення, що включає сукупність знань і вмінь, особистісних якостей суб'єктів спілкування, які формують їх комунікативну поведінку, адекватну цілям, сферам і умовам взаємодії» [2, с. 19].

Формуванню комунікативної компетентності державних службовців у місцевих судах сприяють курси в Національній школі суддів України та на Порталі управління знаннями НАДС.

Відповідно до 3-го акону України «Про судоустрій і статус суддів» [8] Національна школа суддів України – це державна установа зі спеціальним



статусом, що займається підготовкою кадрів для системи правосуддя та провадить наукову і дослідницьку діяльність. В аспекті навчання державних службовців Національна школа суддів України проводить навчання, підготовку, підвищення кваліфікації для працівників апаратів судів. Державна судова адміністрація України [8], що стосується підготовки державних службовців, займається вивченням кадрових питань апарату судів та прогнозуванням потреби в спеціалістах, замовленням навчання для певних спеціалістів; відповідає за умови діяльності Національної школи суддів України.

Національна школа суддів України розробляє календарний план підготовки для підтримання та підвищення кваліфікації працівників апаратів суду, відповідно до якого проводить семінари, тренінги, практикуми, дистанційні курси.

Теоретичні та прикладні аспекти щодо комунікації в судовій владі України було окреслено у виданні Національної школи суддів України під назвою «Комунікації судової влади: науково-практичний посібник». У цьому посібнику зазначається, що в результаті комунікаційної діяльності позитивно оцінюватиметься робота суду, підвищиться довіра до системи правосуддя, позитивно сприйматимуться судові рішення та ухвали<sup>о</sup>[4, с. 268].

Портал управління знаннями НАДС (Національне агентство України з питань державної служби) – портал, на якому розміщено курси підвищення кваліфікації за різними напрямками для «професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [5]. Серед видів навчання є: загальні короткострокові програми, загальні професійні (сертифікатні) програми, освітньо-наукові програми, освітньо-професійні програми, самоосвіта, спеціальні короткострокові програми та спеціальні професійні (сертифікатні) програми. На сайті є можливість застосувати фільтри: види навчання, регіони, дата початку навчання, напрямки, джерела фінансування, форми навчання, компетентності, погоджено НАДС. Наявність фільтрів допомагає пришвидшити пошук потрібного курсу чи програми.

На Порталі управління знаннями НАДС для розвитку комунікаційної компетентності слід відзначити курси: «Формування комунікативної компетентності державних службовців як елемента модернізації системи



органів державного управління» та «Ефективна комунікативна компетентність публічного службовця в умовах впровадження змін».

Комунікативна компетентність і етика – невід’ємні складники поведінки державного службовця.

Етика державного службовця допомагає формувати культуру професійної комунікації державного службовця.

Відповідно до Правил поведінки працівника суду встановлено стандарти поведінки, що включають у себе особисту та професійну етики, засади доброчесності. Правила створено для того, щоб зміцнити авторитет, ефективність та незалежність судової влади, підвищити довіру в суспільстві до суду [7].

Державним службовцям, які працюють в системі правосуддя, слід надавати особливої уваги Загальним правилам етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [6], у яких зазначається про те, що державні службовці під час виконання своїх посадових обов’язків повинні «дотримуватися високої культури спілкування», а також своєю поведінкою сприяти позитивній репутації державних органів».

Отже, комунікативна компетентність державних службовців у місцевих судах України формується завдяки вивченню та дотриманню Правил поведінки працівника суду, Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, проходженню і засвоєнню інформації та практичних навичок на курсах Національної школи суддів України та Порталу управління знаннями НАДС. Слід зазначити, що важливими є також самоосвіта та самодисципліна у формуванні комунікативної компетентності державних службовців.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук В. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. Вип. 1 (50). Ч. 1. 2017. С. 139–146.
2. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 34. 2023. С. 15–20.



3. Євсюков О. П. Комунікативна компетентність державного службовця. *Державне управління*. 2014. С. 129–131.
4. Логунова М. М., Лашкіна М. Г., Гвоздик П. О., Алексєєв А. Г. Комунікації судової влади: науково-практичний посібник. Київ: «АДЕФ-Україна», 2012. 268 с.
5. Портал управління знаннями НАДЗ. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2024).
6. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05 серпня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1203-16#n13> (дата звернення: 22.05.2024).
7. Про затвердження Правил поведінки працівника суду: рішення Ради суддів України № 33 від 06 лютого 2009 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr033414-09#Text> (дата звернення: 22.05.2024).
8. Про судоустрій і статус суддів: закон України № 1402-VIII від 2 червня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n1117> (дата звернення: 22.05.2024).

**Ірина РАВЛИК,**  
кандидат політичних наук, асистент,  
Чернівецький національний  
університет імені Юрія Федьковича,  
м. Чернівці, Україна

## **КЛАСИФІКАЦІЯ МОТИВІВ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ ТА МЕДІА В ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ**

Представник політичної еліти по-різному реагують на новини в просторі та часі, переслідуючи цілі та вимоги, що конкурують, вони стратегічно змінюють свою поведінку залежно від політичного контексту та власної мотивації. Опираючись на дослідження (Ван Елста П., Ван Сантена Р., Вуда Б., Едвардса Дж., Коена Дж., Пайка Дж., Прітчарда Д., Уолгрейва С.), що стосуються комунікації медіа й політичної еліти в публічному просторі, ми вирішили зосередити свою увагу на впливі медіа-ефектів на мотивацію політичної еліти в процесі ухвалення політичних рішень.





Досліджуючи мотиви, що спонукають представників політичної еліти реагувати на оприлюднені новин, ми вважаємо, що варто виокремити такі типи: 1) мотивація формування політики; 2) репрезентативна мотивація; 3) мотивація партійної конкуренції; 4) медійна мотивація; 5) мотивація політичної ефективності. Перший тип мотивації є доволі простим – це *формування політики*. Головним завданням для політиків є вирішення проблем та запитів суспільства, в ідеалі вони повинні намагатися зробити суспільство кращим. Як зазначають Ван Елст П. та Уолгрейв С., медіа ретранслюють інформацію про такі проблеми, а також які виконують «сторожову функцію» в суспільстві, фактично стежать за проблемами весь час: вони особливо зосереджуються на негативних подіях у суспільстві, конфліктних ситуаціях, кризах тощо [1]. Така інформація корисна політикам, які націлені на вирішення проблеми в певній політичній сфері.

Другий тип мотивації – це *репрезентативна мотивація*. Члени політичної еліти переважною більшістю є не тільки «розробники політики»; а й також представниками, вони вважають своїм завданням представляти запити та інтереси громадськості або точніше – своїх виборців. Багато вчених у галузі медіа та політики посилаються на цю ідею впливу масмедіа на формування порядку денного політичної еліти, що, на їхню думку, залежить від зв'язку медіа з громадською думкою. Справді, часто мотивацією політиків може бути прагнення реагувати на новини, що, на їхню думку, громадськість вважає важливими. Як зазначав Д. Прітчард, медіа має виконувати функцію «сурогату громадської думки» [2]. У всіх більш складних суспільствах, політики можуть використовувати медіа як проксі для пріоритетів і вподобань громадськості.

Третім типом мотивації – це *партійна конкуренція*. Реакції політичної еліти на висвітлення в медіа також може бути зумовлено мотивами, пов'язаними з партійною конкуренцією. Зокрема, у парламенті це постійна «гра в атаку та захист» між політиками, ключова мета якої полягає не у вирішенні проблем чи представленні громадськості, а в тому, щоб підвищити актуальність питань, які стосується їх партії [3]. Наприклад, партії більше реагують на оприлюднення в медіа проблем, яка близька до їх політики, особливо коли тон висвітлення вигідний для них, і коли відповідальність за проблеми покладається на інші сторони. Таким чином, вони намагаються отримати електоральні переваги, коли такі питання політизуються.



Наступним, четвертим типом є *медійна мотивація*. Оскільки політики вважають доступ до медіа вирішальним для формування популярності та громадської підтримки, вони прагнуть отримати якомога позитивний розголос у медіа. Систематична реакція політиків на оприлюднену в медіа інформацію, згідно з теорією медіамотивації, ґрунтується на припущенні, що новинний порядок денний демонструє стабільну присутність представників еліти в медіа. Таку тактику називають «серфінгом на новинних хвилях»: часто надавати інформацію медіа, систематично коментувати історії, які вже було ними її оприлюднено [4].

П'ятий тип мотивації – це *політична ефективність*. Суть полягає в тому, що політична еліта реагує на медіа-інформацію не через її (уявний) вплив на громадськості чи на майбутнє висвітлення в медіа, а через його (передбачуваний) вплив на їхніх колег. Через те, що багато політиків з різних причин дуже чутливо реагують на оприлюднені новини, вони доходять думки, що їхні шанси отримати дивіденди на політичній арені зростають, якщо вони своєчасно реагуватимуть інформацію в медіа. Іншими словами, вони вважають що ефективний спосіб бути успішним у парламенті – це своєчасно реагувати на поточні події [5].

Мотивація комунікативної взаємодії між політичної еліти та медіа часто буває складнішою в тому сенсі, що рішення та ініціативи члена політичної еліти, підґрунтям для яких стали новини, можуть мати більше, ніж одну мотивацію одночасно. Наприклад, мотивація формування політики, представницька та медійна мотивація можуть легко поєднуватися, і жодна мотивація не є вирішальною чи вагомішою, ніж інша. Ми, насамперед, намагаємося класифікувати позитивні випадки комунікативної взаємодії, за допомогою якої висвітлення проблеми в ЗМІ, привертають до неї увагу політичної еліти. Вище ж перелічені типи мотивації можуть дати пояснення й більш «прихованій» адаптації програми політиків. Зокрема, політики можуть проявляти випереджувальну поведінку: їхнє рішення про те, чи брати певну ініціативу на політичній арені, залежить від того, наскільки добре, на їхню думку, її буде віддзеркалено в медіа, або політики «оприлюднюють» свої плани перед виступом у парламенті, оскільки вони знають, що це може допомогти їм досягти власних цілей (взаємні відносини). Так, мотиви, що стоять за цією непомітною стратегією представників політичної еліти, як правило, належать до медійної мотивації або мотивації політичної ефективності.



### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Van Aelst, P., & Walgrave, S. (2016). Information and Arena: The Dual Function of the News Media for Political Elites. *Journal of Communication*, 66(3), P.501.
2. Pritchard, D. (1994). The News Media and Public Policy Agendas. In D. J. Kenamer (Ed.), *Public Opinion, The Press and Public Policy* (pp. 103–112). Westport, CT: Greenwood Publishing Group? P.106.
3. Thesen, G. (2013). When Good News is Scarce and Bad News is Good: Government Responsibilities and Opposition Possibilities in Political Agenda-Setting. *European Journal of Political Research*, 52(3), P. 373.
4. Thesen, G. (2014). Political Agenda Setting as Mediatized Politics? Media–Politics Interactions from a Party and Issue Competition Perspective. *The International Journal of Press/Politics*, 19(2), P.188.
5. Van Aelst, P., Thesen, G., Walgrave, S., & Vliegenthart, R. (2014). Mediatization and Political Agenda-Setting: Changing Issue Priorities? In F. Esser & J. Strömbäck (Eds.), *Mediatization of Politics. Understanding the Transformation of Western Democracies* (pp. 200–222). London: Palgrave MacMillan. P. 217.

**Ілона САПІЖАК,**  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ІНФОРМАЦІЙНА ГІГІЄНА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ДО ДЕЗІНФОРМАЦІЇ**

За два року, упродовж якого в Україні триває повномасштабна російсько-українська війна, у медіапросторі з'явилося багато інформації на важливі теми – про вплив пропаганди, фейки, безпеку даних, медіаграмотність тощо. Це, своєю чергою, вимагає вміння відрізнити правду від брехні та навичок контролювати свою поведінку в інформаційному просторі. Саме таким інструментом захисту і є інформаційна гігієна.

Інформаційна гігієна – галузь знань, що вивчає закономірності впливу на організм людини та суспільне здоров'я інформаційних потоків, що надходить до людини. Основною метою інформаційної гігієни є мінімізація



негативного впливу потоків інформації на психічне та фізичне здоров'я людини, а також соціальне благополуччя суспільства.

Термін «інформаційна гігієна» прийшов в ужиток у зв'язку з розвитком інформаційних технологій та набуття людьми майже необмеженого доступу до потоків різного роду інформації. Адекватні реакції на будь-які новини і події, перевірка відомостей на предмет достовірності та дотримання простих правил цифрової безпеки є запорукою вдалої інформаційної гігієни. В умовах постійного потужного інформаційного потоку дотримання інформаційної гігієни здатне захистити людину не тільки від інформаційного маніпулювання, а й від його наслідків. Важливим складником інформаційної гігієни є вміння розпізнавати неправдиву (фейкову) інформацію.

Останнім часом до розгляду проблем, пов'язаних із протидією ворожій інформації зверталися І. Гамова (аналізує процеси розширення можливостей сприйняття інформації та її впливу на розвиток критичного мислення), [1] А. Мегель та М. Яремчук (досліджують розвиток медіаграмотності українського суспільства та вивчають процеси посилення стійкості до дезінформації), [3] М. Польовий, Н. Стеблина, В. Болган, О. Пархитко (розглядають практичний підхід до вивчення ворожих інформаційних операцій та їх проявів у сучасному українському медійному полі.) [1] та ін.

Особливої актуальності проблематика інформаційної гігієни набула ваги в період неоголошеної російсько-української війни, коли пересічні українці думають, що досконало знають методи російської пропаганди, проте «розп'яті хлопчики» залишились у минулому. Нині використовується витонченіша інформаційна зброя. Відшукати болісну тему, сформувати в суспільстві протилежні позиції, віднайти людей, які їх поділяють, та підбурювати їх один проти одного. Для цього в країни-терориста є безліч інструментів: соціальні мережі, іноземні медіа, «хорошіє рускіє», блогери-інсайдери, ІІСО та багато інших. Такі терміни, як «інформаційна війна», «спеціальні психологічні операції», «пропаганда» чули всі, проте далеко не всі розуміють, як самих українців використовують для цих процесів та як наша поведінка ненавмисно стає допоміжним інструментом для ворога. Саме тому інформаційна гігієна – чи не єдина наша зброя проти ворога на інформаційному фронті.

В умовах тривалого російсько-українського воєнного протистояння майже половина українців думає, що вони вміють відрізнити правду від



брехні в інформаційному просторі, проте, як зазначають експерти, лише 3-11 % наших співгромадян можуть це зробити. Саме з розуміння та визнання цієї проблеми починається формування інформаційної гігієни, оскільки невміння фільтрувати інформацію створює чудову основу, щоб змінити мислення й поведінку українців у потрібному ворогу напрямку. Для цього не треба мати значні бюджетні кошти чи унікальні інструменти, зважаючи на те, що люди, наприклад, не відрізняють інформаційних сайтів-смітярок (ресурсів, що спеціалізуються на маніпуляціях, проте маскуються під медіа) від онлайн-медіа, що дотримуються журналістських стандартів.

Як відомо, інтернет – це величезний простір, у якому містяться значні обсяги інформації різноманітного характеру, і не завжди вони правдиві. У багатьох випадках неможливо притягнути до відповідальності за неправдиву, або неперевірену інформацію. Крім того, неможливо контролювати увесь потік інформації в інтернеті. Важливо розуміти, що фейки (неправдиві новини, або спотворено зінтерпретовані факти) не фабрикують просто так: вони мають приносити вигоду своїм авторам. Важливо усвідомлювати й те, що фейки поширюються швидше за факти.

До основних правил інформаційної гігієни експерти відносять:

1. *Уникнення повторюваної інформації.* Це один з найстаріших механізмів маніпулювання думкою суспільства. Часте повторення інформації записує її у нашу підсвідомість та змушує повірити в неї. Якщо в публікації одна й та ж думка повторюється багато разів різними словами – слід насторожитися.
2. *Зниження інформаційного навантаження.* Слід контролювати кількість та якість інформації, яку споживає пересічний українець.
3. *Вивчення різних поглядів на одну й ту ж саму проблему.* Не слід довіряти першій новині та першій думці.

Отже, відсутність у людей інформаційного імунітету – це, як видно, комплексна та глибока проблема. Проте її вирішення неможливе без двох ключових навичок: уміння фільтрувати інформацію та розуміння того, як функціонують ключові сфери життя (політика, економіка, освіта, медицина тощо).

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ворожі інформаційні операції: нові виміри, нові виклики. Нові медіа [Текст] : навч.-практ. посіб. / [М. Польовий, Н. Стеблина, В. Болган, О. Пархитько]. Одеса : ИзбірКом, 2021. 176 с.
2. Гамова І. В. Інформаційні війни [Текст] : підручник / Ірина Вячеславівна Гамова. Київ : ДТЕУ, 2022. 184 с.



3. Мегель А. Ворожі ПСО. Як визначити та протистояти? [Текст] :  
[навч. посіб.]. Київ; Нововолинськ : Формат, 2023. 96 с.

**Ельміра СОКОЛОВА,**  
доктор філософії у галузі публічного  
управління та адміністрування»,  
доцент кафедри публічного управління та права  
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради»,  
м. Дніпро, Україна

### **ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

В умовах воєнного стану на території України більшість повідомлень від публічних службовців, що надходять в інформаційне поле, очевидно, є реакціями на кризові та надскладні процеси. Комунікаційний процес набуває рис специфічності та відмінності для ефективного регулювання та реагування на події сучасних реалій, вчасне подолання викликів. Кризова комунікація вирізняється особливостями дій керівників у процесі збирання, поширення та адаптації різноманітної важливої інформації. Згідно з поширеною теорією ситуативної кризової комунікації визначення поняття криза ідентифікується через процес різкої зміни стану речей, що є нетиповим, складним для забезпечення швидкого реагування. Криза є раптовим і непередбачуваним розвитком подій, що несе серйозну загрозу життю людей, їхньому здоров'ю, матеріальним цінностям або суспільним інтересам. Дефінітивний аналіз поняття «кризова ситуація» віддзеркалено в Законі України «Про критичну інфраструктуру» як порушення звичного стану та те, що має негативні наслідки для безпеки людей. Кризові процеси характеризуються динамічністю, високим рівнем невизначеності, емоційною напруженістю, дефіцитом часу й ресурсів. Комунікація в кризових умовах є цілеспрямованим процесом обміну інформації між публічними службовцями, населенням, медіа та іншими зацікавленими сторонами, що спрямований на мінімізацію негативних наслідків кризи. Особливості комунікації у кризі полягають у забезпеченні відкритості, чесності, точності, адаптивності, двосторонності, обґрунтованості інформації [1, с. 26].



Етичні аспекти комунікаційної стратегії в умовах кризових явищ реалізуються через принципи поваги до людської гідності, неупередженості, об'єктивності, відповідальності за поширювану інформацію. Отже, є чітке розуміння важливості налагодження реалізації кризової комунікації та інтеграції до практики управління. Забезпечення протоколу комунікації відзначається підтримкою чіткого порядку дій, визначенням відповідальних осіб, установленням каналів зв'язку, розроблення алгоритмів реагування на типові кризові ситуації. Дотримання етики та протоколу гарантує довіру до публічних службовців, забезпечує ефективну комунікацію з населенням, мінімізує ризики дезінформації та паніки.

Аналіз численних наукових досліджень у сфері кризової комунікації свідчить про те, що практичні рекомендації в цій царині зосереджено переважно на діяльності керівників, відповідальних за управління кризовими ситуаціями. Таким чином, для побудови ефективної комунікації під час кризи важливо, щоб всі дії щодо збору, оброблення та поширення інформації велись з метою донесення до населення відкритої, чесної, точної, адаптованої, двосторонньої та обґрунтованої інформації. На основі аналізу найкращих практик, дослідники виокремили низку ключових порад для керівників, які прагнуть налагодити ефективну кризову комунікацію.

До них належать [2, с. 135]:

- завчасне планування, що відбувається до початку кризових подій та полягає в розробленні чіткої стратегії комунікації, включає визначення цільової аудиторії, каналів зв'язку, ключових повідомлень та протоколів дій у критичних ситуаціях;
- забезпечення постійного діалогу з громадою, урахування думки та проблем, пов'язаних з кризовою ситуацією;
- співпраця з авторитетними джерелами інформації для гарантування достовірності та об'єктивності інформації, що надається населенню;
- надання медіа чіткої, лаконічної та своєчасної інформації, а також забезпечення доступності для інтерв'ю та коментарів;
- використання емпатичного та небайдужого стилю спілкування, щоб продемонструвати щире зацікавлення у благополуччі людей;
- чітке та послідовне інформування населення, щоб уникнути поширення паніки та дезінформації;



- забезпечення всіх учасників комунікаційного процесу потрібними ресурсами та підтримкою для ефективного виконання своїх завдань.

У процесі побудови стратегічної кризової комунікації потрібно враховувати поширені зовнішні та внутрішні чинники (таблиця 1).

Таблиця 1

Огляд зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на ефективність комунікації

Чинники	Вплив на ефективність комунікації	Приклади
Внутрішні чинники		
Рівень комунікативної компетентності	Високий рівень відбивається через наявність чіткої артикуляції, вміння чітко та лаконічно висловлювати думки, володіти розвинутим емоційним інтелектом, бути адаптивним до роботи з різною аудиторією. Низький рівень навпаки проявляється через невміння слухати, невпевненість.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Уміння чітко сформулювати ключові повідомлення та пояснити складні речі простими словами.</li><li>• Уміння активно слухати та враховувати думки та запитання аудиторії</li><li>• Уміння володіти емоціями та адаптувати стиль спілкування до різних ситуацій.</li><li>• Уміння використати невербальні засоби спілкування (міміка, жести, інтонація).</li></ul>
Психологічний стан	Позитивний: стійкий, спокійний: впевненість у своїх діях, чітке мислення, здатність ухвалювати рішення Негативний: нестійкий стан, збудженість, реагування на будь-які подразники, тривожність, паніка, невпевненість, нездатність чітко мислити.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Уміння зберігати самоконтроль та емоційну стійкість у кризових ситуаціях.</li><li>• Уміння швидко й чітко оцінювати ситуацію та ухвалювати рішення.</li><li>• Уміння впоратися зі стресом та емоційним вигоранням.</li></ul>
Особистісні характеристики	Позитивні: відповідальність, чесність, емпатія, вміння співпрацювати, лідерські якості. Негативні: безвідповідальність, нещирість, байдужість, конфліктогенність.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Уміння нести відповідальність за свої слова та дії.</li><li>• Уміння бути чесним та відкритим з аудиторією.</li><li>• Уміння ставити себе на місце інших людей та розуміти їхні потреби.</li><li>• Уміння співпрацювати з іншими людьми та організувати командну роботу</li><li>• Уміння брати на себе лідерську відповідальність у складних ситуаціях.</li></ul>





Продовження таблиці 1

Зовнішні чинники		
Характер кризи	Масштаб, складність, тривалість	<ul style="list-style-type: none"><li>• Урахування масштабу та складності кризи при розробленні стратегії комунікації.</li><li>• Надання чіткої та своєчасної інформації про всі аспекти кризи.</li><li>• Забезпечення постійного діалогу з аудиторієювпродовж усієї кризи</li></ul>
Рівень поінформованості та довіри до публічних службовців з боку населення	Високий рівень: довіра до інформації, що надається публічними службовцями, сприйняття їх як компетентних та надійних. Низький рівень: недовіра до інформації, сприйняття публічних службовців як некомпетентних або нещирих.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Підвищення рівня інформованості населення про діяльність публічних службовців.</li><li>• Забезпечення прозорості та відкритості в роботі публічних службовців.</li><li>• Демонстрація компетентності та надійності публічних службовців у своїх діях.</li></ul>
Наявність ресурсів та технічних можливостей для комунікації	Достатній рівень: наявність каналів зв'язку, технічного обладнання, фінансових ресурсів. Низький рівень: дефіцит каналів зв'язку, технічного обладнання, фінансових ресурсів.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Забезпечення наявності достатньої кількості каналів зв'язку для доступу до широкої аудиторії.</li></ul>

Таким чином, слід зазначити, що потрібно все більше уваги надавати стратегіям кризової комунікації, адаптуванні до потреб громади, відтак ефективність розв'язання кризових питань зростатиме.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайович Г., Шихненко К., Арехтейчук О. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. Науковий вісник «Державне управління». 2023. №2 (14). С. 134–161.

2. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч.посіб Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.



**Вероніка СТАНІСЛАВЧУК,**  
Студентка Вінницького торговельно-економічного інституту  
Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

Науковий керівник:  
**Ірина НІКОЛІНА,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Сучасний публічний службовець повинен виконувати свої професійні обов'язки в ринкових умовах, ураховуючи соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві. Саме тому важливо, щоб він не лише розумів закономірності соціально-економічних процесів, міг працювати з інформацією, планувати та прогнозувати наслідки діяльності свого підрозділу, але й умів працювати з людьми. Практика свідчить, що результативність роботи будь-якої соціальної організації залежить від бажання людей працювати, їхні взаємин під час ділових контактів та вміння спілкуватися.

За останні роки, масштабність надзвичайних ситуацій підносить проблему їх ліквідації до рівня найбільш актуальних і важливих завдань органів державного управління системи цивільного захисту держави.

Проблема формування комунікативно-компетентних особистостей привертає увагу науковців з різних теоретико-методологічних підходів. Цю проблематику відбито в наукових працях Ю. Ємельянова, Є. Герасименко, Г. Данченко, Л. Кайдалової, С. Максименка, В. Черевко, Б. Шапіро та інших дослідників. Роботи Н. Бібік, Л. Бобко, Ю. Варданяна, Р. В'язової, І. Зимньої, А. Маркової, М. Пентилюк, Н. Кузьміної, Т. Симоненко та інших присвячені питанням формування професійно-комунікативної компетентності.

Метою цього дослідження є аналіз особливостей формування комунікативної компетентності публічних службовців.

Публічний службовець постає як лідер, керівник громадського соціуму, державних і місцевих органів влади, що забезпечує ефективну



господарську діяльність через активне використання людського потенціалу та ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної взаємодії. Ці лідерські якості розвиваються завдяки вивченню теорії та практики професійної комунікації, що дає майбутнім фахівцям можливість впливати на ситуації в системі публічного адміністрування. У контексті професійної діяльності комунікативна компетентність визначає здатність фахівця ефективно виконувати свої обов'язки за допомогою різних форм та засобів управлінського впливу в системі багаторівневих комунікацій на рівні громадськості та владних структур.

Компетентність у комунікації в публічних службовців – це здатність ефективно спілкуватися, виявляти розуміння та взаємодію з громадськістю, колегами та іншими зацікавленими сторонами в межах виконання службових обов'язків. Це також уміння адаптувати своє спілкування до різних ситуацій та аудиторій, проявляти відкритість, емпатію та професійну повагу у взаємодії з громадськістю.

Професійна комунікація вимагає відповідності конкретним напрямкам професійної діяльності менеджера і має структурно-функціональну побудову у вигляді моделі компетентності фахівця. Формування комунікативної компетентності в процесі фахової підготовки державних службовців можна розглядати через призму аспектного аналізу за компетентісним, діяльнісним і технологічним підходами.

1. Компетентісний підхід має на меті набуття досвіду з організації та управління, а також досвіду роботи з інформацією. Він спрямований на розвиток знань, умінь і навичок, потрібних для ефективної комунікації в межах виконання службових обов'язків.

2. Діяльнісний підхід акцентує увагу на процесі, суб'єктному і контекстно-змістовому складнику професійної підготовки. Його мета полягає в навчальній діяльності, спрямованій на засвоєння знань, умінь та навичок у сфері комунікації через практичну діяльність.

3. Технологічний підхід зорієнтовано на забезпечення педагогічних умов організації освітнього процесу з метою формування компетентностей у комунікаціях. Він використовує різноманітні методи, технології та інструменти для створення сприятливого середовища для розвитку навичок соціальних комунікацій.

Ці підходи взаємодоповнюються та спрямовані на досягнення цілей підготовки державних службовців у сфері комунікацій, що включає



розуміння та використання різних аспектів комунікації в контексті їхньої професійної діяльності.

Комунікативна компетентність у публічних службовців охоплює широкий спектр навичок і вмінь, потрібних для успішного виконання їхніх обов'язків у владних органах та взаємодії з громадськістю.

Основні аспекти цієї компетентності включають:

1. Ефективне спілкування – це здатність передавати інформацію чітко, зрозуміло і доступно. Це охоплює вміння письмово та усно висловлювати думки, а також слухати та розуміти інших.

2. Уміння працювати з громадськістю – це здатність слухати потреби та погляди громадськості, відповідати на її запити та запитання, а також ефективно вести діалог для досягнення спільних цілей.

3. Адаптивність комунікації – це вміння змінювати свій стиль комунікації залежно від ситуації та аудиторії. Наприклад, уміння коротко й чітко висловлювати ідеї на засіданні, а також спілкуватися більш інформально з колегами.

4. Емпатія та повага – це здатність розуміти почуття та погляди інших людей, а також проявляти до них повагу. Це допомагає публічним службовцям побудувати довіру та співпрацю з громадськістю.

5. Управління конфліктами – це вміння ефективно вирішувати конфлікти та напружені ситуації в процесі комунікації. Це може включати в себе навички врегулювання суперечок та пошуку компромісів.

6. Стратегічне планування комунікаційних заходів – це вміння визначити цілі та способи комунікації з метою досягнення стратегічних цілей владних органів або проєктів.

Отже, комунікативна компетентність є важливою як для публічних службовців, так і для ефективного функціонування демократичного суспільства в цілому. Формування комунікативної компетентності у публічних службовців є важливим складником їхньої професійної підготовки та розвитку. Це процес, що спрямований на розвиток навичок і вмінь ефективно спілкуватися з громадськістю, колегами та іншими зацікавленими сторонами у владних органах.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Григор'єва С. М. Першочергові кроки з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні. Публічне адміністрування та національна безпека. 2019. № 5 (7). С. 7–12.



2. Лук'яненко А. В. Формування комунікативної компетентності державних службовців у системі публічного адміністрування. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 20 жовтня 2023 р.; наук. кер. В. М. Нагаєв. Харків: ДБТУ, 2023. С. 385–387.

3. Мельничук Т. П. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент їх професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні. Право та державне управління. 2019. № 1 (34). Т. 2. С. 182–187.

**Наталія СТРУК,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Тарас СТРУК,**

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Про повоєнну відбудову нашої держави, її економіки та інфраструктури в Україні почали говорити на законодавчому рівні ще 2022 року. 21 квітня 2022 року Президент України підписав Указ №266/2022 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни», де було обумовлено утворення Національної ради з відновлення України від наслідків війни [1]. Національна Рада є консультативно-дорадчим органом, що функціонує при Президентові України, нею розроблено план відновлення України 2022 року, що можна структурувати на такі етапи:



розроблення власне Плану Відновлення; деталізація та формування дорожньої карти; упровадження та реалізація.

У цьому контексті варто наголосити на тому, що всі плани з відновлення повинні бути предметом обговорення між усіма учасниками цього процесу — органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадянами, громадами, науковими й експертними установами, неурядовими організаціями, бізнесом, медіа, міжнародними організаціями й іншими партнерами. При цьому важливо забезпечити ефективну комунікацію між названими учасниками. Прозора й повноцінна комунікація між усіма учасниками процесу є потрібною передумовою для відновлення. Успішним кроком у цьому напрямку можна вважати проведення міжнародних конференцій – побудову комунікаційних платформ з відновлення України.

4-5 липня 2022 року у м. Лугано Україна спільно з Швейцарією провели Міжнародну конференцію з питань відновлення України (URC 2022). Швейцарія та Україна поставили собі ціль – створити в Лугано комунікаційну платформу з відновлення України: взаємна відповідальність і спільна підзвітність упродовж усього процесу і процедур відновлення та реформ, що його супроводжують, є такими ж важливими, як і виділення ресурсів для відновлення. Названі вище дві країни, заручившись підтримкою міжнародних партнерів, зробили узагальнення і підсумки з Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC2022) та оформили їх у вигляді документа під назвою «Декларацію Лугано». Цей документ закладає фундамент для політичного процесу відбудови України та прописує і встановлює «Принципи Лугано», що є спільними орієнтирами для майбутнього.

Основні «Принципи Лугано»: партнерство; спрямованість на реформи; прозорість, підзвітність і верховенство права; демократична участь; залучення багатьох зацікавлених сторін; гендерна рівність та інклюзія; сталий розвиток [2].

Наступним важливим комунікаційним заходом у процесі планування повоєнної відбудови стало проведення 21–22 червня 2023 року Великою Британією спільно з Україною в Лондоні міжнародної Конференції з питань відновлення України. Після конференції в Лугано міжнародна спільнота надавала значну посильну допомогу Україні. Проте, водночас, потреби щодо стабілізації та відновлення, які має Україна після постійних російських атак, вимагають більшої мобілізації держав та приватного



сектору. Україна вже запропонувала ініціативи для дальшого руху в процесі відбудови відповідно до принципів Лугано і зобов'язань, незважаючи на обставини війни. URC 2023 було зосереджено на мобілізації міжнародної підтримки для економічної та соціальної стабілізації України та дальшого процесу відновлення від наслідків війни, у тому числі шляхом екстреної допомоги для негайних потреб та фінансування участі приватного сектору в процесі відновлення. Обговорення фокусувалися на тому, як приватний сектор може відіграти провідну роль, застосовуючи свій досвід і підтримуючи відновлення України. Для цього Україна продовжує впроваджувати амбітну програму реформ і шукати шляхи підтримки інвестицій та зменшення ризиків [3].

Лондонська конференція акцентувала увагу на важливості участі приватного сектору у відновленні України. При цьому було продемонстровано нові та наявні партнерства між світовими і вітчизняними компаніями, їх переваги для всіх сторін такої публічно-приватної взаємодії. Основні обговорення стосувалися усунення перешкод для інвестицій та впровадження потрібних реформ Кабінету Міністрів України за підтримки міжнародних партнерів і громадянського суспільства. Також було представлено фінінструменти, що спрямовані на зростання довіри міжнародних інвесторів для залучення інвестицій в Україну. Особлива увага надавалася способам підтримки і стимулювання приватного сектору до участі в проєктах публічно-приватної взаємодії для повоєнної відбудови України.

Слід акцентувати увагу на тому, що 11 та 12 червня 2024 року в Берліні пройде чергова Міжнародна конференція з питань відновлення України (Ukraine Recovery Conference – URC2024), що об'єднає лідерів урядів багатьох країн, міжнародних організацій, бізнесових структур та громадянського суспільства. URC2024 продовжить утілення принципів, визначених на першій Конференції в Лугано, та об'єднає зацікавлені сторони. Дотримуючись принципів конференцій з питань реформ, що проводилися до 2022 року, URC2024 також продемонструє прогрес України у здійсненні внутрішніх трансформацій, зокрема в контексті економічної стійкості та майбутнього вступу України в ЄС [4]. Ключова мета URC2024 – консолідувати сталу міжнародну підтримку для відновлення, відбудови, реформування та модернізації України. Ідеться про екстрену допомогу в задоволенні невідкладних потреб, реалізацію проєктів швидкого відновлення, створення привабливих умов для бізнесу та приватних



інвестицій, активне залучення громадянського суспільства до процесів відбудови. URC 2024 фокусуватиметься на чотирьох тематичних вимірах: бізнес-вимір; людський вимір; місцевий та регіональний вимір; євроінтеграційний вимір [4].

Зважаючи на важливість ефективної комунікації для повоєнної відбудови нашої держави, доцільно поліпшувати організацію діяльності органів державної влади в цьому напрямку. Уважаємо доцільним для органів державної влади надати комунікації пріоритетного значення в планах відновлення, відмовитись від спроб монополізувати комунікацію, запропонувати майданчик для взаємодії всіх стейкхолдерів, бути відкритішими, говорити не лише про будівлі, а й про нематеріальний аспект відновлення, разом з іншими учасниками процесу більше пояснювати й інформувати про відновлення.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 р. №266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
2. «Декларація Лугано» Лугано, 4–5 липня 2022 року. URL: [https://assets-global.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://assets-global.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf)
3. 21–22 червня 2023 року Велика Британія спільно з Україною провели у Лондоні міжнародну Конференцію з питань відновлення України (URC 2023). URL: <https://ua.unc-international.com/unc-2023>
4. Ukraine Recovery Conference 11-12 June 2024 – Berlin Germany. URL: [https://ua.unc-international.com/?\\_gl=1\\*sn4c4w\\*\\_ga\\*MzI3OTQyNzEyLjE3MTIwMDQxMzk.\\*\\_ga\\_Q937RKWLQ0\\*MTcxMjAwNDEzOS4xLjEuMTcxMjAwNTE3Ni40Ni4wLjA](https://ua.unc-international.com/?_gl=1*sn4c4w*_ga*MzI3OTQyNzEyLjE3MTIwMDQxMzk.*_ga_Q937RKWLQ0*MTcxMjAwNDEzOS4xLjEuMTcxMjAwNTE3Ni40Ni4wLjA).
5. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>





**Назарій ТУРКОЦЬО,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИХ СТАНДАРТІВ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Міжнародні стандарти – це міжнародно-правові норми, що регламентують основні форми і методи здійснення місцевого самоврядування. Ці норми держави світу ухвалюють у межах міжнародних, міждержавних органів та організацій. Такими міжнародними органами та організаціями є: Всесвітній союз органів місцевого самоврядування, Комітет регіонів як інституція Європейського Союзу. У Раді Європи функціонують інституції, зокрема Парламентська Асамблея, Комітет міністрів, Європейська комісія «За демократію через право» тощо. Ці міжнародні органи розробляють та ухвалюють документи правового характеру, що є обов'язковими для дотримання і виконання країнами-учасницями. Такими документами є: хартії, декларації, конвенції, резолюції, рекомендації, що безпосередньо стосуються різних сфер місцевої демократії й муніципальної діяльності [3].

Міжнародно-правові стандарти місцевої демократії, як влучно зазначив М. Пухтинський, є основоположними для дальшого розвитку конституційного процесу щодо децентралізації публічної влади та демократизації врядування в Україні [2, с. 50-51].

Першу ініціативу щодо будь-якої форми міжнародного визнання принципів місцевої автономії (у сучасному розумінні) було висунуто на першій Генеральній асамблеї Ради європейських муніципалітетів у Версалі 1953 року. Прийнята з цієї нагоди «Європейська хартія муніципальних свобод» віддзеркалила прагнення її прихильників до відбудови повоєнної Європи на основі сильних місцевих інститутів, що користуються високим ступенем демократичної автономії. Упродовж наступних років КМРС (нині Рада європейських муніципалітетів і регіонів, Європейська секція Міжнародної спілки місцевих влад) ініціювала і підтримала низку ініціатив, спрямованих на офіційне ухвалення Хартії європейськими інституціями.



Однак, відповідь на цей заклик надійшла лише наприкінці 1970-х років, коли Постійна конференція місцевих і регіональних влад Європи (відома як КМРВС), офіційна представницька інституція для місцевих і регіональних органів влади в межах Ради Європи, підготувала проєкт Європейської Хартії місцевого самоврядування. Цей текст було сформульовано після детального вивчення представницьким комітетом за допомогою групи експертів з конституційного права на правовій основі Європейської конвенції і було ухвалено КМРВС 1981 року та передано Комітету Міністрів Ради Європи для ухвалення рішення. Кінцевим результатом цього розгляду став нинішній текст Європейської хартії, що було оформлено в остаточній формі як Європейську конвенцію і відкрито для підписання 1985 року. Хартія набула чинності 1 вересня 1988 року після її ратифікації чотирма країнами. На сьогодні Хартію ратифікували 30 європейських країн, і деякі країни Центральної та Східної Європи, що були прийняті до Ради Європи в останні роки, вони використовують її як основний орієнтир у своїх конституціях та/або базовому законодавстві про місцеве самоврядування [6].

Від імені України Верховна Рада України 1996 р. підписала Європейську Хартію місцевого самоврядування, у преамбулі якої наголошено на розбудові Європи на засадах демократії та децентралізації влади [1].

Метою Європейської Хартії місцевого самоврядування є заповнення відсутності загальноєвропейських стандартів вимірювання та захисту прав місцевих органів влади, які є найбільш наближеними до громадянина і дають йому можливість ефективно брати участь в ухваленні рішень, що впливають на його повсякденне життя.

Хартія зобов'язує сторони застосовувати основні правила, що гарантують політичну, адміністративну та фінансову незалежність місцевої влади. Таким чином, на європейському рівні Хартія демонструє політичну волю до втілення на всіх рівнях територіального управління принципів, що з моменту свого заснування відстоює Рада Європи, яка вважає своєю функцією збереження демократичної свідомості Європи та захист прав людини в найширшому розумінні цього слова. Справді, вона втілює переконання в тому, що ступінь самоврядування, яким користуються місцеві органи влади, може розглядатися як пробний камінь справжньої демократії.



Європейська Хартія місцевого самоврядування є першим багатостороннім правовим інструментом, що визначає і захищає принципи місцевої автономії, однієї з основ демократії, захищати і розвивати яку покликана Рада Європи.

Відповідно до статті 3 Європейської Хартії місцевого самоврядування «Місцеве самоврядування – це право та здатність органів місцевого самоврядування органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управляти значною часткою суспільних справ, під свою відповідальність і в інтересах місцевого населення.

Це право здійснюється радами або зборами, що складаються з членів, вільно обраних шляхом таємного голосування на основі прямого, рівного, загального виборчого права, і які можуть мати підзвітні їм виконавчі органи» [5].

З цього визначення можна зробити висновок, що Європейську Хартію місцевого самоврядування спрямовано на захист місцевого самоврядування як інституції. Насправді договір не спрямовано на встановлення суб'єктивної гарантії існування для окремих органів місцевого самоврядування, він стверджує, що місцеве самоврядування є важливою основою будь-якого демократичного правління та робить надзвичайний внесок у розвиток демократії, ефективне адміністрування та децентралізацію влади, тому держава має охороняти його як інституцію, а отже, це має бути спеціальний конституційний захист (стаття 2).

2009 року Хартію було доповнено Додатковим протоколом, так званім Утрехтським протоколом, що набув чинності 2012 року і на сьогодні ратифікований дванадцятьма державами-членами: Вірменією, Кіпром, Естонією, Фінляндією, Угорщиною, Литвою, Литвою, Нідерландами, Норвегією, Словенією, Фінляндією, Чорногорією, Швецією та Україною.

Відповідно до Утрехтського протоколу «Держави-учасниці забезпечують кожному, хто перебуває під їх юрисдикцією, право брати участь у справах місцевого органу влади.

Право на участь у справах місцевого органу влади означає право прагнути визначати або впливати на здійснення повноважень і обов'язків місцевого органу влади.

Закон повинен передбачати засоби, що сприяють здійсненню цього права. Без несправедливої дискримінації будь-якої особи чи групи осіб закон може передбачати особливі заходи для різних обставин чи категорій осіб».



«Держава-член Ради Європи не може ратифікувати, ухвалити або затвердити цей Протокол, якщо вона одночасно або раніше не ратифікувала, не ухвалила або не затвердила Хартію. Ратифікаційні грамоти або документи про ухвалення чи затвердження здаються на зберігання Генеральному секретарю Ради Європи» [4].

Водночас, в Україні мало проводиться інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо імплементації основних положень Європейської Хартії місцевого самоврядування та Утрехтського протоколу як серед населення, так і серед посадових осіб місцевого самоврядування. У зв'язку цим пропонуємо: 1) розробити загальнодержавну інформаційну компанію щодо роз'яснення основних положень Європейської Хартії місцевого самоврядування; 2) на регіональному і місцевому рівні організувати відповідні навчання з залученням правників та громадських активістів; 3) розробити та поширити в соціальних мережах відеопрезентації про міжнародно-правові стандарти місцевої демократії.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська Хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).
2. Пухтинський М. О. Реалізація міжнародно-правових стандартів місцевої демократії в процесі реформи місцевого самоврядування в Україні. *International Scientific-Practical Conference Development of legal regulation in East Europe : experience of Poland and Ukraine : Conference Proceedings, January 27–28, 2017. Sandomierz. 196 p.*
3. Ременяк О. Імплементація міжнародно-правових стандартів місцевої демократії в процесі децентралізації місцевої влади в Україні. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19961/remenyak.pdf>.
4. Additional Protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority. Utrecht, 16.XI.2009. URL: <https://rm.coe.int/168008482a>.
5. European Charter of Local Self-government. URL: <http://surl.li/unngq>
6. Towards a World Charter of Local Self-Government. URL: <https://www.gdrc.org/uem/mea/local-charter/charter.html>.



**Руслан ЯНЦЬКИЙ,**

студент спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Ірина ОЗЬМІНСЬКА,**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету  
нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

У сучасному світі, де інформаційні потоки набувають небувалої швидкості, а вимоги до прозорості державного управління постійно зростають, комунікативна компетентність публічних службовців стає надзвичайно актуальною, оскільки становить більшу частину робочого часу працівників. Від створення ефективності системи внутрішньої та зовнішньої комунікації та обміну інформацією залежить спроможність держави здійснювати ефективне управління.

Термін «комунікативна компетентність» означає не лише здатність до ефективного спілкування, а й уміння встановлювати взаємодію з громадськістю на основі довіри та відкритості. Ця компетентність не є вродженою і формується в процесі безпосередньої взаємодії, що є результатом досвіду спілкування між людьми, а також опосередкованої взаємодії. Дослідники виокремлюють кілька складників комунікативної компетентності, а саме: високий рівень володіння мовними засобами; знання риторики і законів ділового і професійного спілкування. Комунікативна компетентність реалізується на лінгвістичному (знання лексики, граматики, фонології, синтаксису), соціолінгвістичному (норми ввічливості, правила поведінки в суспільстві та професійному середовищі) та прагматичному (уміння будувати грамотно різного типу висловлювання з урахуванням специфіки жанру, ситуації, тематики) рівнях [2].

Ефективність системи державного управління залежить від рівня результативності професійної діяльності державних службовців та якості реалізації державних рішень. Очевидно, що вміння комунікувати є одним із



ключових для них, оскільки в процесі здійснення професійної діяльності державним службовцям потрібно не тільки керуватися законом та посадовими інструкціями і розпорядженнями, але й уміти роз'яснити ситуацію, аргументувати здійснення певних дії та переконувати в їх потребі [5]. Вони повинні комунікувати між собою, з громадянами і міжнародними партнерами. Однак, не всі службовці компетентні в цій справі, тому система не є повністю ефективною. На формування та розвиток компетенцій державних службовців впливають численні чинники, що можна класифікувати за об'єктивними та суб'єктивними характеристиками, поданими в таблиці 1 [1].

Таблиця 1

Чинники впливу на формування компетенції державних службовців

Об'єктивні	Суб'єктивні
<ul style="list-style-type: none"><li>• робоче середовище (умови, які можуть як прискорити, так і гальмувати розвиток);</li><li>• якість освіти;</li><li>• мотивація (людина повинна мати належні умови праці та достатній дохід для проживання, щоб прагнути працювати);</li><li>• канали комунікації: електронна пошта, телефонні дзвінки, особисті зустрічі. Публічні службовці повинні володіти навичками використання сучасних засобів комунікації, таких як соціальні мережі, відеоконференції, месенджери.</li><li>• оточення (якщо колеги не прагнуть розвиватися, це, швидше за все, негативно впливатиме на інших співробітників);</li><li>• професійне навчання, підвищення кваліфікації (держава має активно сприяти навчанню та мотивувати державних службовців до саморозвитку. Незважаючи на війну, країна повинна продовжувати розвиватися, і ми повинні збільшувати бюджет на поліпшення кваліфікації державних службовців</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• професійне задоволення: відповідність між рівнем очікувань та реальним успіхом.</li><li>• професійна підготовка (здатність державного службовця на основі своїх знань та навичок самостійно виконувати основні трудові функції).</li><li>• професійний досвід: включає засвоєння спеціалістом власних або колективних раціональних досягнень у професійній сфері.</li><li>• уміння адаптація: публічні службовці повинні вміти адаптувати свій стиль спілкування до різних ситуацій. Наприклад, спілкування з громадськістю вимагає іншого підходу, ніж спілкування з колегами чи керівництвом. Важливо вміти адаптуватися до нових технологій та використовувати їх для ефективного спілкування.</li></ul>

Деякі дослідники зазначають, що формування комунікативної компетентності має зосереджуватися на таких основних напрямках: 1) розвиток комунікативних навичок, тобто розвиток умінь вести дискусію, слухати, аргументовано відстоювати свою думку, віднаходити компроміс, передавати зміст тексту та обмінюватися інформацією в письмовій формі; 2) загальних та спеціальних умінь: опрацювання інформації, орієнтація в інформаційному просторі, робити висновки, ефективно використовувати



довідкову літературу; 3) розвиток компенсаторних навичок: креативність, критичне мислення, прогнозувати наслідки рішень; 4) розвиток позитивного особистісного відношення, тобто дотримання моральних цінностей, розвиток позитивного відношення до мови та культури її носіїв, сприяння взаєморозумінню та толерантності [4].

Оскільки вміння комунікувати може бути вродженим або набутиим, то труднощі, що виникають з комунікацією, можна подолати, розвинувши вміння спілкування [1]. Держава повинна активно займатися проблемою розвитку комунікативних умінь державних службовців, організовуючи різноманітні семінари, тренінги, майстер-класи [3], оскільки розвиток професійної компетентності, частиною якої є комунікативні навички, вимагає постійного самовдосконалення та відкритості до нових знань та навичок. Публічні службовці повинні вміти адаптувати свій стиль спілкування до різних ситуацій.

Отже, комунікативна компетентність являє собою структурний феномен, що включає в себе як складники цінності, мотиви, настанови, так і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння та навички. Вона є ключовим чинником для успішної роботи публічних службовців в умовах сучасного суспільства, сприяє підвищенню довіри громадськості, забезпечує відкритість та прозорість у діяльності органів державної влади.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук А. Комунікації в системі публічної служби: сутність, види, функції. Чорноморський національний університет ім. П. Могили. 2022. С. 92. URL: <http://surl.li/wdsrsw>
2. Гавриляк Л. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. *λόγος. Мистецтво наукової думки*. 2019. Вип. 3. С. 70-73. URL: <http://surl.li/mblcqs>
3. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія /за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : Грані, 2021. 280 с.
4. Nenko Yu. Investigating Communicative Competence of Civil Protection Service Officers and its Impact on their Professional Activities. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27, Том 6. Р. 118-121. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.6/27.204655liia,orcid.org/0000-0001-7868->
5. Stanley M. Effective Communication. UK Civil Service. URL: [https://www.civilservant.org.uk/skills-effective\\_communication.html](https://www.civilservant.org.uk/skills-effective_communication.html)



## **РЕКОМЕНДАЦІЇ**

### **1-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ»**

Заслухавши та обговоривши на пленарному та секційних засіданнях доповіді учасників, Конференція констатує, що в сучасних умовах євроінтеграції публічне управління та адміністрування в Україні має бути:

1. Адаптованим до європейських стандартів, насамперед прозорим та підзвітним, відкритим в ухваленні рішень та доступним для громадян у контексті отримання інформації. Прозорість означає, що всі дії уряду відкриті для громадськості, інформація доступна, а рішення зрозумілі. Підзвітність же передбачає, що органи влади несуть відповідальність за свої рішення і дії перед громадами, а громадяни мають можливість контролювати й впливати на ці рішення. Практичні приклади прозорості включають відкритий доступ до державних даних, проведення громадських обговорень і публікацію звітів про діяльність уряду. Підзвітність може проявлятися через механізми зворотного зв'язку, аудити, розслідування та законодавчі процеси, що дозволяють тримати все під контролем. Важливими елементами управлінської комунікації також є мотиви і цілі, що надають спілкуванню спрямований, раціональний характер, а також сам процес передачі інформації. Це діяльність, яка за допомогою різних технологій та засобів передати інформацію від найвищих органів влади – до пересічних громадян і навпаки, тобто зворотний зв'язок.

2. Публічне управління та адміністрування в Україні має бути ефективним та результативним. Адміністративні процеси повинні бути оптимізовані, щоб забезпечити швидке та якісне надання послуг громадянам. Ефективність та результативність у публічному управлінні та адмініструванні є наразі однією із найголовніших проблем через те, що саме ці поняття можуть дати відповідь на питання, чи правильно вибрано стратегію розвитку держави, чи правильні рішення ухвалюються на найвищому законодавчому рівня та наскільки правильно вони імплементуються на найнижчому. Оскільки за остання роки наша країна переживає низку значних потрясінь, насамперед повномасштабне вторгнення російського війська на її суверенну територію, значущість публічного управління та адміністрування як нової парадигми державного управління значно зросла, оскільки вона повинна не лише забезпечити розвиток держави, але і здійснити це найшвидшим та найбільш економічним шляхом.





3. Ключову роль у публічному управлінні та адмініструванні сучасної України має відігравати диджиталізація, що полягає в запровадженні електронного урядування, яке дозволяє громадянам і бізнесу взаємодіяти з державними органами через мережу Інтернет. Це значно спрощує багато процесів і робить їх більш зручними. Запровадження цифрових інструментів (технологій) в публічному адмініструванні являє собою складний технологічно побудований процес, що потребує наявності людського ресурсу з відповідними технічними знаннями, уміннями та навичками. Держава повинна всіляко сприяти як на законодавчому рівні, так і з практичного погляду використанню цифрових інструментів (технологій) в усіх сферах публічного управління та адміністрування.

4. Першочергову роль має відігравати професіоналізація публічної служби. Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, упровадження європейських стандартів їхньої роботи. Професіоналізація публічних службовців є соціальним імперативом, об'єктивним маркером усвідомлення публічним службовцем своєї соціальної місії та його готовності ефективно виконувати службові обов'язки. В умовах сьогодення назріла потреба системного забезпечення професіоналізації сфери публічної служби шляхом апробації позитивного досвіду професіоналізації публічної служби та імплементації відповідних європейських імперативів. Забезпечення професіоналізації як стратегічного імперативу європеїзації вітчизняної системи публічної служби має здійснюватися шляхом імплементації генерованих європейською спільнотою та/або окремими державами-членами ЄС стрижневих управлінсько-дидактичних принципів, норм та професійних цінностей.

5. Суттєву роль на сучасному етапі державотворення в Україні відіграє також громадський контроль за діяльністю органів публічного управління та адміністрування, активна участь громадянського суспільства в контролі за діяльністю уряду та адміністративних органів. Громадський контроль є одним із основних видів соціального контролю як активного спостереження представників громадськості із використанням системи правових, організаційних, інформаційних та інших засобів з метою забезпечення неухильного дотримання законності, реалізації та захисту прав і свобод людини та громадянина. Недотримання окресленого призводить до виключення значної частини ресурсів громади з процесів суспільного розвитку. Крім того, суттєво знижується захищеність населення від ухвалення владою управлінських рішень. Усе це створює сприятливі умови для



поглиблення корупційних дій чиновників, зрештою відбувається дальше падіння довіри населення до влади. За цих умов гостро постає потреба посилення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади та її посадових осіб, зокрема у спосіб розвитку науково-теоретичних засад оптимізації механізму забезпечення його здійснення.

6. Серед нагальних завдань сьогоденної України – завершення децентралізації, остаточна передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень задля більш ефективного управління та адміністрування. У результаті реформи децентралізації повноваження органів місцевого самоврядування розширилися. Відтак вони можуть реалізовувати більше проєктів, спрямованих на посилення потенціалу громад і таким чином збільшувати місцеві бюджети. Водночас, таке розширення повноважень передбачає більшу відповідальність та потребу нагляду від центральної влади, запровадження державного контролю за органами місцевого самоврядування через префектури. Процес завершення реформи децентралізації, що планувався у мирний час, тепер триває під час великої російсько-української війни. І це створює нові виклики.

7. І насамкінець – це дієві антикорупційні заходи, запровадження жорстких антикорупційних механізмів та прозорих процедур. Низькі темпи реалізації антикорупційної політики в Україні суттєво сповільнюють її економічне зростання. Завданням сучасної влади є досягнення суттєвого прогресу в запобіганні корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Збалансоване поєднання цих підходів дасть можливість не лише знизити рівень корупції, підвищити довіру громадян до органів влади, а й підвищити темпи соціально-економічного зростання України. Слід досягти невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, що створює додатковий стримувальний ефект для всіх суб'єктів правовідносин. Першочергової ваги в контексті запобігання корупції набуває формування суспільної нетерпимості до цього негативного явища в українському суспільстві, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права.

На глибоке переконання учасників Конференції реалізація цих принципів допоможе Україні наблизитися до європейських стандартів публічного управління та адміністрування й забезпечити її стабільний розвиток у контексті євроінтеграції.