

Міністерство освіти і науки України
Національне агентство України з питань державної служби
Івано-Франківська обласна державна (військова) 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
II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції
за міжнародною участю
Том 1*

30 травня 2025 р.

**Івано-Франківськ
2025**



ISBN 978-617-8435-13-4

УДК 35

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол № 07/679 від 27 травня 2025 р.)*

**Публічне управління та адміністрування в Україні:
євроінтеграційний поступ** : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-
практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30
травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука,
І.П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ :
ІФНТУНГ, 2025. 601 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників II-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, 2025.



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 2025 рік сьогодні в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу на базі кафедри публічного управління та адміністрування в гібридному форматі проходить II-га Всеукраїнська науково-практична конференція 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, а також Канади, Республіки Польща, Румунії, Словаччини, усього 364 особи.

Таку проблематику для обговорення на конференції обрано не випадково, оскільки пошук найбільш суспільно ефективної соціально орієнтованої 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 II-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, правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України.

З повагою -

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

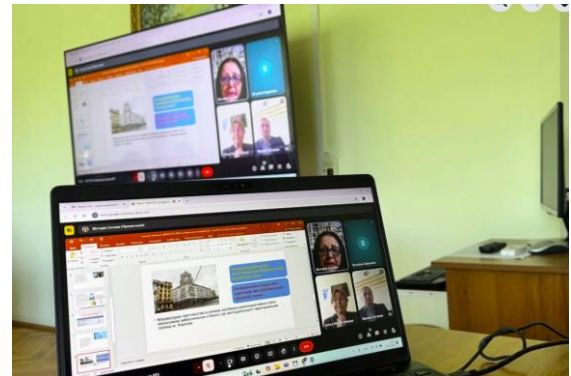
Ігор ЧУДИК



Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ



СВІТЛИНИ З КОНФЕРЕНЦІЇ (30 травня 2025 р.)



УКРАЇНА БУЛА, Є І БУДЕ!



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	
Krzysztof CHMIELARZ JUDICIAL ADMINISTRATION OF ORDINARY COURTS IN THE REPUBLIC OF POLAND AS AN INSTITUTIONAL GUARANTEE OF EFFECTIVE JURISDICTION AND JUDICIAL LEGITIMACY	21
Nataliia GAVKALOVA, Myroslava MASLYAK E-GOVERNANCE SYSTEMS AS A TOOL FOR SHAPING FINANCIAL RESILIENCE STRATEGIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE	27
Elvira SEIDOVA-BOHOSLOVSKA DIGITALIZATION OF THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION	29
Oleh SERNIAK CHALLENGES OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS	31
Oleksandr SLAVINSKYI MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF REGIONAL TOURISM AND RECREATION CLUSTERS	34
Meng XIA HISTORICAL STAGES OF THE FORMATION OF INTERNATIONAL LEGAL REGULATION OF HEALTH	37
Марина БАРЯХТАР ХАРАКТЕРИСТИКА ОПТИМАЛЬНОГО БАЧЕННЯ СУЧАСНОЇ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	40
Михайло БАЧИНСЬКИЙ РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	42
Ігор БАШИНСЬКИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	46



Андрій БЕДЕР СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МАЛИХ ГРОМАДАХ	51
Максим ВАСИЛЬЄВ ПАРАДОКС ЛЕФОРА ЯК ЧИННИК НЕДОБРОЧЕСНОЇ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ЕЛЕМЕНТІВ КЕРОВАНОЇ ОБ'ЄКТ- СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН	54
Олена ВОЛЬСЬКА ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА	58
Богдан ГАЧКО ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	60
Іван ГОНЧАРСЬКИЙ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	63
Богдан ГРИВНАК, Вікторія ОРЛЕЦЬКА, Юлія ШМЕГА, РОЛЬ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПІДГОТОВЦІ В ЗВО МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ	66
Сергій ГРИСЮК ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В ДЕРЖАВІ	69
Людмила ДАБІЖА, Олена ПОВАЖУК ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	72
Олег ДОЛЖЕНКОВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ	76
Наталія ЄВТУШЕНКО НЕОДНОЗНАЧНІ ПОГЛЯДИ НА ФЕНОМЕН ПОЛІТКОРЕКТНОСТІ В СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНІЙ ДУМЦІ	80
Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	84



Єлизавета КОЗЛОВА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ	89
Ірина КОНОПЛЬОВА УПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТНИХ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ	93
Андрій КОРОЛЬ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРАГНЕНЬ	96
Данислава КОС СУЧАСНІ ТРЕНДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ	100
Ростислав КУРУС, Лариса МОСОРА ПОСИЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	104
Дмитро ЛАВРЕНТІЙ ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	108
Юрій ЛЕВКОРОВИЧ СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОБАЦІЇ	112
Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	115
Павло ЛУКОВ РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УХВАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	119
Андрій ЛЮБЧЕНКО АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	122
Володимир МАРИЧ, Віктор ПЕТРЕНКО ПРО МОДИФІКАЦІЮ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА І. АДІЗЕСА ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРЕХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ДО МОДЕЛІ 3S-ЛІДЕРСТВА	125



Руслан МОЛИБОГА СУЧАСНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	129
Володимир МОРОЗ, Світлана МОРОЗ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	133
Світлана МОРОЗ, Олексій ТИЩУК ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТЛУМАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ В ЗАКОНІ УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ»	137
Денис МОРОЗОВ ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ	141
Назарій МУСЯКЕВИЧ, Лариса МОСОРА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ БІКАМЕРАЛІЗМУ	145
Олексій НЕПША ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ВИКЛИК ДЛЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ	149
Наталія ОЛІЙНИК НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ В США	153
Сергій ОРГАН ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЕСТОНІЇ	157
Микола ПАЛАНІЦЯ АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДО ПРОБЛЕМ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ БІЗНЕСУ	160
Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ОСВІТИ: ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	164
Володимир ПОПОВИЧ, Ярема КОВАЛІВ, Віктор ПЕТРЕНКО ПРО ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	168



Кузьма ПОЗИЧАНЮК, Геннадій МАЗУР ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ	172
Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО, Дмитро ТАРАДУДА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЄВРОПІ	176
Ілля ПРОКОПЧУК ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКА УЧАСТЬ У ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	180
Володимир РАТУШНЯК ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	183
Євгеній РОДІОНОВ ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	185
Ольга РЯБУХА ПОНЯТТЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	187
Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	190
Олена СЕРГЄЄВА, Ілля АНДРІЯШ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	194
Олена СЕРГЄЄВА, Роман АНДРУЩЕНКО МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ	197
Олександр СЕМІЛЕТОВ ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РОЗВИТОК І РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	200
Валерій СОКОЛОВ ВИКЛИКИ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР	204
Олексій СОЛОДКИЙ ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ БРЕНДІВ	207



Ліна СТОРОЖЕНКО ЦИФРОВА ЕЛІТА ЯК НОВИЙ СУБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІД АДМІНІСТРУВАННЯ ДО МЕРЕЖЕВОГО ВРЯДУВАННЯ	209
Олег СУХОРИКОВ МЕТОДОЛОГІЧНА СПОРІДНЕНІСТЬ ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	213
Ігор ТРЕБУШЕНКО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ВИБОРЧОМУ ПРОЦЕСІ	217
Олександр ХОМЕНКО ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	220
Андрій ШАФРАН ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ДЛЯ ОСНОВНИХ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ	224
Вікторія ШВЕДУН МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	226
Олена ШЕРШНЬОВА, Віталій БОНДАР ПРОЄКТНІ ОФІСИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ІНІЦІУВАННЯ ДО СТАЛИХ ПРАКТИК	229
СЕКЦІЯ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	
Krzysztof ECKHARDT CONSTITUTIONAL MECHANISMS IN THE ELIMINATION OF NON-MILITARY THREATS FOR STATE STABILITY – NOTES IN THE LIGHT OF POLISH REGULATIONS	232
Wang HONG FEATURES OF STATE ANTI-CRISIS MANAGEMENT	237



Wang HUNYUN THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «GLOBAL GOVERNANCE»	239
Iwona NIŻNIK-DOBOSZ ZASADY PRAWNE USTROJU I DZIAŁANIA STRAŻY POŻARNEJ W MYŚL USTAWY O PAŃSTWOWEJ. STRAŻY POŻARNEJ – WNIOSKI DE LEGE LATA I DE LEGE FERENDA	242
Андрій БЕЛЕЦЬКИЙ ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК ОДИН ІЗ ЗАСОБІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	252
Сергій БЄЛАЙ, Вадим ГЛАДКОВ ДО ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ	255
Марія БОБОСЬ СОЦІАЛЬНА ВРАЗЛИВІСТЬ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	259
Петро ВОРОНА, Олександр САСЬКО ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ НАЦІОНАЛЬНО- ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ З ПОГЛЯДУ ВГО «СПІЛКА ОФІЦЕРІВ УКРАЇНИ»	261
Віталіна ГАВРИЛЮК, Віктор ПЕТРЕНКО ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ І СПІВПРАЦІ ПОКОЛІНЬ Х-У-Z-А В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	269
Марко ГЛУХ ПРІОРИТЕТНІСТЬ У РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК ВАЖЛИВОГО СКЛАДНИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	272
Богдан ГРЕЧАНИК, Олег МАРИЧ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ	275
Володимир ГУРКОВСЬКИЙ, Євген РОМАНЕНКО МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ	279



Святослав КІСЬ, Микола КОЛІСНИК, Наталія ЛЮТА ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ОСВІТИ, НАУКИ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	283
Дар'я КОВАЛЬОВА РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	286
Юрій КОГУТ БЕЗПЕКА ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В СКЛАДІ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	289
Назар КОСАРЕВИЧ ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА БЮДЖЕТНУ ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ ВИДАТКАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	293
Аліса КОСЕНКО, Віра КОЖУРІНА ІНТЕГРАЦІЯ ПИТАНЬ БЕЗПЕКИ ДО СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	297
Марія КРАСІЙ РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АКТИ ООН ЯК ДЖЕРЕЛА ЗОВНІШНЬОЇ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	301
Артем ЛЯШУК ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	304
Іван МЕЛЬНИК ГАРМОНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ АДМІНІСТРАТИВНИМ ПРОСТОРОМ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	308
Юрій МОСОРА МІЖНАРОДНА СЕРТИФІКАЦІЯ ФАХІВЦІВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ ЯК НАПРЯМОК ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	311
Володимир ОЛЕНЮК ВПЛИВ ІММІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВ	314



Василь ОСТАП'ЯК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	317
Леся ПРОНЬ КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПРИ НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	320
Василина РУБЕЛЬ ПІЛОТУВАННЯ БПЛА ЯК СПОСІБ СПРИЯННЯ ОБОРОНИ УКРАЇНИ (НА ОСНОВІ ЗАХОДІВ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ НА 2021-2025 РОКИ)	324
Віктор СЕРДИНСЬКИЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ	328
Вікторія СИЧОВА, Лариса ХИЖНЯК ДІЯЛЬНІСТЬ ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ СІМЕЙ З ДІТЬМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	331
Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ, Олександр ГОЛОТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ ВІД АГРЕСІЇ РФ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	335
Тетяна ТАТАРНИКОВА СКЛАДНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	339
Сергій ТЕЛЕШУН НОВІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ТРАДИЦІЙНОМУ СВІТОПОРЯДКУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА	341
Галина ТРЕГУБЕНКО, Нікіта ДОРОХІН ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ	345
Геннадій ФЕРДМАН ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	348



Микола ФІЛОНОВ ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	351
Володимир ШЕВЧУК СТРАТЕГІЧНИЙ ОБОРОННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	355
СЕКЦІЯ 3 МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	
Wang ZHENYANG MARKETING STRATEGY: CONCEPT, CONTENT AND MAIN STAGES OF PREPARATION	358
Zhao ZHENYI DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN CONDITIONS	361
Євген БЕРЛАДИНЮК, Ірина ОЗЬМІНСЬКА ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ	363
Олег БІЛИК СУТЬ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	366
Олександр БУРАКОВ, Алла ДАКАЛ СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	370
Андрій ГОРОДИНСЬКИЙ ПРАКТИКИ КАДРОВОЇ РОТАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ	374
Надія ДАЦІЙ МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЛЕГІТИМАЦІЇ ВЛАДИ ТА УХВАЛЕНИХ РІШЕНЬ	379
Ірина ДИННИК МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	382



Валерій ДОВГАНЬ, Наталія ЗАХАРКЕВИЧ СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	386
Андрій ЄФІМЕНКО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО КРИТЕРІЇВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ	393
Марко ІСЬКІВ, Віктор ПЕТРЕНКО МОДЕЛІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ	399
Наталя КОЛІСНІЧЕНКО КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПИТАНЬ КАР'ЄРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ПРОФОРІЄНТАЦІЇ	401
Ірина КРИНИЧНА, Василь КУПРІЙЧУК ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗА КОМПОНЕНТАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДОЛОГІЇ Six Sigma	405
Роман КУЛІКОВСЬКИЙ, Віктор ПЕТРЕНКО ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ	410
Володимир КУПРІЙ СЛУЖИТИ В НЕСПОКІЙНУ ЕПОХУ: УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УМОВАХ ЗМІННОГО СВІТУ	413
Володимир КУХАР ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	416
Олександр ЛАВРУК, Наталія ЛАВРУК МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: СТИМУЛИ ТА ВИКЛИКИ	419
Микола ЛАХИЖА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	424



Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	426
Марина НАЗАРЕНКО, Олег АРПУЛЬ, Ростислав КОВАЧ РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД НОРВЕГІЇ	431
Наталія НОВГОРОДСЬКА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ	434
Сергій ПОЙДА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	438
Владислав ПОПЕЛЮК ІНТЕГРАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ	442
Євген РУЩЕНКО МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ	445
Ганна САЗОНСЬКА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ	448
Ірина СЕРНЯК ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	452
Вікторія ТАТАРЕНКО МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	456
Володимир ФЕРЕНС СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН	458



Володимир ЦАРИК ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	461
Фатіх ШАХІН МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ	464
СЕКЦІЯ 4 ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	
Viktoriia BAZYCHENKO TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE	467
Mirosław BORKOWSKI THE MECHANISM OF PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION	471
Viktoriia FILIPPOVA EUROPEAN INTEGRATION AS A CATALYST FOR THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC POLICY	475
Володимир БАРЧУК УРАХУВАННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	478
Сергій БІЛОРУСОВ ЗАКОНОДАВЧИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ СУПРОВІД ЩОДО ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ІЗ УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	481
Микола ВАВРИЩУК ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ZERO WASTE В УКРАЇНІ	485
Дмитро ДЗВІНЧУК, Ігор ГРИНЕНЬКО, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І ДОСЯГНЕННЯ	489



Юрій ДРОЗДОВ, Вікторія АДАМОВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС	492
Олексій ЄРЕМИЦЯ ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПРОСТОРІВ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	495
Олександр ІГНАТЕНКО АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОТРИМАННЯ ДОЗВОЛУ НА ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАЦІЙ З ОБРОБЛЕННЯ ВІДХОДІВ	499
Володимир КНИГИНИЦЬКИЙ ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ТАПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	503
Віктор КОВАЛЬОВ, Олексій ТЕСТОЄДОВ ПЕРСОНАЛІЗОВАНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	506
Віктор КОВАЛЬЧУК, Інеса ЧОПОВСЬКА, Віктор ПЕТРЕНКО ПРО МОТИВАЦІЮ МОЛОДІ ДО УЧАСТІ В РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	509
Валерій КОНОНЕНКО, Ігор КУШКО ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	512
Ірина КОРОСТАШОВА ДЕРЖАВНА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У МИТНІЙ СФЕРІ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ	516
Анастасія КРАВЕЦЬ АДМІНІСТРАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У ЦАРИНІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)	521



Володимир КУШНІР СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	524
Олександр ЛИСИЦЯ ЗАОХОЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ ПУБЛІЧНОМУ ЖИТТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	527
Ігор ЛУК'ЯНЕНКО ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	531
Юрій МАЗУР АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ AI-ТЕХНОЛОГІЙ ТА DIGITALLY NATIVE СТАРТАПІВ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК	535
Катерина МАЙСТРЕНКО АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДО ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	539
Анастасія МАТЧЕНКО, Наталія ШЕВЧЕНКО ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У НАВИЧКАХ МАЙБУТНЬОГО	542
Олександр МОЛОДЦОВ ФОРМУВАННЯ ПРАКТИКИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ МЕДІАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТИПУ ЯК СИСТЕМНИЙ ЦІННІСНИЙ ПРОЦЕС	547
Юлія НАМАЗОВА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТВОРЕННІ ПРОЗОРИХ ТА ПІДЗВІТНИХ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ЯК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ	550
Вероніка ПОПОВИЧ ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	554
Геннадій РЯБЦЕВ НЕОБХІДНІ КРОКИ ДЛЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУР СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЄС	557



Світлана СВІРКО, Олексій ОРЕЛ ДЕРЖАВНА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ ДИСПУТ	561
Сергій СЕРДИНСЬКИЙ ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СИНЕРГІЯ ЗМІН	565
Олег СЕРНЯК, Іван МАТЮША ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	569
Кирило СИДОРЧУК ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІСТОРИЧНОЇ ПАМ'ЯТІ ТА КУЛЬТУРИ МИРУ В ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД	573
Наталія СТЕЦЮК, Петро СТЕЦЮК НЕЗВОРОТНІСТЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОГО КУРСУ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК ЇЇ КОНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (ЧИННИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ)	577
Тарас СТОДІЛКО РОЛЬ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS COMMUNAUTAIRE ЄС У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	582
Анатолій ТИМОХА ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКГОЛДЕРІВ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА: ВИКЛИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ	585
Ірина ШУМЛЯЄВА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	589
Федір ТАРАНЕНКО МІСЦЕ ІНСТИТУТУ ОМБУДСМЕНА В РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	594



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

Krzysztof CHMIELARZ,
Doctor, Professor at Tarnów Academy,
Tarnów, Poland

JUDICIAL ADMINISTRATION OF ORDINARY COURTS IN THE
REPUBLIC OF POLAND AS AN INSTITUTIONAL GUARANTEE OF
EFFECTIVE JURISDICTION AND JUDICIAL LEGITIMACY

Introduction

Although judicial administration is constitutive for the functioning of the administration of justice, it remains a marginalised subject of legal scholarship. The present analysis aims to determine the extent to which the structure and competences of judicial administration influence the effectiveness of the right of access to a court as well as the organisational efficiency of the judiciary. The objective of this paper is to present a systemic conception of judicial administration as a functional prerequisite for effective jurisdiction. The central thesis posits that, as a structure ancillary to adjudication, judicial administration co-constitutes the legitimacy of courts within a democratic state governed by the rule of law.

I. The Subject Matter of Judicial Administration

The subject matter of judicial administration encompasses a set of technical-organisational and material actions designed to ensure the conditions necessary for the realisation of the constitutional function of the administration of justice. It is defined in Article 8 of the *Law on the Organization of Common Courts* of 27 July 2001 (consolidated text: Journal of Laws of 2024, item 334; hereinafter: *LOCC*), which stipulates that the administrative activity of courts consists, firstly, in securing the appropriate technical, organisational, and material conditions for the functioning of the court, and secondly, in ensuring the proper internal procedural flow directly related to the performance of judicial tasks.

At this juncture, it is worth noting that, pursuant to the aforementioned provision, the tasks of the ordinary courts of the Republic of Poland unequivocally include the administration of justice in matters not falling within the jurisdiction of administrative courts, military courts, or the Supreme Court. They also include



the performance of other functions within the scope of legal protection assigned by statute or binding international law or the law of an international organisation, provided that such law, under a constitutionally binding international agreement, is directly applicable within the Polish legal order.

In its narrowest construction, judicial administration refers to purely technical activities such as operating the court's filing office, maintaining registries, recording proceedings, managing court dockets, ensuring the availability of hearing rooms, and providing clerical and IT support. These functions are primarily concerned with securing the material and procedural infrastructure necessary for the court's operation.

In a broader sense, judicial administration includes organisational oversight, the monitoring of compliance with internal directives, human resource planning, performance evaluation of judicial divisions, and safeguarding the continuity of judicial activities. Within this framework, judicial administration performs both coordinating and supervisory functions, closely intertwined with the court's organisational culture and institutional effectiveness. It covers, inter alia, staffing policy, vacation and substitution planning, monitoring of judicial workloads, and the assessment of compliance with the court's rules of operation.

The literature distinguishes three principal components of judicial administration: (1) a *material* component, encompassing infrastructure, equipment, and personnel; (2) a *formal* component, concerning legally authorised actions undertaken within the bounds of statutory norms; and (3) an *organisational* component, relating to the internal structural arrangements and competency relations within the court. Accordingly, the subject matter of judicial administration should be understood as a dynamic system in which technical and managerial aspects establish the foundational conditions for the effective exercise of the normative right to a court.¹

II. Actors of Judicial Administration

The actors of judicial administration constitute a complex organisational structure within the ordinary court system, comprising both managerial and executive units. Their normative status and scope of competence often overlap, necessitating precise delineation within constitutional and institutional doctrine.

¹ See further: K. Chmielarz, *Administracja Sądowa. Ministerialny model zarządzania i administrowania sądami powszechnymi*, Warsaw 2025, pp. 109-153.



President of the Court

The president of the court is a single-person public authority appointed by the Minister of Justice,² who exerts considerable influence over the president's functioning. As a judge with a distinctive institutional role, the president is entrusted with a broad range of responsibilities. Beyond adjudicative obligations, the president performs non-judicial administrative functions, including managerial, supervisory, and representative duties. In accordance with Article 22 § 1 LOCC, the president, acting as a public authority within the court, is responsible for both organisational and regulatory functions (Article 11 LOCC) as well as administrative supervision (Article 9a § 1 LOCC).³ The president directs the court's internal administrative operations, issues organisational orders, supervises the work of divisions and registries, evaluates trainee judges (asesors), and cultivates institutional culture while maintaining cooperation with supervisory bodies.

Director of the Court

The court director is an executive administrative authority responsible for managing the court's technical and economic infrastructure, including its budget, facilities, support staff, and security. The director's tasks are executive in nature and subject to the supervision of the Minister of Justice. The quality of working conditions for both judges and court staff depends largely on the director's efficiency.

Head of Division

The head of a division is responsible for organising the division's work, planning court schedules, allocating adjudicative tasks, convening judicial conferences, and ensuring consistency in jurisprudence. This function lies at the intersection of jurisdiction and administration, serving to coordinate the internal functioning of the court.

Head of Registry (Court Clerk Supervisor)

The head of the registry manages the internal workflow of a division's clerical office, including the scheduling of hearings, monitoring the timely execution of judges' orders, staff training, document circulation, and execution of administrative tasks assigned by superiors. This role is fundamental to procedural efficiency, although its statutory recognition remains limited.

² The Minister of Justice, as the central organ of state administration, is the authority positioned at the highest level of administrative supervision over the common judiciary in Poland.

³ K. Chmielarz, *Mechanisms for appointing and dismissing court presidents in Poland - the ministerial model of judicial administration*, Acta Iuridica Resoviensia - ZNURz. Seria prawnicza. Prawo 2024, No. 4(47), *passim*.



Visiting Judges (Judicial Inspectors)

Visiting judges fulfil evaluative and supervisory roles. Their responsibilities include assessing judicial divisions, analysing workloads, preparing reports, and supporting the president in supervisory tasks. Although they do not exercise administrative authority *sensu stricto*, their reports substantially influence the organisation and operation of the court unit.

Judges

Judges primarily exercise adjudicative authority but also participate in certain internal administrative activities. These activities, while outside the *strictu sensu* jurisdictional function, are of considerable organisational and functional significance. Through such actions, judges help shape the court's institutional culture, support the coordination of internal processes, and contribute to procedural efficiency. The prevailing doctrinal position holds that judges are not judicial administration actors in the classical sense; however, they participate in the administrative structure through organisational and supervisory functions. Importantly, their participation must respect the constitutional principle of judicial independence and must not result in hierarchical subordination to administrative authorities.

Court Referendaries (Judicial Officers)

Referendaries perform adjudicative tasks in registry, civil, and land and mortgage cases. In practice, they relieve judges of routine caseloads and ensure continuity in mass proceedings. Their collaboration with clerical offices has a measurable impact on the overall efficiency of judicial operations.

Judicial Trainees (Asesors)

Asesors, while performing adjudicative functions, participate in the work of judicial divisions, are subject to evaluation, and contribute to the adjudicative organisation. Given their probationary status and formal obligations, their role bears significant organisational relevance.

Probation Officers (Court-Appointed Supervisors)

Probation officers execute judicial decisions in criminal and family matters. They prepare social inquiry reports, collaborate with external institutions, and oversee compliance with obligations imposed on parties. Their work requires coordination with administrative staff, particularly in family and enforcement divisions.

Other Court Administrative Staff

This category includes judicial staff employed pursuant to the *Act on Court and Prosecutorial Employees*. It comprises court clerks and other personnel



performing clerical, support, and technical duties within the court's framework. While their tasks are executive in nature, they are foundational to the organisational functioning of the judiciary. Court clerks handle registries, execute judicial orders, draft procedural documents, maintain case records, and ensure procedural continuity. Court reporters document court hearings and sessions, operate recording equipment, and prepare procedural records. Judicial secretaries manage service of documents, archiving, and dispatch of rulings, summonses, and correspondence. IT system operators ensure the technical and functional maintenance of the court's digital infrastructure.

These personnel are subject to performance evaluations conducted by the court director and are typically employed on indefinite-term contracts following a probationary period. Their status is regulated by executive instruments, notably the *Rules of Procedure for Common Courts* and ministerial orders defining the structure and responsibilities of court registries. Although they do not hold decision-making authority, their role is indispensable to the court's functional architecture. The effectiveness of clerical staff, court reporters, and other administrative personnel directly impacts the timeliness of judicial proceedings, procedural accuracy, and the overall quality of court services.

The lack of statutory recognition for certain staff categories, particularly the absence of formal designation for roles such as IT operators, raises concerns regarding systemic transparency and organisational accountability.

In view of the foregoing, non-judicial court employees, although not classified as public authorities, must be recognised as essential actors of judicial administration *sensu largo*, shaping the daily operational realities of the courts.

III. The Relationship Between Judicial Administration, Judicial Independence, and Adjudication

Judicial administration is structurally distinct from adjudication, yet functionally intertwined with it. Article 31a § 1 point 3 LOCC establishes a prohibition against interference in the judicial decision-making sphere. Nevertheless, administrative decisions, such as those concerning court schedules, staffing levels, or technical resources, may indirectly influence the conditions under which judicial authority is exercised. Therefore, the administrative model must be designed to support, rather than constrain, the principle of judicial independence.

A particular challenge lies in the relationship between the president of the court and the court director. The president, responsible for the internal functioning of the court, acts within the scope of judicial authority. In contrast, the director



supervised by the Minister of Justice, manages the budget and infrastructure, which creates a potential tension with the principle of the judiciary's institutional separation from the executive branch, as enshrined in Article 173 of the Constitution of the Republic of Poland.

In practice, judges also engage in administrative activities for instance, through participation in judges' conferences, judicial collegia, court schedule planning, and procedural coordination. This does not infringe upon the principle of independence, provided such activities arise not from hierarchical subordination but from the shared organisational responsibility for the proper functioning of the court. The boundary between administration and jurisdiction must rest not only on statutory provisions but also on transparent and well-defined mechanisms of competence. This prevents the emergence of covert hierarchies or administrative oversight over adjudicative processes.

As a component of the judicial apparatus, judicial administration should reinforce adjudicative independence through its transparency, predictability, and neutrality. Its objective is not to control the content of judicial rulings, but to provide the conditions necessary for their issuance in accordance with the standards of the rule of law.

Conclusion

Although devoid of adjudicative powers, judicial administration constitutes an indispensable element of the judiciary's institutional framework. Its scope including organisational, technical, and financial functions determines the effectiveness of jurisdiction and the fulfilment of the right of access to a court.

The problems identified regulatory inconsistency, the duality of competences, and the incomplete legal status of administrative actors underscore the need for a systemic reorganisation of the judicial administration model. Any reform should include legislative strengthening of managerial functions and a clear separation of administrative and adjudicative hierarchies.

An efficient and transparent model of judicial administration not only enhances organisational performance but also bolsters the constitutional legitimacy of the judiciary.



Nataliia GAVKALOVA,

Doctor of Economics, professor,
Head of Public Administration and Economic Policy Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine

Myroslava MASLYAK,

PhD in of Public Administration,
Assistant of Professor of Public Administration
and Economic Policy Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine

E-GOVERNANCE SYSTEMS AS A TOOL FOR SHAPING FINANCIAL RESILIENCE STRATEGIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

E-governance plays a critical role in transforming public administration by enhancing the efficiency, accessibility, and transparency of public services through digital technologies. In Ukraine, its system-technical core – comprising services such as Diia, BankID, Vchasno, and electronic registries – forms a digital infrastructure enabling the provision of online services, identification, and document processing. A fundamental objective of this research is to examine how these tools can support the financial resilience of territorial communities, especially in the context of full-scale war and the broader European integration process. Key to this transformation are local self-government bodies, which serve not only as service providers but also as strategic agents in ensuring inclusive governance and digital participation at the community level.

The service “Diia” has become a central access point for public e-services, including digital IDs, electronic signatures, and even online petitions. Together with authentication tools like BankID and platforms such as Vchasno, it allows for seamless interaction between citizens, the government, and businesses. Importantly, local governments play a crucial role in adapting and promoting these tools within communities, making them more financially resilient through better planning, service delivery, and transparency.

However, digital inequality – uneven access to technology and infrastructure – remains a significant challenge. This issue is particularly acute in rural areas and among low-income groups, further exacerbated by the ongoing



war. Destroyed infrastructure, limited digital literacy, and strained local budgets hinder equal participation in digital governance.

To address these barriers and unlock the full potential of e-governance in community resilience, several actions are necessary. First of all, to support local governments in rebuilding and expanding digital infrastructure through public-private partnerships and investments. Secondly, to improve digital literacy through local educational initiatives. It is also important to provide financial support for the purchase of digital devices among disadvantaged groups. Finally, to establish public access points in libraries and schools to ensure inclusive service delivery.

Implementing these measures will empower local authorities to use e-governance not only as a technical solution but as a strategic tool to build robust, transparent, and financially stable communities. This, in turn, is essential for Ukraine's deeper integration with the European Union, where digitalization and decentralized governance are core principles. Digitally empowered communities, led by capable local governments, will be better equipped to absorb international aid, manage reconstruction efforts, and engage in cross-border cooperation projects – solidifying Ukraine's long-term resilience and readiness for EU membership.

REFERENCES

1. Гавкалова Н. Л., Куніцин О. М. Бустери ІТ-інновацій у публічному секторі України. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р.: тези допов.* Харків: Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця, 2024. С. 305–308.
2. Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP). *Електронний портал*. URL: <https://egap.in.ua>
3. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1716>
4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова країна: презентація цифрової платформи. *Урядовий портал*. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization>
5. Онучак В. Як підписати електронний документ онлайн. *Портал "Вчасно"*. URL: <https://vchasno.ua/yak-pidpysaty-dokument-onlain>



Elvira SEIDOVA-BOHOSLOVSKA,

graduate student,

National Aerospace University H.E. Zhukovsky

«Kharkiv Aviation Institute»,

Kharkiv, Ukraine

DIGITALIZATION OF THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION

Digital technologies have risen to a new type of reality – digital reality, which has become the subject of study in a number of sciences, including public administration. At the same time, this reality has not yet acquired its conceptual form. Currently, there is no generally accepted understanding of this reality and its structure. However, digital reality is being formed here and now, and requires its own understanding (for example, at the moment the concepts of “digital economy”, “digital diplomacy”, “digital state”, “electronic government”, “electronic democracy”, “industry 4.0”, etc. are widely used) [1; 2].

Thus, digital reality is studied from a technological approach in the perspective of the development of digital technologies and the prospects for changing social life and the political sphere under the influence of these technologies. Digital technologies are a comprehensive designation of a whole group of technologies: Big Data, cloud technologies, Mobile Computing, Internet of Things, Cyber-Physical System, robotics, artificial intelligence, NBICS process, digital modeling, blockchain technology, etc.

The mentioned technologies have a number of advantages compared to analog ones (this includes signal transmission without distortion, the ability to store and transmit data without damage, etc.). The development of these technologies is associated with progress in the field of computer technology, communication equipment, networks (including the Internet, software, methods of processing, transmitting and storing of information, which should serve as the basis for the development of digital reality. Among the prospects for the development of the technological component of digital reality, the optimization of basic computer algorithms, the development of visualization technologies, programming methods, etc. should be highlighted [1; 3].

In digital reality, information and communication processes are changing significantly. In particular, the processes of mass self-communication are beginning to play a significant role in them, in which participants of the Internet



network are both subjects and objects of mass communications. A feature of information and communication processes in digital reality should be considered to be the fact that the number of communication interactions is increasing, the processes of transmitting and receiving information in these interactions are accelerating, as well as the pervasive nature of communicative connectivity based on digital technologies. Digitalization allows simplifying communication processes (solving the problem of remoteness of subjects commuting with each other, accelerating communication processes, etc.).

Under the influence of digital information and computer technologies, people themselves are changing. They are overwhelmed by a huge flow of information, which they often do not have time to process, which can lead to superficial assessments, etc.

Considered from the perspective of postmodernism, digital reality can be presented as hyperreality. At the same time, “hyperreality” and “digital reality” are not identical concepts, but rather overlapping ones. Nevertheless, digital reality is the result of changes that have occurred under the influence of digital information and computer technologies. However, what is digital reality in its essential expression, how does it relate to the digital society, information society, virtual, augmented, mixed, and augmented realities – these questions require clarification and do not have a clear answer today [1; 3].

The theoretical and methodological analysis conducted showed that the term “digital reality” is used in several meanings.

First, it refers to an objectively given reality, perceived through the projections of our consciousness, in which digital technologies are actively developed and applied. Digital technologies in this case are only tools that influence the present and future of this reality.

But the term “digitalization” has several meanings. In its narrow interpretation, it is the conversion of information into digital form, which can lead to both positive (for example, increasing the efficiency of specific types of activities, optimizing costs, etc.) and negative (for example, hacker attacks, etc.) consequences when using these technologies. In a broad interpretation, “digitalization” means the impact on the social environment as a whole, the result of which is the formation of a digital reality that covers all aspects of social life and everyday human existence. Moreover, this impact is so great that it forces us to state the fact of the formation of a special digital reality. Digitalization shapes the place of human existence and the conditions in which society is immersed (“ecosystem”). At the same time, society (like a person) is both a subject and an



object of digitalization processes. Digitalization in the broadest sense is understood as the process of introducing/adopting digital technologies by the population, business, and society as a whole [2; 3].

REFERENCES

1. Ataei Y., Mahmoudi A., Feylizadeh M., & Li D. (2020). “Ordinal priority approach (OPA) in multiple attribute decision-making”, *Appl. Soft Comput.* 86. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1016/j.asoc.2019.105893> (accessed: 30.01.2024).
2. Li Q. & Zhao S. (2023). “The impact of digital economy development on industrial restructuring: evidence from China”, *Sustainability* 15. URL: <https://doi.org/10.3390/su151410847> (accessed: 30.01.2024).
3. Svahn F., Mathiassen L. & Lindgren R. (2017). “Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo cars managed competing concerns”, *Mis Q.*, 41, pp. 239–253.

Oleh SERNIAK,

Candidate of Sciences of Public Administration (Ph.D.),
Associate Professor, Associate Professor at the Department of
Public Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ivano-Frankivsk, Ukraine

CHALLENGES OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

The full-scale war initiated by the Russian Federation in 2022 has presented unprecedented challenges to Ukraine’s governance system. The institutional development of public authorities – critical for maintaining sovereignty, service delivery, and democratic legitimacy – has been significantly disrupted. The governance centralization, human resource instability, disrupted decentralization reform, legal uncertainty, and reduced administrative capacity are the core challenges impeding institutional development under wartime conditions. Therefore, it’s important to explore the pathways to preserving institutional resilience and continuity, which are vital for effective post-war recovery and European integration.

Institutional development refers to the continuous process by which public authorities evolve in their capacity, structure, and legitimacy to serve the public



interest effectively. In Ukraine, this development has been shaped over decades of post-Soviet transformation, accelerated by anti-corruption reforms, decentralization, and the pursuit of European integration.

However, the full-scale invasion of Ukraine has disrupted this trajectory, forcing public authorities to function under martial law, emergency conditions, and extreme resource constraints. Wartime imperatives often prioritize security and survival over institutional reform and long-term development. Yet, paradoxically, the resilience of public institutions under such conditions is essential not only for winning the war but also for rebuilding the nation afterward.

Institutional development encompasses several key dimensions:

- capacity – the ability of institutions to deliver services, enforce laws, and implement policies effectively;
- legitimacy – public trust and the perception that authorities are fair, competent, and accountable;
- resilience – the ability to absorb shocks, adapt to new conditions, and continue functioning under stress;
- innovation – the willingness and ability to adopt new processes, technologies, and governance models.

In wartime, each of these aspects is challenged by disruptions to stability, legal norms, and administrative structure.

One of the most immediate consequences of martial law has been the re-centralization of authority. Military-civil administrations often override the functions of local governments, particularly in frontline or reoccupied areas. While this centralization is often necessary for coordinating defense and emergency response, it interrupts the decentralization reform that had been one of Ukraine's most important governance achievements.

The temporary suspension or limitation of local self-government hinders institutional development at the municipal level, threatening long-term capacity-building and local democratic accountability.

Public authorities also face major personnel challenges, including the mobilization of civil servants into the armed forces, displacement of staff from occupied or dangerous areas, and psychological strain from working under conditions of crisis. Skilled professionals may migrate abroad or shift to the private or humanitarian sectors.

This leads to gaps in institutional memory, weakened administrative capacity, and difficulties in implementing reforms. Recruitment and training are hampered by security concerns and unstable funding.



Frequent legislative changes, emergency decrees, and temporary governance measures have created legal ambiguity. While flexibility is needed in wartime, inconsistent or rapidly changing regulations can undermine institutional coherence, lead to overlapping mandates, and hinder long-term policy planning.

Furthermore, the integration of new policy frameworks (e.g., EU acquis) is delayed or uneven, affecting the alignment of Ukrainian institutions with European standards.

The physical destruction of administrative buildings, IT systems, and communication infrastructure has severely affected the operational capacity of many public institutions. Digital transformation – previously a flagship of Ukraine’s reform – faces new cyber threats and technical vulnerabilities.

This impedes the continuity of public services, especially in areas like education, health care, civil registry, and social welfare.

Institutional development is closely linked to transparency and accountability. However, wartime conditions often weaken oversight mechanisms, including parliamentary scrutiny, civil society participation, and audit processes. Emergency procurement, security classification, and the urgency of decision-making may reduce procedural rigor and increase corruption risks.

This environment poses a challenge to build trusted, rule-based institutions in the long term.

Wartime priorities have understandably shifted the focus from reform to survival. Reforms aimed at judicial independence, anti-corruption, decentralization, and public sector modernization have slowed or stalled. However, postponing these processes for too long risks institutional backsliding.

The war has also revealed the limits of pre-war reforms and exposed areas where institutional resilience was insufficient, such as health care logistics, emergency coordination, and public communication. This presents an opportunity for post-war reforms to be better targeted and informed by real-world stress tests.

Despite immense challenges, Ukraine has shown remarkable institutional resilience. To sustain and enhance institutional development, several strategies are proposed:

- strengthen hybrid governance models, where military and civilian authorities collaborate while respecting democratic principles;
- develop remote and mobile public administration capabilities, allowing institutions to continue operating despite physical disruption;
- invest in human capital retention and development, including online training, psychological support, and diaspora engagement;



- codify wartime governance practices into a flexible legal framework, to ensure legitimacy and coherence in crisis response;
- enhance digital resilience through secure platforms, data backups, and cybersecurity protocols;
- protect and promote institutional accountability, even under emergency conditions, by involving civil society and international partners in oversight.

Thus, the institutional development of public authorities in Ukraine is being tested under the most severe conditions since independence. War has disrupted administrative processes, strained human and technical resources, and placed extraordinary demands on governance systems. Yet, it has also underscored the importance of strong, adaptive, and legitimate institutions.

Maintaining a focus on institutional development – even during war – is essential not only for victory but also for Ukraine’s long-term reconstruction and democratic consolidation. By learning from the current crisis and strategically investing in institutional resilience, Ukraine can emerge from conflict with a more capable, trusted, and forward-looking system of public governance.

Oleksandr SLAVINSKYI,
postgraduate student,
State University «Kyiv Aviation Institute»,
Kyiv, Ukraine

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF REGIONAL TOURISM AND RECREATION CLUSTERS

Under the tourism and recreation cluster, we propose to understand the compatibility of entrepreneurial structures, authorities, state institutions and public organizations functioning in the tourism industry and mixed industries, jointly using the tourist resources of a certain region for the formation, promotion and implementation of its tourist product with the purpose of satisfaction of recreational needs and improvement of its competitiveness and competitiveness of the regional economy [1; 5].

Tourism and recreation clusters as integrated groups of enterprises, organizations and institutions in the tourism business that have been a global phenomenon since the end of the 20th century. They are primarily characteristic of countries with developed economies, but have also become widespread in developing countries and countries with economies in transition [2; 4].



Such zones are formed in order to create an attractive investment and business climate in the country, effectively use tourism and recreation resources and increase the competitiveness of the tourism and health resort product. Granting the status of a special economic zone, which provides for the most favorable conditions for the development of tourism and recreation, is carried out in each country on a competitive basis [1; 3].

According to experts, the implementation of one such project provides the country with up to 14-15 thousand new jobs and up to 350 million dollars (in national currency) in additional budget revenues, and allows attracting investments in the amount of several billion euros.

There are no mature tourism and recreation clusters in Ukraine yet. We can only refer to the first attempts to create them in the Carpathian region and coastal regions of Ukraine. We are talking about the prerequisites, conditions, and mechanisms for the formation of such clusters.

First of all, they will be formed on the basis of special economic zones of the tourism and recreation type. The key factors in the formation of the tourism and recreation clusters include, first of all, the presence of a well-thought-out, carefully verified strategy for the formation of network interactions of the cluster, the creation of an adequate mechanism for managing the socio-economic development of the region, including its organizational and managerial and financial and economic components, as well as an effective policy of government bodies [3; 5].

Only with a well-thought-out state policy in the region can the investment climate in the tourism and recreation complex be significantly improved, which will contribute to the growth in the number of its facilities, an increase in tourist flows, and the number of jobs in the tourism and health and wellness sector of the region.

We consider the following to be the main characteristics of the tourism and recreation clusters:

- the presence of cooperation between the subjects of the tourism and recreation cluster (entrepreneurial structures, authorities and state institutions, public organizations) operating in the tourism industry and related industries (in the form of public-private partnerships, associations, unions, etc.):
- the joint use by the subjects of the tourism and recreation cluster of the tourist resources of the territory on which tourist attractors are located, which has an established tourist infrastructure (tourism cluster object):



- the presence of vertical (within the product chain of the tourism industry) and horizontal relationships (between the structures participating in the process of production of the tourist product) between the participants of the tourism and recreation cluster:

- the presence of a common goal of the functioning of the tourism and recreation cluster, consisting in increasing of the competitiveness of the objects and subjects of the cluster, as well as satisfying recreational needs through the formation, promotion and sale of the tourist product of the region [1; 2].

The implementation of the cluster approach in the tourism industry of Ukrainian regions is associated with a number of difficulties, including:

- the lack of experience in this area\$
- a small number of methodological developments in the field of managing the formation and functioning of tourism clusters\$
- the lack of qualified specialists in managing of tourism and recreation clusters [2; 4].

REFERENCES

1. Александрова А. Ю Туристичні кластери: зміст, межі, механізм функціонування. *Сучасні проблеми сервісу та туризму*. 2007. № 1. С.51–61.
2. Галасюк С. С., Нездомійнов С. Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 178 с.
3. Кифяк В. Ф. Організація туризму : навч. посібник. Чернівці : Книги-ХХІ, 2008. 344 с.
4. Радченко Л. П. Глобалізація і сучасні тенденції розвитку ринку міжнародних туристичних послуг. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2012. Вип. 6. С.57–60.
5. Шацька З. Я., Пушкар К. С. Проблеми та перспективи розвитку туризму в контексті переходу до інноваційних технологій. *Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник»*. 2020. Вип. 3 (20). URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-3-20>.



Meng XIA,

graduate student of the department public management and administration
NNIPUIA of Petro Mohyla National University,
Mykolaiv, Ukraine

HISTORICAL STAGES OF THE FORMATION OF INTERNATIONAL LEGAL REGULATION OF HEALTH

The development of international legal regulation of health care began under the influence of cooperation between states in developing effective approaches to counteract the spread of infectious diseases. Increased population migration and the development of trade processes increased the rate of spread of infectious diseases in the European region. In particular, in 1817-1923 pp. six major outbreaks of cholera were registered, which determined the main focus of international cooperation at this historical stage [1, p. 21]. As a result, at the initiative of the French government in 1851, the first international conference on sanitation was organized to develop measures to curb the spread of cholera throughout the world from the territory of India. In general, in the period from 1851-1938 fourteen international conferences on sanitation were held, some of which resulted in the adoption of International Sanitary Conventions, which became the first universal regulatory legal acts in the field of health care [5, p.35]. The peculiarities of the preparation of draft international sanitary conventions demonstrated two important trends in the development of international legal regulation of the health care sector that have survived to the present day.

Firstly, the dependence on the scientific data in the development measures to combat diseases.

Secondly, the need to assess the scale of regulatory consequences for the trade sector, since the introduction of quarantine measures or other restrictions could negatively affect the conduct of trade activities. The need to ensure a sustainable dialogue on the development of international sanitary conventions, as well as further sustainable exchange of information on measures to combat the spread of diseases, determined the expediency of forming a permanent international organization. In December 1907, following an agreement signed in Rome by representatives of twelve countries; it was decided to establish the International Bureau of Public Hygiene (IBPH). However, the IBPH did not remain the only international health organization for long. In June 1913, the International Health Commission was formed within the Rockefeller Foundation



to disseminate the achievements of medical science and develop sanitary systems throughout the world [3, p. 130-131]. In 1919, the League of Red Cross was founded, which coordinates assistance to victims of natural disasters, epidemics, as well as refugees and other persons outside zones of military conflict. In 1923, the League of Nations Health Organization (LNHO) began its activities. This organization became the direct predecessor of WHOM. From other institutions already operating in the world, the LNHO was distinguished by its global scale and a wider range of tasks, as well as significantly greater efficiency, despite its limited budget and staff of about 30 employees. Under such conditions, achieving results in the international health sector was possible only by involving outsiders in the work. Even the most important body of the LNHO – the Health Committee, which made key decisions on the direction of the organization's activities – consisted of scientists or health workers from different countries, who received daily allowances, but not wages for their work.

The implementation of the Committee's decisions was carried out by the Health Secretariat, which consisted of salaried employees and was a structural part of the League of Nations Secretariat. The activities of the LNHO depended to a large extent on various experts. These experts were located in different parts of the world, sending reports from eighty-six countries, dependent territories and colonies. At the same time, European experts predominated among them, and the second largest group was in the USA (the USA was not a member of the League of Nations). Therefore, we can speak of a pronounced dominance of Western countries [2]. Financial support for the LNHO was also provided by various benefactors, primarily the Rockefeller Foundation [4].

It is obvious that other options for organizing international cooperation were unrealistic at that time. However, we believe that it was this fact, as well as the dominance of purely European approaches in attempts to build a universal system of cooperation in the field of health care, that caused the existence of obstacles in the implementation of the LNHO's tasks. Metropolises that did not suffer from major epidemics were not always concerned about the problems of colonies. In addition, there were no coercive mechanisms or moral prohibitions to ensure compliance with sanitary conventions. States tried not to report infectious diseases, fearing a negative reaction from other countries, their own population, and economic losses.

Thus, the increase in the number of international organizations regulating health issues has determined another characteristic trend of international legal regulation of the health sector, which is expressed in institutional pluralism, which



is rapidly increasing in the context of the scale of threats and challenges of a global nature in the field of health. In addition, the main factors in the formation of international cooperation in the field of combating infectious diseases were the growth of threats from pandemics, the formation of nation-states as subjects capable of resisting these threats, as well as progress in medicine. From the moment of awareness of the need for interstate cooperation in the field of health care to the creation of WHO, a long time has passed and significant experience in cooperation has been accumulated through the organization of conferences, attempts to create convention regimes, the activities of international organizations, etc.

REFERENCES

1. Bloom, D., Cafiero, E., Janй-Llopis, E., Abrahams-Gessel, S., Bloom, L., Fathima, S., et al. The Global Economic Burden of Non-communicable Diseases. Geneva: WorldEconomic Forum. 2011. 48 p.
2. Borowy I. The League of Nations Health Organization: from European to global health concerns? / Astri Andresen, William Hubbard and Teemu Ryymin (eds.): International and Local Approaches to Health and Health Care. Bergen: University of Bergen 2010. URL: https://www.academia.edu/798208/The_League_of_Nations_Health_Organisation_from_European_to_Global_Health_Concerns?auto=download
3. Farley J. To cast out disease: a history of the International Health Division of Rockefeller Foundation (1913-1951). Oxford University Press. 2004. P.129-140
4. Fitzgerald J. G. The Work of the Health Organisation of the League of Nations. Canadian Public Health Journal. 1933. Vol. 24, №. 8. URL: https://www.jstor.org/stable/41979240?read-now=1eq=2#page_scan_tab_cont
5. Howard-Jones N. et al. The scientific background of the International Sanitary Conferences, 1851-1938: 1997. 108 p.



Марина БАРЯХТАР,
аспірантка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ХАРАКТЕРИСТИКА ОПТИМАЛЬНОГО БАЧЕННЯ СУЧАСНОЇ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Актуальність дослідження сучасної податкової культури в умовах цифрових трансформацій зумовлено глобальними змінами в суспільстві, економіці та публічному управлінні. Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює характер взаємодії між державою та платниками податків, вимагаючи переосмислення традиційних підходів до формування податкової культури. В умовах цифрової трансформації актуальним стає питання створення оптимального бачення податкової культури, здатної забезпечити ефективне наповнення бюджету, прозорість податкових відносин та високий рівень податкової дисципліни.

Цифровізація дозволяє зменшити бюрократичні перепони, спростити процеси декларування доходів та сплати податків, що підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій та створює сприятливий ґрунт для добровільного виконання податкових зобов'язань. Важливість вивчення сучасної податкової культури полягає також у тому, що вона постає ключовим елементом формування фінансової стабільності та економічної безпеки держави. В умовах цифрових трансформацій особливого значення набуває розвиток податкової свідомості та моральної відповідальності платників податків, що є запорукою сталого економічного зростання. Цифрові інструменти, такі як електронні кабінети платників податків, мобільні застосунки, електронні сервіси, дозволяють суттєво підвищити ефективність податкового адміністрування, зменшуючи витрати на адміністрування та скорочуючи ризики корупції й ухилення від сплати податків. Таким чином, цифрові трансформації стають невід'ємним складником сучасної податкової політики, що вимагає формування відповідної податкової культури серед населення [1-3].

Дослідження оптимального бачення податкової культури в умовах цифрових трансформацій актуальне також через гармонізації податкових відносин у суспільстві. Податкова культура, сформована на засадах



прозорості, зрозумілості та простоти, сприяє зменшенню соціальної напруги, що виникає через нерівномірне навантаження на різні групи населення та бізнесу. Цифрові технології дозволяють здійснювати диференційований підхід до різних категорій платників податків, ураховуючи їхні специфічні потреби, можливості та рівень доходів. Такий підхід сприяє побудові справедливої податкової системи, що сприймається населенням як легітимна й справедлива, що, своєю чергою, стимулює добровільну сплату податків. В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних з економічними кризами та нестабільністю, важливість ефективної податкової культури значно зростає. Цифровізація податкових процесів дозволяє державі оперативніше реагувати на зміни в економічній ситуації, забезпечуючи більш гнучке управління фінансовими потоками та підвищуючи стійкість національної економіки. Високий рівень податкової культури в цифровому вимірі також дозволяє швидко мобілізувати додаткові ресурси в умовах надзвичайних ситуацій, таких як пандемії, природні катастрофи, військові дії чи інші форс-мажорні обставини, шляхом швидкого впровадження потрібних змін до податкового законодавства та ефективного інформування населення про ці зміни через цифрові канали комунікації.

Таким чином, актуальність означеної тематики визначається потребою адаптації податкової системи України до міжнародних стандартів податкової політики в умовах цифровізації світової економіки. Створення оптимального бачення сучасної податкової культури в цифровому середовищі є важливою передумовою інтеграції держави до міжнародних економічних процесів та глобальних податкових систем. Сучасна цифрова податкова культура дозволяє не лише відповідати вимогам прозорості, відкритості та ефективності міжнародних організацій, але й суттєво підвищує інвестиційну привабливість країни, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах конкурентної боротьби за залучення іноземних інвестицій. Крім того, цифрові трансформації створюють передумови для формування нових стандартів суспільної відповідальності та етики у сфері оподаткування. Цифрова прозорість у податкових питаннях сприяє зменшенню кількості тіньових схем, забезпечуючи більш справедливий розподіл податкового навантаження між громадянами та підприємствами.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашова О. В. Податкова система : посібник. Краматорськ : ДДМА, 2016. 259 с.
2. Башинський І. А. Податкова культура: генезис та сталі погляди на зміст поняття. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління*. 2014. № 1. С. 7–14.
3. Сидорович О. Ю. Сутнісні характеристики податкової культури: інституціональний контекст. *Наукові праці НДФІ*. 2017. Вип. 1. С. 144–158.

Михайло БАЧИНСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЦИФРОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У контексті цифрової трансформації освіти питання забезпечення її якості набуває особливої актуальності. Запровадження цифрових технологій у навчальний процес відкриває нові перспективи для модернізації освітнього середовища, водночас породжуючи низку викликів, зокрема щодо доступності освітніх ресурсів, ефективності навчання та дотримання принципів академічної доброчесності. Це зумовлює потребу формування системного підходу, заснованого на чітко визначених організаційних процедурах і належному нормативно-правовому регулюванні [1].

Важливу роль у забезпеченні якості цифрової освіти відіграють органи публічного управління, що відповідальні за формування та реалізацію державної політики у сфері освіти. До їх повноважень належать розроблення нормативно-правової бази цифровізації, установлення стандартів якості освітніх послуг, моніторинг та оцінювання результатів освітньої діяльності, а також координація взаємодії між різними рівнями влади, освітніми закладами та представниками ІТ-сектору. Такий підхід сприяє створенню цілісної та ефективної системи цифрової освіти в Україні.

У цьому контексті публічне управління постає ключовим механізмом формування та впровадження цифрової політики в освіті. Воно забезпечує



розроблення стратегічних документів, що відповідають вимогам сучасного інформаційного суспільства та динаміці технологічного розвитку, а також сприяє впровадженню єдиних стандартів цифрової освіти на всіх рівнях. Комплексна політика у сфері цифровізації включає створення відповідної законодавчої бази, розвиток інфраструктури, інтеграцію цифрових технологій у традиційні форми навчання, а також забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх суб'єктів освітнього процесу.

У процесі цифрової трансформації освіти особливого значення набуває координація між різними секторами – державними органами, приватними компаніями, громадськими організаціями та закладами освіти. Ефективна міжсекторальна взаємодія створює передумови для розроблення інноваційних цифрових освітніх продуктів, надання освітніх послуг через сучасні цифрові платформи та підготовки педагогічних працівників до використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Одним із пріоритетних напрямків державної політики у цій сфері є підвищення цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу, що забезпечує умови для результативної та інклюзивної цифровізації.

Органи публічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні інклюзивності та прозорості цифрового навчання. Це передбачає гарантії рівного доступу до цифрових освітніх ресурсів, а також створення ефективних механізмів моніторингу та оцінювання якості освітніх послуг. Важливим чинником у цьому контексті є розвиток нормативно-правової бази, що регламентує питання цифрового навчання, ліцензування цифрових освітніх програм, забезпечення академічної доброчесності та протидії освітнім правопорушенням. З огляду на глобальні тенденції, гармонізація національних освітніх стандартів із міжнародними та, зокрема, європейськими вимогами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української освітньої системи на світовому рівні [3].

Невід'ємним компонентом цифрової трансформації є формування інституційної спроможності закладів освіти. Це поняття охоплює не лише забезпечення відповідною матеріально-технічною базою, а й розвиток кадрового та методичного потенціалу. Для забезпечення високої якості освітнього процесу потрібна наявність кваліфікованих педагогічних і адміністративних кадрів, здатних ефективно впроваджувати цифрові інструменти та постійно вдосконалювати професійні компетентності. Системна підготовка викладачів й управлінців до роботи в умовах цифрового середовища є одним із ключових чинників підвищення якості



освітніх послуг. Водночас, досягнення високих стандартів цифрової освіти неможливе без розбудови надійних механізмів моніторингу й оцінки, що дозволяють здійснювати контроль за якістю навчання та дотриманням установлених стандартів.

Процес цифровізації освіти в Україні супроводжується низкою суттєвих викликів, що потребують комплексного та системного підходу до їх подолання. Однією із ключових проблем залишається фрагментарність та недостатня розвиненість нормативно-правового забезпечення функціонування дистанційної освіти. Попри наявність окремих нормативних актів, що регулюють цифрові освітні процеси, у законодавчій базі спостерігаються істотні прогалини [2]. Зокрема, відсутні чітко сформульовані вимоги до оцінювання результатів навчання в онлайн-середовищі, механізми забезпечення академічної доброчесності та належного захисту авторських прав у цифровому просторі. Для ефективного функціонування цифрової освіти потрібною умовою є розроблення та впровадження комплексних нормативно-правових актів, що б відповідали сучасним викликам освітнього процесу та забезпечували його правову визначеність. Другим важливим аспектом є нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в регіонах України, що істотно впливає на доступність якісної освіти. У контексті цифровізації освітнього середовища забезпечення рівного доступу до інтернет-ресурсів, сучасних цифрових платформ і технічного обладнання для всіх учасників освітнього процесу, незалежно від їхнього місця проживання, є критично важливим. Проте наявна диспропорція між урбанізованими територіями та сільською місцевістю в рівні розвитку цифрових технологій суттєво обмежує можливості впровадження сучасних освітніх рішень. Подолання цієї проблеми потребує значних інвестицій у розвиток регіональної цифрової інфраструктури, що забезпечить рівні стартові умови для здобуття якісної освіти.

Крім того, особливої актуальності набуває питання професійної підготовки управлінських кадрів у сфері цифрової трансформації освіти. Ефективне управління освітніми установами в умовах динамічних технологічних змін вимагає від керівників високого рівня цифрової компетентності, здатності до стратегічного мислення та адаптації до новітніх інновацій. Проте, значна частина управлінського персоналу, включно з представниками освітніх адміністрацій, не володіє потрібними знаннями й навичками для реалізації цифрових стратегій в освіті. У зв'язку



з цим нагальною є потреба у створенні цільових програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації для управлінців, орієнтованих на впровадження цифрових технологій у навчальний процес. Такі програми мають сприяти формуванню компетентного управлінського середовища, здатного забезпечити сталий розвиток цифрової освіти на всіх її рівнях.

Попри наявні виклики, процес цифровізації освіти в Україні має значний потенціал для дальшого розвитку. Стрімкий технологічний прогрес відкриває перспективи створення інтегрованої національної платформи дистанційного навчання, що б об'єднала університети країни. Реалізація такого проєкту сприятиме забезпеченню рівного доступу до якісної освіти для здобувачів освіти з усіх регіонів, зокрема сільських територій, що відіграє ключову роль у подоланні територіальної освітньої нерівності.

Водночас, інтеграція національних освітніх стандартів із міжнародними, передусім європейськими, відкриває можливості для взаємного визнання дипломів, акредитаційних документів та сертифікатів. Це, своєю чергою, посилить конкурентоспроможність українських випускників на глобальному ринку праці та сприятиме включенню вітчизняної системи освіти до міжнародного освітнього простору.

Особливої актуальності набуває розвиток професійної підготовки управлінських кадрів у контексті цифрової трансформації освіти. Формування кадрового потенціалу, спроможного ефективно впроваджувати цифрові освітні практики та здійснювати стратегічне управління трансформаційними процесами, є передумовою реалізації комплексних реформ у галузі. Це створить умови для розвитку інноваційних навчальних продуктів, орієнтованих на актуальні потреби суспільства в умовах інформаційного суспільства.

Отже, попри наявні структурні та організаційні бар'єри, подолання проблем цифровізації освіти в Україні відкриває можливості для формування інклюзивної, ефективної та конкурентоспроможної цифрової освітньої екосистеми, що відповідатиме найвищим світовим стандартам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mpuangnan K., Roboji Z. Transforming Educational Leadership In Higher Education With Innovative Administrative Strategies. URL: https://www.researchgate.net/publication/380358291_Transforming_educational_leadership_in_higher_education_with_innovative_administrative_strategies



2. Vorobyova O. P., Lugovyi V. I., Talanova Z. V. Quality Assurance Of E-Learning In The North American Higher Education Area. *Information Technologies and Learning Tools*, 2021. 84(4), 285-301. <https://doi.org/10.33407/itlt.v84i4.3862>
3. Vorobyova, O. P. Quality Assurance Of E-Learning In The European Higher Education Area. *Information Technologies and Learning Tools*, 2018. 64(2), 245-252. <https://doi.org/10.33407/itlt.v64i2.1951>

Ігор БАШИНСЬКИЙ,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Один із ключових методів удосконалення співпраці органів публічної влади з громадянським суспільством полягає в запровадженні електронної демократії, що сприяє активному залученню громадян до процесів управління. Така взаємодія здійснюється через електронні засоби комунікації, зокрема політичні онлайн-платформи, інформаційні канали, технічні засоби оповіщення та інструменти електронного урядування.

У сучасних дослідженнях питання застосування інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) в органах публічного управління набуло широкого спектру підходів. Так, наприклад, С. Бушуєв розглядає ІКТ формування проєктних компетентностей публічних службовців [1]; А.^оВойтенко, О. Булуй, М. Плотнікова вивчають інформаційні технології в комунікації та взаємодії влади, суспільства й бізнесу в публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва [2]; І.^оДинник описує сучасні ІКТ та їхній потенціал впливу на взаємодію держави й громадянського суспільства в умовах децентралізації [3]; Н.^оКостенюк досліджує адміністративний реінжиніринг та ІКТ в органах місцевого самоврядування [4]; Є. Косяненко аналізує ІКТ у здійсненні громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування [5]; А. Ліпінська описує ІКТ в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління [6]; І. Лопушинський, В.^оКлючевський, О. Момоток досліджують особливості надання публічних



(електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні [7]; В.°Ключевський, Р. Плющ, І. Лопушинський, І. Башинський розглядають інформаційно-комунікаційні інструменти соціальної взаємодії в системі демократичного врядування [8]; А. Семенченко вивчає стан та перспективи розвитку ІКТ у публічному управлінні місцевими фінансами [9]; І.°Ушкаленко, Ю. Зелінська описують ІКТ як основу державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування [10]; О. Циганов вивчає зарубіжний досвід сучасних ІКТ у публічно-сервісній діяльності [11]; Д.°Черніков досліджує ІКТ як ефективний інструмент протидії корупції [12] та ін.

Результати цих досліджень засвідчують, що, попри спільну зацікавленість у підвищенні якості публічного управління, науковці підходять до вирішення проблеми з різних перспектив. Такий підхід сприяє формуванню комплексного бачення ролі ІКТ у сучасному управлінні.

Електронне урядування являє собою сучасний підхід до організації публічної влади, що базується на використанні локальних інформаційних мереж та інтеграції з глобальною інформаційною мережею. Цей підхід дозволяє органам влади працювати в режимі реального часу, забезпечуючи громадянам зручний і доступний інструмент для щоденного спілкування з органами публічної влади. Через Інтернет будь-яка особа може звертатися до органів публічної влади з метою отримання потрібної інформації чи високоякісних адміністративних послуг [8].

Ухвалення Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року №1689-IX [13] стало важливим етапом у процесі спрощення та цифровізації державних послуг. Головною його метою є переведення публічних послуг в електронний формат. Згідно з цим підходом державним органам забороняється вимагати паперові документи чи інформацію, якщо такі вже містяться в державних реєстрах [8].

У Законі передбачалося, що впродовж трьох місяців із дня його опублікування Кабінет Міністрів України має затвердити план заходів із переведення публічних послуг в електронну форму [13].

Однак, через збройну агресію країни-агресора проти України та збільшення кібератак на державні інформаційні ресурси процес переведення публічних послуг в електронну форму сповільнився.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 березня 2025 року № 263-р затверджено план заходів щодо переведення публічних послуг в



електронну форму до 2026 року, починаючи з II кварталу 2025 року.

Як зазначив Голова Комітету Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики Данило Гетманцев: «До кінця червня 2025 року цифровізують послуги щодо статусу військовиків, реєстрації транспорту, паспортних документів та соціальних виплат. Упродовж 2025–2026 років у «Дії» з'являться електронні сервіси з митної, податкової, соціальної, освітньої та інших сфер. У наступні півтора року планується забезпечити перехід на надання саме в електронному вигляді понад сотні послуг у 30 сферах, зокрема, соціального захисту, державної реєстрації (актів цивільного стану, речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців), охорони здоров'я, освіти, ліцензування видів господарської діяльності, податкової та митної політики, аграрній сфері та безпечності харчових продуктів, санітарно-епідеміологічного благополуччя, пенсійного забезпечення та страхових виплат, будівництва тощо» [14].

За останні роки активне впровадження інформаційних технологій призвело до кардинальної цифровізації адміністративних процесів, спрямованої на підвищення їх якості, прозорості та залучення громадян до управління державою за допомогою мережевих ресурсів Інтернету. Цифрова трансформація не лише підвищує ефективність роботи державних установ, але й закладає основу для прозорого та клієнтоорієнтованого державного управління.

Зазначимо, що активний пошук ефективних моделей взаємодії з громадянами нині відбувається в органах публічного управління як центрального, так і регіонального й місцевого рівнів. З цією метою апробуються нові способи діалогу та контролю за центральною та місцевою владою, що сприятимуть досягненню об'єктивності, оперативності, відкритості влади, якнайповнішому забезпеченню реалізації конституційного права громадян на участь в управлінні публічними справами та втіленню інформаційної свободи, підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління та адміністрування [8].

Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему електронного урядування України є визначальним кроком у трансформації державного управління. Ці технології сприяють підвищенню прозорості й ефективності діяльності органів влади, забезпечують швидкий доступ громадян до публічних послуг і зміцнюють довіру до державних інституцій. Проте, успішність цього процесу залежить від вирішення таких викликів, як



уніфікація процедур, інтеграція інформаційних систем і забезпечення кібербезпеки. Дальший розвиток електронного врядування вимагає врахування європейського досвіду та адаптації кращих практик для створення інклюзивного й інноваційного середовища публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв С. Д. Інформаційно-комунікаційні технології формування проєктних компетентностей публічних службовців / С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв, В. М. Молоканова, Б. Ю. Козир. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 80. № 6. С. 309–325. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2020_80_6_20 (дата звернення: 26.04.2025).
2. 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*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/40.pdf (дата звернення: 26.04.2025).
3. Динник І. П. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології та їх потенціал впливу на взаємодію держави і громадянського суспільства в умовах децентралізації. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 4. С. 152–157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_4_26 (дата звернення: 26.04.2025).
4. Костенюк Н. Адміністративний реінжиніринг та інформаційно-комунікаційні технології в органах місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 117–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2018_4_22 (дата звернення: 26.04.2025).
5. Косяненко Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології у здійсненні громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування : теоретико-правовий аспект. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 3. С. 40–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2018_3_10 (дата звернення: 26.04.2025).
6. Ліпінська А. В. Інформаційно-комунікаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2015. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_10_8 (дата звернення 26.04.2025).
7. Лопушинський І. П., Ключевський В. І., Момоток О. М. Особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне*



управління») : журнал. 2023. № 4 (18). С. 110–123. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4272> (дата звернення: 26.04.2025).

8. Ключевський В. І., Плющ Р. М., Лопушинський І. П., Башинський І. А. Інформаційно-комунікаційні інструменти соціальної взаємодії в системі демократичного врядування України на локальному рівні. *Успіх і досягнення у праці* : журнал. №3 (13). 2025. С. 443–452. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/21696> (дата звернення: 26.04.2025).

9. Семенченко А. І. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні місцевими фінансами : стан та перспективи розвитку. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 86–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_13-14_15 (дата звернення: 26.04.2025).

10. Ушкаленко І. М., Зелінська Ю. С. Інформаційно-комунікаційні технології як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_32 (дата звернення: 26.04.2025).

11. Циганов О. Г. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в публічно-сервісній діяльності : зарубіжний досвід. *Наука і правоохоронна діяльність*. 2019. № 3. С. 60–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2019_3_9 (дата звернення: 26.04.2025).

12. Черніков Д. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології як ефективний інструмент протидії корупції. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (2). С. 948–950. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11\(2\)_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11(2)_104) (дата звернення: 26.04.2025).

13. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 26.04.2025).

14. Оприлюднено план переведення публічних послуг в електронну форму до 2026 року. Кадровик.ua. URL: <https://surl.li/wjhvtz> (дата звернення: 26.04.2025)



Андрій БЕДЕР,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та
публічного управління,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

Науковий керівник: **Валентина ЯКОБЧУК,**
кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

СИСТЕМА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МАЛИХ ГРОМАДАХ

Актуальність теми полягає в тому, що для суттєвого поліпшення взаємовідносин владних структур з громадянами, надання адміністративних послуг повинно відбуватися на доступному рівні. Наближення адміністративних послуг до громадян, спрощення процесу їх надання та якість – є однією із головних функцій держави та органів місцевого самоврядування.

Важливим напрямком дослідження є питання впровадження інформаційних технологій та організаційно-правового забезпечення сервісної діяльності органів публічної адміністрації, підвищення якості, доступності, зручності адміністративних послуг для споживачів, та особливо актуальними є проблеми віднесення окремих видів адміністративних послуг до платних, обґрунтованості розмірів плати за них, прозорості цього процесу.

Однак, попри суттєві напрацювання у сфері надання адміністративних послуг, досі ще залишається відкритим питання вдосконалення механізму надання послуг у малих громадах в умовах децентралізації влади в країні, що зумовлене активними процесами адміністративно-територіального реформування нашої держави.

Система надання адміністративних послуг у малих громадах є важливим елементом сучасного управління, що забезпечує доступність та якість послуг для населення. Малим громадам часто бракує ресурсів, що мають більші міста, але вони можуть мати гнучкіші структури управління.



Важливою є підтримка ефективної системи надання адміністративних послуг, що спрощує процес отримання документів, знижує рівень бюрократії та поліпшує якість життя громадян [2].

У малих громадах доступність та якість адміністративних послуг часто залежить від ресурсів, що можуть бути обмеженими. Через незначну кількість населення та обмежений бюджет громади намагаються оптимізувати систему надання послуг, орієнтуючись на базові потреби жителів.

Це часто передбачає:

1. Створення віддалених пунктів надання послуг або мобільних офісів, що дає змогу охопити більшу кількість жителів.
2. Налагодження співпраці з іншими громадами або залучення державної допомоги для вирішення питань, пов'язаних з обслуговуванням населення.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) є важливим елементом для надання адміністративних послуг. Їх завдання полягає в забезпеченні єдиного місця, де громадяни можуть отримати різні послуги, включно з реєстрацією документів, оформленням субсидій, соціальною допомогою та інше. Відкриття ЦНАПів у малих громадах часто фінансується з обласних або державних програм, що допомагає зменшити витрати на їх створення та утримання [4].

Переваги та виклики впровадження системи надання послуг у малих громадах:

1. Переваги: малі громади мають перевагу в швидшому адаптуванні до змін завдяки компактності й меншій кількості адміністративних рівнів. Це дозволяє швидко впроваджувати нові методи обслуговування громадян.
2. Виклики: основними викликами є обмежений бюджет, брак кваліфікованих кадрів та проблеми з інфраструктурою. Багато малих громад зіштовхуються з труднощами в утриманні потрібної кількості працівників і забезпеченні належного рівня технічної підтримки.

Використання електронних послуг є ключовим напрямком поліпшення адміністративного обслуговування в малих громадах. Запровадження онлайн-платформ і можливість дистанційного отримання послуг дозволяє зменшити черги, підвищити прозорість і зручність для громадян [1]. Проте, для реалізації такого підходу потрібне стабільне інтернет-покриття, що не завжди доступне в малих громадах.



Реформа децентралізації, що була запроваджена в Україні, надала більші права та ресурси малим громадам, що позитивно вплинуло на якість адміністративних послуг [5]. Децентралізація дозволила громадам самостійно вирішувати питання фінансування та пріоритетів у сфері надання послуг, завдяки чому було розширено спектр послуг, доступних на місцевому рівні.

Система надання адміністративних послуг у малих громадах є важливим елементом державної політики, що спрямований на поліпшення доступу громадян до основних послуг. Попри виклики, такі як обмежені ресурси та недосконалість інфраструктури, малі громади демонструють високу адаптивність до змін [3]. Підтримка державних програм, розширення електронних послуг та децентралізація є основними чинниками, що можуть сприяти успішному розвитку системи надання послуг у малих громадах.

Система надання адміністративних послуг у малих громадах потребує системного підходу і підтримки, щоб забезпечити рівний доступ до послуг для всіх громадян. Запровадження ЦНАПів, електронних сервісів і підвищення кваліфікації працівників допоможе забезпечити якісне й швидке обслуговування для населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко І. Електронні послуги в малих громадах України: досвід і перспективи. Журнал державного управління. 2020.
2. Захарченко О., Міщенко Л. Аналіз ефективності децентралізаційних реформ у сфері надання адміністративних послуг. Аналітичний центр «Нова Україна». 2019.
3. Негода В. Досвід децентралізації та організація послуг у громадах. Київ: Видавництво «Громадське суспільство». 2021.
4. Офіс реформ Адміністративні послуги для громадян у контексті реформування територіальної організації влади. 2020.
5. Публічний звіт Мінцифри. Розвиток цифрових послуг у малих громадах. 2022.



Максим ВАСИЛЬЄВ,
магістр з публічного управління та адміністрування,
Державний кадастровий реєстратор,
Головне управління Держгеокадастру у Донецькій області,
м. Краматорськ, Україна

ПАРАДОКС ЛЕФОРА ЯК ЧИННИК НЕДОБРОЧЕСНОЇ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ЕЛЕМЕНТІВ КЕРОВАНОЇ ОБ'ЄКТ- СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

В акценті причинності феномену недоброчесної тіньової економічної поведінки, що демонструє очевидний антагоністичний дисбаланс у частині негативного співвідношення між бажаним і обов'язковим, а саме примату економічної доцільності (ефективності) на шкоду екологічним пріоритетам і принципам раціонального використання земель [1; 5; 6], варто згадати про соціально-правовий аспект, що доречно розглянути в ракурсі парадокса Лефора [2]. На тлі означеної проблеми його суть приховано в розриві, що розсікає встановлені державою формально-ідеалістичні законодавчі веління, передбачені для належної регламентації правопорядку в галузі земельних відносин, та неспроможності її ж інституціонального механізму уможливити безумовне досягнення такого правопорядку по суті в реальному практичному виконанні.

Як знаковий приклад, слугує нездійсненність декларативної норми частини першої статті 14 Конституції України, довгі роки належно нереалізовуваної всупереч її фундаментальній засадничості навіть на мінімальному рівні – ні самою державою, уособленою уповноваженими органами публічної влади, ні суб'єктами господарювання, зацікавленими у використанні землі. Нездійсненність у цьому разі постає із взаємовиключності зобов'язального догматичного орієнтиру, що відсилає до сумлінного дотримання позитивної моделі впорядкованих і передбачуваних раціональних дій, звернених на обертання землі [4] й таких, що вступають із ним у протиріччя багаточисельних динамічних моделей юридично значущої, у тому числі протиправної поведінки, наповненої індивідуальною мотивацією з широкою варіативністю дій значної кількості осіб.



Оскільки наявне протиріччя в цілому є нерозв'язним, зазначена конституційна норма несе лише номінальний зміст, у дійсності незіставний ні з реаліями здійснення державної політики в галузі земельних відносин, ні з фактичним споживацьким характером використання земель зацікавленими суб'єктами господарювання. За відправний пункт у таких обставинах важливе ціннісне й ідеологічне значення цієї конституційної норми, що невілює, на наше переконання, належить уважати людський чинник у його негативній об'єктивації, спричиненій особистісно-психологічними спонукальними детермінантами: утилітарними мотивами, хибними моральними цінностями, нігілістичними внутрішніми переконаннями, егоїзмом тощо.

Зосереджуючись з відповідним акцентуванням на обраному предметі, своє зовнішнє вираження така об'єктивація отримує, утілюючись в акті вольового зусилля, керованому власним рішенням зацікавленої особи про усвідомлене вчинення схеми протиправного діяння (правопорушення), призначеного забезпечити успішне завершення поставлених цілей. Відтворення неприпустимої, караної поведінкової лінії безпосередньо в контрольованому середовищі, відхиляючись від меж соціального регулювання, обертається на спектр різноманітних правопорушень, що впливають із корисливих інтересів експлуатації природних властивостей землі.

Ясно розуміючи шкідливу спрямованість утілюваної ними поведінки, такі особи проявляють високий ступінь чутливості до сприйняття реверсивних сигналів щодо внутрішньої мінливості керівної суб'єкт-системи, що послаблює стабільність управлінського зв'язку. Адаптуючи свої поведінкові стратегії відповідно до отриманих сигналів, вони, підживлюючи імпульс, що дистабілізує, уживають зустрічних зусиль, зосереджених на мінімізації владно-організовувального впливу, адресованого на прискання протиправних цільових дій шляхом послаблення сили управлінського зв'язку або заміни його на неофіційні канали комунікації, обмежуючи таким чином власну керованість. Орудуючи самотійно або організовуючись у неформальні групи (мережі) в міжсистемній площині, ними вибудовується інфраструктура відокремленої міцної, перманентної нелегальної субсистеми, скріпленої контактними вузлами, призначеними полегшити взаємопідтримку, обмін інформацією та ресурсами. Покладаючись на приватні горизонтальні (прямі неієрархічні) зв'язки з окремими представниками керівної суб'єкт-системи, що



дозволяють обійти загальнообов'язкові офіційні процедури, їх статус може набувати могутності, здатної змусити компетентні адміністративні органи пристосовувати свої функціональні спроможності під запити конкретних зацікавлених осіб.

У підсумку кумулятивний ефект усієї множини вчинених правопорушень й особливо тих, що виявляють тенденцію до пристосованості та регулярного повторення, неминуче несе дестабілізовувальний поштовх, загострюючи несприятливі системні флуктуації (періодичні або циклічні), що посилюють наростання хронічної кризи законності. Погіршуючи дієвість владно-організувального потенціалу, остання неодмінно пробуджує дисфункціональність керівної суб'єкт-системи у вигляді адміністративної нестабільності органів публічної влади і в той же час збільшує стохастичність керованої об'єкт-системи, призводячи до пригнічення зворотного управлінського зв'язку, а згодом і до втрати її елементами підконтрольності керівній суб'єкт-системі.

Із втратою елементами керованої об'єкт-системи підконтрольності циркуляція суттєвого обсягу різноманіття зовнішньої релевантної управлінської інформації про фактичні обставини юридично значущої поведінки (у деліктно-правовому відношенні), що являє собою зміст їх дезорганізованої діяльності, що не був сприйнятий й оперативно перетворений (фільтрація, аналіз, інтерпретація) у ході здійснення циклу функцій державного управління, ускладнюється і хаотизується, а, отже, поглинаючись інформаційною ентропією, розсіюється в інформаційному просторі, набуваючи виразних ознак нечіткості, сумнівності, неточності, двозначності, розмитості, невстановленості тощо.

Через надмірність потоку неопрацьованої неструктурованої інформації з'являються труднощі з виокремленням, систематизацією важливих і цінних на конкретний момент часу даних, перешкоджаючи належному відслідковуванню визначених на нормативному рівні керованих змінних (дотримання встановленого цільового призначення земельних ділянок, показники якості ґрунтів, своєчасність сплати податків за використання землі, наявність оформлених речових прав на земельні ділянки, дотримання вимог містобудівного законодавства тощо). Дезорієнтуючи керівну суб'єкт-систему через нарощування інформаційного перевантаження, інформаційна ентропія постає вагомою причиною комунікаційного збою (згасання формальних ліній координації і взаємодії), що стимулює дефіцит асиметричного управлінського впливу, який



мінімізує, своєю чергою, регулятивну здатність компетентних адміністративних органів до коригування вже об'єктивно справжніх відхилень у поведінці невідконтрольних елементів керованої об'єкт-системи.

Надалі набувають розвитку умови, за яких такі елементи оволодівають недосконалістю, що ускладнює або взагалі внеможливорює регулювання їх діяльності керівною суб'єкт-системою, та в підсумку інтенсифікує ерозію правопорядку в галузі земельних відносин, під якою розуміється тривалий, неперервний, поступальний процес погіршення якості, ефективності, надійності встановленого механізму адміністративно-правового (державного) регулювання земельних відносин, якому властиві: значне загальне зниження правової дисципліни, правової культури і правосвідомості; зростання числа правопорушень, синхронно супроводжуваний наростанням правової невизначеності; регулярне порушення законності з невідворотним скороченням результативності правозастосування при здійсненні державноуправлінської діяльності та наступним послабленням функції контролю за дотриманням режиму використання і охорони земель, що призводить до його дестабілізації, тягнутої дисбаланс системи землекористування [3, с. 9].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебеденко О. Принципи раціонального використання земельних ресурсів. *Агросвіт*. 2010. № 6. С. 10–13.
2. Лефор К. Форми політичної організації сучасного суспільства: бюрократія, демократія, тоталітаризм. Кембридж : MIT Press, 1986. 347 с.
3. Макарова В. Система землекористування: інформаційно-обмежувальний підхід. Суми : Унів. кн., 2017. 98 с.
4. ОХОРОНА – Академічний тлумачний словник української мови. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <https://sum.in.ua/s/okhorona>
5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
6. Раціональне використання земель: поняття та зміст : Персонал № 8/2005. *Персонал - журнал інтелектуальної еліти*. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=14>



Олена ВОЛЬСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор,
Херсонська державна морська академія,
м. Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Соціальна взаємодія між владою та суспільством є основою функціонування демократичного устрою. Вона охоплює сукупність процесів комунікації, участі, впливу, контролю та зворотного зв'язку, що відбуваються між державними інституціями та громадянами з метою реалізації публічної політики, забезпечення суспільного добробуту та соціальної стабільності.

Ключові особливості такої взаємодії:

- асиметрія влади та ресурсів. Влада володіє інституційними повноваженнями та адміністративними ресурсами, у той час як суспільство – соціальним капіталом, ініціативністю та моральною легітимністю. Ефективна взаємодія можлива лише за умови взаємного визнання та поваги до ролей обох сторін;
- багаторівневий характер. Взаємодія відбувається на національному, регіональному та місцевому рівнях, і її динаміка суттєво залежить від контексту (політичного, економічного, культурного);
- висхідна роль громадянської участі. Сучасна модель управління дедалі більше зміщується від ієрархічної до партнерської, у якій суспільство не лише споживає політичні рішення, а й бере участь у їх формуванні;
- вплив цифровізації. Сучасні інформаційні технології відкрили нові можливості для комунікації між владою і громадянами – електронне врядування, електронні петиції, онлайн-консультації тощо;
- ризики маніпуляції та формалізму. За відсутності прозорості й реального діалогу соціальна взаємодія може перетворитися на імітацію участі, що знижує рівень довіри до державних інституцій.

Соціальна взаємодія між владою та суспільством є основою демократичного врядування, що передбачає не лише вертикальну комунікацію «влада → громадяни», але й горизонтальні зв'язки всередині громад, між органами самоврядування, громадськими організаціями



бізнесом та активістами. Цей тип взаємодії формує так звану інфраструктуру співучасті (*infrastructure of participation*).

Основні риси соціальної взаємодії:

- взаємна довіра – потрібна для ефективного діалогу; формується через прозорість, підзвітність і сталі комунікації.
- визнання громадян як партнерів, а не лише як виборців або одержувачів послуг.
- спільне ухвалення рішень – через громадські ради, слухання, консультативні органи.
- залучення через сучасні інструменти – диджитал-платформи участі, інтерактивні опитування, краудсорсинг і мобільні додатки.

Одним із успішних інструментів соціальної взаємодії між владою і суспільством є бюджет участі (*participatory budgeting*) — процес, у межах якого громадяни мають змогу безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету. Цей механізм став особливо популярним у Польщі, Португалії, Німеччині та з 2015 року почав активно запроваджуватися в українських містах, зокрема у Львові, Черкасах, Вінниці, Києві та інших громадах.

Переваги такого підходу: підвищення рівня довіри до органів влади; активізація громадської участі; навчання громадян фінансовій грамотності та основам місцевого управління; поява якісних проєктів, що відповідають реальним потребам мешканців. Позитивним прикладом, як уже зазначалося вище, є досвід Польщі. Так, у місті Лодзь бюджет участі охоплює всі райони, включаючи маргіналізовані громади [1]. За допомогою цифрових платформ мешканці можуть подавати проєкти та голосувати за них онлайн. Процес супроводжується інформаційними кампаніями, освітніми семінарами та відкритими зустрічами з представниками влади. Таким чином, бюджет участі – це приклад не просто інструменту розподілу ресурсів, а платформи соціального діалогу, що сприяє формуванню партнерства між місцевою владою і громадянами [2].

Отже, ефективна соціальна взаємодія між владою та суспільством потребує інституційного закріплення принципів відкритості, участі, відповідальності й взаємної довіри. Вона є не лише механізмом управління, але й важливим чинником демократичного розвитку, соціальної згуртованості та інноваційної модернізації суспільства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sintomer, Y., Herzberg, C., Röcke, A. (2008). *Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges*. International Journal of Urban and Regional Research, 32(1), 164–178.
2. Влада, суспільство, громадянин: проблеми взаємодії в сучасній Україні Аналітична доповідь. За ред. О.М. Майбороди. К. : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2013. 64 с.

Богдан ГАЧКО,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Цифрова трансформація підприємства полягає в запровадженні інноваційних технологій до його бізнес-процесів. Вона є більш, ніж просто набір проєктів з автоматизації чи технологічних рішень. Завдяки високому рівню автоматизації та використанню цифрових технологій, зміни охоплюють не тільки самі процеси, але й ключові продукти компанії. Цифрові зміни зачіпають не лише обладнання та програмне забезпечення, але й змінюють підходи до управлінських методів, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. Це призводить до зростання продуктивності співробітників, підвищення задоволеності клієнтів та надає компанії статус інноваційного й сучасного підприємства.

Цифрова трансформація здійснюється за трьома основними напрямками:

1. Створення цифрових продуктів. Розроблення нових цифрових товарів і послуг є важливим складником цифрової стратегії компанії, хоча це не єдиний аспект трансформації.
2. Цифрова трансформація активів компанії. Використання цифрових технологій дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність наявних активів і збільшити прибуток.
3. Розвиток цифрових каналів взаємодії. Цифрові технології можуть сприяти поліпшенню логістики, зменшенню витрат на збут та вирішенню



інших проблем, зокрема в умовах великої території країни чи дефіциту робочої сили.

Основним елементом цифрової трансформації є цифровізація бізнес-процесів підприємства. Це включає не лише автоматизацію основних і допоміжних процесів, а й удосконалення управлінських процесів для поліпшення ефективності підприємства в цілому. Бізнес-процеси потребують упровадження різноманітних технічних засобів, математичних моделей, управлінських методів й інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати або замінити ручну працю. Цифрова трансформація містить у собі інтеграцію цифрових технологій для поліпшення обміну інформацією між управлінськими, виробничими та іншими процесами, а також базами даних на всіх рівнях [2].

Цифрова трансформація підприємств зазвичай відбувається поступово, згідно з визначеними етапами (рис.1).

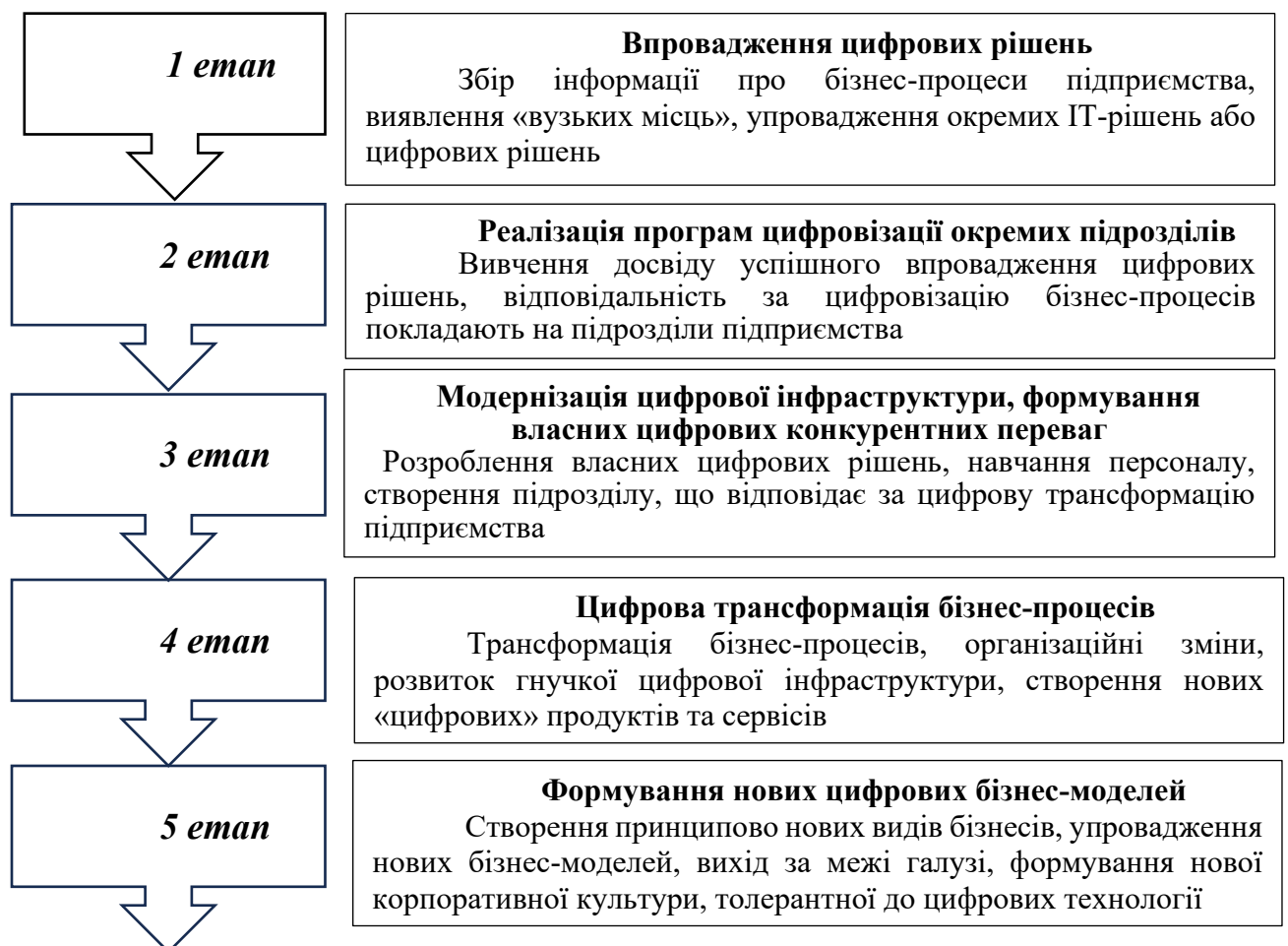


Рис. 1. Етапи цифрової трансформації підприємств

Джерело: розроблено автором за [1]



Основні напрямки цифрової трансформації підприємства включають:

- інтеграцію нових технологій, обладнання чи програмного забезпечення в бізнес-процеси;
- розроблення нових цифрових або адаптованих продуктів і послуг;
- значні зміни в методах управління бізнесом і персоналом;
- трансформацію внутрішніх комунікацій і корпоративної культури;
- організацію зовнішніх комунікацій через цифрові канали, зокрема соціальні мережі та інші платформи для взаємодії з користувачами.

Тенденції впровадження цифрових технологій у різні сфери бізнесу дозволяють класифікувати підприємства за ступенем адаптації до цифрової реальності [3]:

- Традиційний, аналоговий бізнес. Для таких підприємств характерні переважно матеріальні та фізичні активи. Цифрові рішення впроваджуються поступово та часто фрагментарно, і хоча є умови для їх інтеграції, процес здійснюється не на всіх етапах діяльності.
- Інтернет-бізнес. Цей тип підприємств активно використовує новітні цифрові технології, де основну роль відіграють віртуальні канали для розподілу продукції та комунікації. Проте фізичні активи, такі як торгові офіси, пункти самовивозу та склади, усе ж мають важливе значення.
- Віртуальний бізнес. Це підприємства, що повністю інтегрували цифрові технології та функціонують виключно в онлайн-просторі, незалежно від фізичних активів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що цифрова трансформація є однією із ключових сучасних тенденцій у науці та бізнесі. Головною перешкодою для повного переходу вітчизняних підприємств до цифрової економіки є неструктурованість бізнес-процесів. Без належної організації процесів ефективна інтеграція в цифрове середовище стає неможливою.

Цифровізація бізнесу в Україні має потенціал стати важливим чинником економічного відновлення після війни. Одними з основних стратегічних завдань є розвиток сектору знань і організація ефективного інвестування в нові знання, що сприятиме стабільному розвитку та економічному зростанню країни.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
2. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 97–101.
3. Шкригун Ю., Трушкіна Н. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. Conference: *GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14>

Іван ГОНЧАРСЬКИЙ,

аспірант,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна

МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Соціально-економічна макросистема – це інтегрована, локалізована на певній території сукупність економічних інститутів і відносин. Проте на цьому етапі в країні не розроблено адекватної реаліям часу, соціальним і економічним умовам концепція публічного управління соціально-економічними макросистемами, що орієнтована на довгостроковий розвиток країни. Соціально-економічна система – це локалізована в просторі та часі цілісна сукупність взаємопов'язаних і таких, що взаємодіють між собою, суб'єктів економічних відносин, соціальних і економічних інститутів і відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання благ, що характеризується впорядкованим розташуванням елементів. До економічних суб'єктів, так званих макроекономічних агентів у чотирисекторній відкритій економіці, як правило, відносять [1]:

- домашні господарства або домогосподарства, що включають як індивідів, так і їхні сім'ї;
- фірми (підприємства й організації);
- уряди або держави (в особі органів влади і установ);



- іноземні держави або іноземний сектор.

Перелічені вище суб'єкти складають свого роду макроструктуру соціально-економічної системи. Проте реформи, у т.ч. і структурні, вимагають чітко поставлених цілей і певних завдань. Формування сучасного суспільства з переходом до економіки, заснованої на знаннях, повинно стати ключовою програмною метою і стратегічним напрямом реформування країни.

Особливості України зумовлюють специфіку публічного управління. Формування, функціонування і розвиток сучасної економіки знань – це багатоетапний, неперервний і тривалий процес. При цьому, прямий вплив на прискорення динаміки зростання економіки роблять безпосередньо знання й інвестиції в знання, а соціально-економічні системи розвиваються на базі функціонування інноваційних високотехнологічних і наукомістких виробництв.

Таким чином, трансформації соціально-економічних систем зумовлюють потребу кардинального перетворення інституціональної структури економіки, формування нових і вдосконалення наявних інститутів, що повинне дозволити розширювати інноваційні процеси в країні. Крім того, перетворення інституціональної структури дасть можливість понизити ризики, неминучі при розробленні і впровадженні інновацій, а також при здійсненні тих або інших змін.

Циклічний розвиток економіки, періоди зростання і спаду, кризові явища у світовій економіці в цілому, так і в економіці конкретної країни, вимагають перманентного дослідження цієї проблематики. Масштаби світових фінансових криз актуалізували проведення фундаментальних досліджень циклічних процесів в економіці країни в цілому та їх специфіки з урахуванням територіальної диференціації соціально-економічних систем з метою мінімізації негативних наслідків фази кризи і розроблення адекватної державної економічної політики [2].

Сучасна економіка характеризується збігом фаз різних циклів, що пояснюється різною тривалістю й амплітудою коливань, що багато в чому залежать від специфічних особливостей економік у тих або інших країнах таких, як міра втручання і характер державного регулювання національної економіки, ефективності використання результатів НТП, розвитку сфери послуг і тому подібне. Ефективне управління соціально-економічними системами в кризових умовах може бути забезпечено тільки за умови обліку територіальної диференціації. При цьому причини криз на рівні соціально-



економічних систем багато в чому зумовлені особливостями розвитку держав. Відсутність політики управління соціально-економічними системами посилює дія специфічних негативних екзогенних і ендегенних чинників, одним із яких, на наш погляд, найбільш важливим, є відсутність адекватною реаліям часу політики управління територіями, що мають спільність природно-кліматичних, соціально-економічних, національно-культурних і інших умов [3].

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що глибоке вивчення тих або інших аспектів незбалансованого функціонування соціально-економічних систем та їх трансформацій дозволить з певною часткою ймовірності прогнозувати їх дальший розвиток і визначати основні напрямки політики управління економічними системами з метою досягнення стабільного розвитку. Це дозволить мінімізувати вплив глобальних кризових явищ на соціально-економічні системи і надалі забезпечить стійке економічне зростання, що дозволить забезпечити підвищення рівня і якості життя населення.

Таким чином, як причини змін соціально-економічних систем можна виокремити об'єктивні причини, до яких належать циклічні закономірності економічного розвитку, загальні тенденції світового ринку і суб'єктивні причини, викликані чинниками внутрішнього розвитку. Це політичний, інвестиційний і технологічний складники економіки окремих країн, територій або регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Політико-правові інститути сучасності: структура, функції, ефективність: монографія / за заг. ред. М. І. Панова, Л. М. Герасіної. К.: Ін Юре, 2005. 424 с.
2. Помаза-Пономаренко А. Л. Державне управління територією та регіоном у сучасних умовах: особливості диференціації. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2015. № 1 (12). С. 102–107.
3. Крук С. І. Інституційні сили й інструменти державного управління у сфері забезпечення національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 103–105.



Богдан ГРИВНАК,

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Вікторія ОРЛЕЦЬКА,

студентка спеціальності «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Юлія ШМЕГА,

студентка спеціальності «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

РОЛЬ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПІДГОТОВЦІ В ЗВО МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ

Сучасне суспільство не може розвиватися без створення умов для активної та усвідомленої участі молоді у формуванні молодіжної, а в майбутньому – і державної політики. Саме молоде покоління відіграє ключову роль у формуванні загального розвитку держави. Студентське самоврядування є важливим інструментом для вирішення актуальних проблем здобувачів вищої освіти і надає можливість майбутнім лідерам здобути цінний досвід у сфері управління.

Попри складні умови воєнного стану студентські організації у закладах вищої освіти України залишаються активними осередками громадської ініціативності. Вони сприяють вирішенню нагальних питань студентського життя, формуванню соціальної відповідальності, підтримці молодіжних ініціатив, а також постають як ефективна форма самовираження й особистісного становлення.

Важливо, щоб студенти проявляли зацікавленість в освітньому процесі та в управлінні закладом вищої освіти в межах своїх прав. Їм варто зрозуміти, що під час навчання здобувачі вищої освіти можуть отримати не



лише диплом, але й сформувати перші навички організації, керівництва та контролю, що стане надійним підґрунтям для їхнього професійного зростання в майбутньому.

Нині однією із головних перепон для ефективної та злагодженої діяльності таких спільнот є байдужість самих студентів. Брак ініціативи та небажання долучатися до вирішення освітніх, побутових і правових питань студентства ускладнює їхню участь в управлінні закладом вищої освіти.

Водночас, варто наголосити, що попри наявність численних труднощів і відкритих питань, студентське самоврядування в українських університетах демонструє позитивну динаміку розвитку. Студенти поступово починають краще розуміти ефективність функціонування таких органів. Водночас, для того, щоб оцінка їхньої діяльності була справді обґрунтованою, важливо забезпечити прозоре та неупереджене висвітлення досягнень і результатів роботи студентського самоврядування в усіх напрямках його діяльності.

Як зазначають Т. Драган та О. Власюк, «низька поінформованість здобувачів вищої освіти може стати основною причиною їхнього пасивного відношення до багатьох проблем, що виникають у процесі навчання. Вони не усвідомлюють того, що можуть реалізувати свої громадянські права в інтересах особистості й суспільства, розвивати власний лідерський потенціал, захищати власні інтереси та права, брати активну участь в управлінні закладом освіти» [2].

Науковці додають, що «зазначене вказує як на інертність самих студентів, так і на те, що вони не бачать результатів роботи таких органів. Через низьку поінформованість про повноваження студентського самоврядування вони просто не розуміють, як діяльність таких спільнот може вплинути на їхнє становище чи вирішення різнобічних питань» [2].

У чені звертають увагу на те, що «залучення студентської спільноти до впорядкування та модернізації освітнього процесу – це ще один важливий етап становлення й розвитку діяльності студентського самоврядування. Активна участь студентів в управлінні закладом вищої освіти й забезпечення належної якості останньої належить до важливих питань, яким в Україні надається значна увага в контексті досвіду європейських закладів освіти» [2].

На думку А. Головащенко та Л. Любіної, «студентське самоврядування сприяє максимальному виявленню і реалізації творчих здібностей особистості студента, формуванню його моральних якостей та



відповідальності серед молоді. Органи студентського самоврядування беруть активну участь у забезпеченні якості вищої освіти та управлінні закладами вищої освіти, що здійснюється, зокрема, через представників студентської ради університету. Метою студентської ради є забезпечення виконання студентами своїх обов'язків та захисту їхніх прав, що сприяє гармонійному розвитку особистості студента, формуванню в нього навичок майбутнього організатора, керівника. Тому ефективна реалізація основних завдань органів студентської ради передбачає наявність у її представників не лише потрібних теоретичних знань щодо правових аспектів управління, але й розвиток емоційної компетентності та формування лідерських якостей» [1].

О. Марченко та Р. Мілько слушно зазначають, що виховний процес є невід'ємним складником становлення особистості студента і має суттєвий вплив на його даліші успіхи в навчанні, професійній сфері та житті загалом. Запровадження студентоцентрованого підходу в освіті передбачає залучення студентів до активної участі в університетському житті, зокрема через діяльність у студентському самоврядуванні. Структура та функції цих органів частково відбивають принципи організації державної влади. Завдяки участі в самоврядних органах студенти отримують базові знання про систему публічного управління та адміністрації, а також перший досвід у соціальній і громадсько-політичній діяльності [3].

Таким чином, можна зробити висновки, що студентське самоврядування постає ефективним інструментом самовиховання, що надає здобувачам вищої освіти реальний шанс проявити себе, виявити ініціативу, творчий підхід та вміння діяти дипломатично. Лідерські якості формуються через захист власних інтересів, активну участь у житті студентської спільноти та набуття досвіду особистої реалізації. Такий процес сприяє розвитку організованості й відповідальності за власні вчинки. В умовах стрімких змін у суспільстві студенти повинні вміти швидко адаптуватися і саме в цьому проявляється важливість, компетентність й активна позиція органів студентського самоврядування.

Студентське самоврядування формує сприятливий простір для розкриття лідерських здібностей студентів і розвитку важливих соціальних якостей, потрібних для їхнього становлення як активних громадян і кваліфікованих фахівців. До найефективніших форм діяльності студентського самоврядування, що сприяють особистісному розвитку, належать: участь у спільному управлінні, виконання управлінських



функцій, реалізація визначених завдань, підготовка майбутніх лідерів, установлення соціального партнерства та аналіз результативності самостійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головащенко А. В., Любіна Л. А. Емоційне лідерство у системі студентського самоврядування URL: https://www.bsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/bdmu_22.06..pdf (дата звернення: 18.05.2025).
2. Драган Т. П., Власюк О. А. Студентське самоврядування як спосіб формування лідерського стилю поведінки та засад управлінської діяльності URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/4_Daragan_Vlasuk_213_2021_44_55.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
3. Марченко О. Г., Мілько Р. О. Роль студентського самоврядування у формуванні особистості майбутнього фахівця в умовах війни URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0592143f-83e2-4409-96a8-daccb3e4dff2/content> (дата звернення: 22.05.2025).

Сергій ГРИСЮК,
аспірант,
Національний університет цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

ФУНКЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В ДЕРЖАВІ

У сучасній науці склалася концепція людини як суб'єкта життя, а не тільки пізнання. Важливо на цьому наголосити, оскільки в науковій літературі традиційно розглядалися соціальні цінності і норми, інститути і структури що породжують моделі життя конкретних людей. Очевидно, у теорії соціальної політики й соціальної держави також мають бути свої варіанти відповідей на це фундаментальне за питання, адже людина – головна дійова особа практичної соціальної роботи, що реалізовує соціальну політику, а принцип гуманізму, тобто людинолюбства, засадничий теоретичний принцип. Ми повинні наблизитися до розуміння того, чому фундаментальний життєвий проєкт людини – його біографія пов'язані з такою кількістю відхилень і ризиків, у чому головні причини цього [1].

У сучасних уявленнях про людину, характерних для соціальної



політики й соціальної роботи, переважає ідея відповідальності держави перед людьми і надання допомоги як обов'язок держави по відношенню до громадян. Тут право громадянина з'являється як обов'язок держави, як гарантія держави. Це питання і пов'язані з ним уявлення вимагають серйозного спеціального осмислення, ми ж лише зазначимо, що в теоретичному плані уявлення про визначальну, програмну роль держави в житті соціуму пов'язані з класичною детерміністською картиною світу, де людина визначалася «сумою громадських відносин». Для теорії соціальної роботи мають велике значення різні теоретичні моделі і концепції людини. Вони формують осмислене уявлення про людину, пояснюють, як він стає членом суспільства, з одного боку, і унікальним індивідом, з іншою [2].

Таким чином, визначено, що оформлення теоретичних підходів до соціальної політики і соціальної роботи сталися під впливом потреби в навчанні, освіті, професіоналізації тих, хто займався і займається їх практичною реалізацією. У цьому сенсі проблема самовизначення / ідентифікації соціальних працівників є обертанням проблеми самовизначення клієнтів. Соціальний працівник, заклопотаний тим, щоб клієнт отримав допомогу, як правило, спирається на упевненість, що для цього мають бути мобілізовані ресурси суспільства, і вважає себе відповідальним за те, щоб клієнт їх отримав, щоб вони були доступні. З іншого боку, клієнт повинен розуміти, що несе відповідальність за те, що користується ресурсами суспільства, особливо, якщо клієнтом є людина в працездатному віці.

Проблема нестійкого розвитку сьогодні є не лише українською, вона придбала глобальну значущість. Сучасне суспільство називають «суспільством ризику». Ризики породжуються колективними діями людей, що набувають усе більш глобального характеру. При цьому очевидно, реальний рівень ризиків або відчуття ризиків збільшується. Річ у тому, що висока якість життя породжує бажання контролювати рівень ризиків. Тому для розвитку теоретичних аспектів соціальної політики вивчення нових ситуацій ризику має велике значення, оскільки очевидно, що найглобальнішим ризиком є ризик нестійкого розвитку як окремих країн або груп різних країн, так і світової спільноти в цілому.

Отже, в практичному плані в «суспільстві ризику» особливо важливо мати постійну інформацію про становище різних груп населення, особливо «груп ризику». З ними пов'язані основні проблеми соціальної роботи, проте наголосимо на важливості проблем дітей. Тільки через розвиток дітей



можна розірвати зв'язок бідності і соціального винятку, що найбільш згубний як для розвитку суспільства, так і самих індивідів [1, с. 104].

Тенденція універсалізації соціальної роботи й соціального захисту існує, особлива в розвинених країнах. Саме тому актуальне питання: чи означає вона процес заміни традиційних інститутів підтримки людини на мережу соціальних послуг, усе більш різноманітних або соціальні послуги є формою підтримки сім'ї, співтовариства за місцем проживання й інших традиційних інститутів. У зв'язку з цим науковці-теоретики обговорюють поняття «неруйнівна соціальна робота», тобто, фактично, повертаються до питання про допустимі втручання держави в справи людини і природних співтовариств, про межі такого втручання [2, с. 209]

Головним завданням роботи в співтовариствах вважається активна підтримка й заохочення участі населення в політичних й адміністративних процесах, а також підвищення доступності і контролю за якістю послуг для населення. Це припускає допомогу різним групам подолати проблеми, з якими вони зустрічаються в умовах спільного (сусідського) проживання, здійснювати взаємну підтримку, спільну діяльність і спробу забезпечити їхніх членів кращими послугами. Можливості розвитку людини в Україні сьогодення не повинні перекриватися потребами його соціального захисту, хоча і те й інше актуальне. Хоча багато фахівців, спираючись на історично звичний погляд, що бідність є причиною поганого утворення, низького рівня здоров'я і соціального винятку в цілому, наполягають на тому, що пріоритетом соціальної політики має бути боротьба з бідністю, можливий й інший підхід до цієї проблеми. Більше того, альтернативний підхід полягає в тому, що розірвати зв'язок бідності і соціального винятку може тільки соціальний розвиток, що пов'язаний із зростанням освіти, поліпшенням здоров'я і мірою участі людей у вирішенні їх власних проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Толстоухова С. В. Соціальна робота в Україні з молоддю як невід'ємна складова соціальної політики держави. *Особливості соціальної молодіжної політики в Україні та ФРН на сучасному етапі* : наук. зб. К. : МАУП, 2004. С. 94–109.
2. Чернілевський Д. В. Духовна культура особистості: навчальний посібник–Вид. 2-ге, допов. Вінниця: АМСКП, 2010. 60 с.



Людмила ДАБІЖА,

методист навчально-методичного відділу спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

Олена ПОВАЖУК,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри управління та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

Реформування публічного управління та адміністрування в Україні є невід'ємним складовником процесу трансформації держави в сучасну демократичну правову систему. Ефективність державного управління безпосередньо впливає на якість життя громадян, розвиток економіки та забезпечення прав і свобод людини. Політико-правові аспекти цього реформування охоплюють широкий спектр проблем – від удосконалення законодавчої бази до змін у структурі органів влади, механізмах ухвалення рішень та відповідальності державних службовців.

Публічне управління – це діяльність органів влади, спрямована на забезпечення реалізації державної політики, підтримку правопорядку, розвиток суспільства та економіки. Адміністрування, своєю чергою, є функціональним аспектом управління, що включає організацію, координацію та контроль виконання управлінських рішень.

На нашу думку, реформування публічного управління зазвичай передбачає:

- ✓ децентралізацію повноважень і ресурсів;
- ✓ підвищення прозорості та підзвітності органів влади;
- ✓ впровадження принципів ефективності та сервісної орієнтації;
- ✓ забезпечення верховенства права;
- ✓ модернізацію кадрової політики та системи державної служби.

Саме тому політико-правова природа реформ пов'язана з обґрунтуванням пріоритетів державної політики, формуванням



нормативно-правової бази і створенням умов для сталого розвитку управлінської системи.

Реформи у сфері публічного управління в Україні відбуваються на тлі складних політичних трансформацій, включаючи зміни конституційного ладу та посилення місцевого самоврядування; процесу євроінтеграції та адаптації національного законодавства до стандартів ЄС; боротьби з корупцією і впровадження антикорупційних ініціатив; впливу політичних партій і громадських рухів на формування державної політики.

Важливим політичним чинником є прагнення до посилення демократичних інститутів через реформування системи державного управління, зокрема забезпечення прозорості діяльності державних службовців й активної участі громадськості.

Проте політична воля до реформ інколи суперечлива, що зумовлює непослідовність і часті зміни стратегічних орієнтирів. Також політична поляризація та вплив олігархічних груп створюють ризики для ефективної реалізації реформ.

Водночас, юридичне забезпечення реформ охоплює основні закони України – Конституцію [1], законодавство про державну службу, адміністративне право, законодавство про місцеве самоврядування; спеціальних законів – про службову етику, протидію корупції, публічні закупівлі тощо. Важкими кроками відбувається впровадження принципу верховенства права та незалежного судочинства.

Значущими законодавчими актами стали Закон України «Про державну службу» [2] та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3], що визначили стандарти служби, підходи до підбору кадрів, дисциплінарної відповідальності та системи мотивації. Розроблено правові механізми електронного урядування, що підвищують оперативність і відкритість державних послуг.

Водночас, в Україні все ще наявні проблеми в плані реалізації правових норм. Це непослідовність у судовій практиці; формалізм і бюрократія в застосуванні законів; низький рівень правової культурності серед посадовців; недостатня гарантія незалежності від політичного втручання.

Це ускладнює повноцінне впровадження реформ у публічному управлінні. Саме тому правове забезпечення повинно постійно оновлюватись із урахуванням новітніх викликів.



У процесі реформування відбувається трансформація структури публічної адміністрації шляхом посилення ролі місцевого самоврядування й децентралізації ресурсів; змін у системі державних органів – створення нових агентств, упорядкування міністерств; упровадження електронного врядування і цифрових технологій; формування професійної і політично нейтральної державної служби.

Децентралізація зумовила зміщення акцентів на регіональний рівень, що позитивно вплинуло на якість надання соціальних послуг і розвиток громад. Водночас, потребує більш чіткого розмежування повноважень і відповідальності між різними рівнями влади.

Електронне урядування сприяє підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків, а також полегшує доступ громадян до інформації та послуг.

Питання кадрової політики залишаються одними із найважливіших: відсутність прозорих механізмів конкуренції, недостатня мотивація та навчання службовців перешкоджають формуванню професійної адміністрації.

Серед основних викликів, що стримують ефективне реформування публічного управління в Україні, варто відзначити:

- ✓ політичну нестабільність та непослідовність реформаторських ініціатив;
- ✓ недостатній рівень координації між різними гілками влади і вертикалями управління;
- ✓ високий рівень корупції, особливо в органах місцевого самоврядування;
- ✓ низький рівень довіри громадян до органів влади і держслужби;
- ✓ брак фінансових і кадрових ресурсів для впровадження новацій.

Натомість перспективи пов'язано зі зміцненням демократичних інститутів та норм верховенства права та активізацією міжнародної технічної допомоги та досвіду реформ у країнах ЄС. Потребує уваги розвиток цифрових сервісів та інновацій в адмініструванні та підтримка громадянського суспільства й прозорості діяльності влади.

Аналізуючи перебіг процесу державного будівництва в Україні останніх десятиліть, можна аргументовано стверджувати, що третьою важливою подією в конституційному розвитку України після проголошення Акта незалежності України та ухвалення чинної Конституції України, може стати реалізація європейського та євроатлантичного курсу України,



урегульованого Законом України «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору») [4].

Системний підхід до реформування, що об'єднує політичну волю, правове забезпечення, інституційну спроможність та громадську підтримку, здатен кардинально поліпшити стан публічного управління в Україні.

Реформування публічного управління та адміністрування в Україні є складним, багатогранним процесом, що потребує узгодженої дії політичних інституцій, законодавчої бази та практичних механізмів реалізації. Політико-правові аспекти цієї трансформації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, прозорості й відповідальності державного управління. Успішна реалізація реформ залежить від стабільності політичної ситуації, розвитку правової культури, посилення інституційної спроможності та активізації суспільного контролю. Запровадження сучасних європейських стандартів і практик стане основою для побудови відкритої, професійної та відповідальної системи публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.05.2025).
2. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 11.05.2025).
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 7 червня 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 11.05.2025).
4. Забезпечення незворотності європейського та євроатлантичного курсу України (конституційно-правові аспекти) липень 2023 р. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/07/12/2023-PAKT-JUNE.pdf> (дата звернення 11.05.2025).



Олег ДОЛЖЕНКОВ,
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління,
Державний заклад
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

Процес управління освітою в широкому сенсі в науковій літературі визначається як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що є спеціально організованою та має на меті забезпечити належне функціонування системи освіти відповідно до цілей і завдань державної освітньої політики.

Зокрема, О. Поступна зазначає, що публічне управління сферою освіти – це діяльність, що сформована із комплексу заходів (вироблення, ухвалення, реалізація рішень; контроль за виконанням рішень; аналіз ефективності ухвалених рішень), що реалізуються задля створення умов функціонування системи освіти на належному рівні. До таких умов належать педагогічні, соціальні, матеріально-технічні, кадрові тощо [1].

Андієвою М. було встановлено, що об'єктами публічного управління сферою освіти власне є такі процеси, як навчання; виховання; надання освітніх послуг; умови ухвалення рішень закладами, що надають освітні послуги; адміністративні послуги у сфері освіти [2, с. 152].

З огляду на це, під системою управління сферою освіти варто розуміти діяльність, що спрямовується на створення педагогічних, соціальних, кадрових, правових, організаційних, матеріально-фінансових та інших умов, що потрібні для ефективного функціонування і розвитку галузі та реалізації її мети [3, с. 184].

Названі вчені також виокремлюють кілька складників означеного вище процесу. Першим є адміністративно-управлінський складник, суть якого полягає в тому, що обов'язково є чіткий розподіл компетенції органів публічного управління освітою; взаємодія державних органів із менеджерами закладів освіти та громадськістю; вибір стилю та методів управління як у структурі органів публічної влади, так і під час реалізації їх функцій.



Наступним є правовий складник, що полягає в дотриманні норм законодавства під час реалізації їхньої професійної діяльності. Саме нормативно-правові акти є засобами функціонування організаційно-правового механізму публічного управління галуззю освіти. Однією із проблем, що є, проте знаходиться на стадії вирішення, є проблема вдосконалення нормативно-правової бази у сфері освіти відповідно до європейських стандартів.

Під педагогічним складником розуміється те, що відбувається управління саме у сфері освіти. Саме тому варто звертати увагу на особливість діяльності закладів, що є підконтрольними органам державної влади. Оскільки предметом сучасної педагогіки визнається всебічний розвиток особистості в умовах її виховання, а найвищою цінністю – дитина, то й діяльність організаційно-правового механізму повинна бути орієнтована на дитину (учня, студента), сучасні педагогічні концепції, технології, методи, форми.

Особливість кожного складника полягає в тому, що їх ефективність саме в комплексності, оскільки механізм адміністрування у сфері освіти особливий тим, що ця сфера має функціонувати не заради самої себе, а для Людини (вихованця, учня, студента), для створення умов практичного використання педагогічних новацій [4, 5].

Ученими також виокремлюються функції публічного управління сферою освіти, основними серед яких є: формулювання стратегічних і тактичних цілей і пріоритетів; дотримання соціальних цінностей; створення правових основ функціонування ринку освітніх послуг; забезпечення високої якості освітніх послуг; фінансування; стимулювання та коригування; організаційно-мотиваційна функція; контрольна функція та інші [4, с. 236].

Серед ознак публічного управління сферою освіти виокремлюють такі:

- регулювання – налагодження взаємofункціонування всіх складників освітнього процесу (навчання, виховання, професійної, наукової та загальнокультурної підготовки їх учасників);
- колективність – взаємодія всіх сторін управління у сфері освіти (представники органів державної влади, менеджери закладів освіти, громадськість, учні/студенти);
- постійність – сталий процес координаційно-регуляторної політики в управління закладами освіти всіх рівнів та типів;



4) імперативність – контроль та підпорядкування закладів освіти органам публічного управління;

5) педагогічність – механізм управління орієнтований на творчо-інноваційний розвиток освіти, її гуманізацію та демократизацію [5].

В Україні адміністрування освітою здійснюється через органи публічної адміністрації: Міністерство освіти і науки України, інші центральні органи виконавчої влади та місцевої влади, яким підпорядковані заклади освіти.

Основні положення щодо порядку та особливостей публічного управління сферою освіти викладено в Законі України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту» [6]. Статтею 1 в Законі визначено, що цей нормативний акт ухвалено, зокрема, з метою визначення компетенції органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері освіти. У статті 6 визначаються засади державної політики у сфері освіти. Однією із засад визначено державно-громадське управління освітою, що відповідає принципам, визначеним у Законі, про те, що має відбуватися комплексне управління сферою освіти, яке поєднує державне управління і громадське самоврядування.

Розділ 8 Закону присвячено визначенню системи органів управління освітою та, відповідно, визначенню їх повноважень. Стаття 70 Розділу 8 передбачає визначення органів громадського самоврядування у сфері освіти. Такими є: органи громадського самоврядування закладу освіти; конференції (форуми, з'їзди) учасників освітнього процесу; Всеукраїнський з'їзд учасників освітнього процесу та їх об'єднань. Аналізуючи зміст профільного Закону у сфері освіти, можливо зробити висновок, що система органів публічного управління освітою складають органи державної влади та органи місцевого самоврядування різних рівнів. Система освіти в Україні складається з рівнів, а саме: дошкільна освіта; повна загальна середня освіта; позашкільна освіта; спеціалізована освіта; професійна (професійно-технічна) освіта; фахова передвища освіта; вища освіта. Саме тому відповідно до Закону України «Про освіту» було розроблено та ухвалено профільні закони, щодо кожного із рівнів окремо, які визначають їх особливості і систему управління, що містять у цілому тотожні норми щодо органів публічного управління освітою [7, 8, 9].

Саме тому за структурою публічне управління сферою освіти складається з таких рівнів:

1. Вищий (Верховна Рада України, Президент України);



2. Центральний (Кабінет Міністрів України; Міністерство освіти і науки, інші профільні міністерства, у підпорядкуванні яких знаходяться заклади освіти; Державна служба якості освіти України; Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти).

3. Місцевий (місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та підпорядковані їм відділи освіти).

Отже, публічне управління сферою освіти організовано як діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що відповідає нормам чинного законодавства України та скеровано на врегулювання відносин, що пов'язані з процесом засвоєння (оволодіння) знаннями, уміннями та навичками з метою набуття встановлених державою освітніх рівнів.

Структурно публічне управління сферою освіти складається з певних частин, зокрема організаційної, правової, соціальної, матеріально-технічної, педагогічної та ін., що комплексно врегульовують питання організації освітнього процесу в закладах освіти всіх рівнів та типів, а також визначають напрямки його реалізації. Саме на систему органів публічної влади у сфері освіти покладається відповідальність за адміністрування процесами освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поступна О. В. Характеристика наукових праць з питань дослідження теоретико-методологічних основ публічного управління регіональною системою освіти. *Актуальні проблеми державного управління*: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 2 (50). С. 97–105.
2. Андієва М. С. Управління освітою: правовий аспект. *Право і освіта*. 2003. № 6. С. 151–171.
3. Тамм А., Поступна О. Вища освіта як об'єкт державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 3 (7). С. 183–187.
4. Савіщенко В. М. Адміністративно-правове забезпечення освіти та науки в Україні : монограф. Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ ; Ліра, 2015. 372 с.
5. Кобець А. С. Напрями та механізми державного регулювання вищої освіти. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2011. № 2 (5). С. 79–85.



6. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380.
7. Про дошкільну освіту : Закон України від 06 червня 2024 року № 3788-IX.
8. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 червня 2000 року № 1841-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 46. Ст. 393.
9. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38. С. 2716.

Наталія ЄВТУШЕНКО,
аспірантка Навчально–наукового інституту
публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

НЕОДНОЗНАЧНІ ПОГЛЯДИ НА ФЕНОМЕН ПОЛІТКОРЕКТНОСТІ В СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНІЙ ДУМЦІ

Демократія стає реальним способом організації суспільно-політичного життя в нашій країні. Вона посилює громадську активність людей, сприяє утвердженню в громадян почуття відповідальності в суспільних взаємовідносинах, постає своєрідним консенсусом, заснованим на «системі норм, правил, процедур» [1]. Свобода особистості, повага до її прав вимагає від індивідів ставитись один до одного ввічливо, політкоректно. Явище політичної коректності виникло в американському суспільстві як манера поведінки та спілкування. Воно змінило суспільне життя, соціокультурні стереотипи, що існували в суспільстві, що й призвело до потреби зміни деяких норм сучасної англійської мови. Зокрема, виникла заборона використання расово і сексуально агресивної лексики. Наголосимо, що метою політкоректності з моменту її появи є мінімізація образи представників меншин чи груп суспільства, що мають расові, статеві, фізичні, релігійні відмінності. Політкоректність почала розглядатися як інструмент мовленнєвої стратегії, спрямованої на створення безконфліктної комунікації, як програма та дієвий засіб запобігання різних видів дискримінації (ableism, ethnocentrism, heterosexism, lookism) достатньо широко поширилася в американських коледжах й університетах [2, с. 72].



Так, політкоректність у США і Західній Європі стала кодексом соціальної мовної поведінки, норми якої передбачають лояльне ставлення до представників різних меншин.

Активне запровадження доктрини політкоректності в західноєвропейському суспільстві як складника ліберальної ідеології, якщо змушує вірити в загальну ліберальну згоду, породжує неоднозначне відношення науковців до цього явища. У суспільно-політичній думці та науковій літературі з'являються негативні оцінки феномену політкоректності. Окремі представники ліберального руху починають розглядати політкоректність як замах на традиційні ліберальні цінності, зокрема свободу слова. Вони вважають, що політкоректність стає інструментом політичної цензури, що перешкоджає свободі слова, її існування в суспільстві, породжує суперечки й конфлікти.

Актуальність означеної проблеми підсилює те, що суспільно-політична думка як послідовність процесів є інструментом взаємодії публічної влади з громадськістю. Одним із аспектів такої взаємодії є ідеологія (доктрина) політкоректності – система поглядів на взаємовідносини з дискримінаційними групами населення як прагнення до соціальної рівності.

На нашу думку, політкоректність є складником ідеології лібералізму, що визнає індивідуальні свободи людини правовим базисом суспільства та економічного ладу. Саме тому моральним імперативом політкоректності є повага до людини, прагнення не образити, не зачепити її почуттів. Тобто згідно з лібералізмом «політично коректний – це той, хто відповідає набору ліберальних ідей, наприклад, про те, що в представників чорної раси і жінок мають бути рівні шанси при одержанні роботи, освіти тощо» [3, с. 105]. В Оксфордському словнику англійської мови політична коректність визначається як ступінь підпорядкування ліберальним, демократичним або радикальним переконанням щодо соціальних питань, головною характеристикою якого є пропаганда прийнятих ідей (теорій) і відмова від мови і поведінки, що можуть мати дискримінаційний або образливий характер [4].

На особливу увагу заслуговує той факт, що в західній науці з'являються думки про те, що політкоректність є негативним явищем, механізмом соціального терору, що вимагає від тих, хто їй протистоїть, відповідати за свої дії. Супротивники визначають політкоректність як систему лівих ідеологічних репресій. Вона не тільки не є формою



лібералізму, вона суперечить ідеям лібералізму. До того ж, її жертвами найчастіше виявляються самі ліберали [5].

На нашу думку, поява доктрини політкоректності – це реакція на негативні явища й процеси, що відбувалися в американському та західноєвропейському суспільствах. Її виникнення в суспільстві – це бажання усунення в мовленні дискримінації щодо осіб за ознакою релігії, раси, статі, сексуальної орієнтації, етнічної приналежності або національності. Це призводить до того, що політкоректність стає нормою суспільної комунікації в державі, яка дозволяє забезпечити права меншин на рівноправний розвиток та рівноправну участь у житті суспільства. Тобто політкоректність можна визначити як дії, що спрямовані на «захист почуттів тих, хто позбавлений рівних можливостей порівняно з іншими членами суспільства» [6, с. 19], на пом'якшення сприйняття негативних соціально непривабливих явищ – расових конфліктів, воєнних дій, нерівноправного соціального становища жінок тощо.

Однак, противники і критики політкоректності в західних суспільствах переконані в її небезпечності, розглядають її як ідеологію, що допомагає придушенню інакодумства. Сінькевич О. зауважує, що вони «називають її багатоголовим чудовиськом та терором доброчесності, сучасною інквізицією, яка вишукує політично некоректну ересь і влаштовує єретикам аутодафе у вигляді переслідувань, кампаній з дискредитації, каральної цензури» [7, с. 7]. На думку Ю. Колядич та І. Хоцянівської, з якою ми погоджуємося, використання ідеології політкоректності «не означає бажання уникати незручних тем, навпаки воно означає бажання говорити про ці теми по-іншому», щоб «створити єдиний комунікативний простір і програмувати толерантну поведінку всіх учасників комунікації» [8, с. 155].

Варто розуміти, що політкоректність використовується політиками для замовчування гострих соціальних протиріч, табулювання публічних дискусій, саме тому постає як форма цензури, як метод реформування внутрішнього світу людини й її способу мислення. Це дозволяє противникам політкоректності наголошувати на тому, що вона є стратегією знищення західної цивілізації, загрозою людства, різновидом чуми, що оболванюває («bubonic plague»), що англійською звучить майже як «бубонна чума» [9].

Підсумовуючи, наголосимо, що під терміном «політкоректність» зазвичай розуміють систему «правильних» або «коректних» підходів й оцінок таких питань, як суспільний устрій, статеві стосунки, проблеми



взаємин з расовими, етнічними і національними меншинами. Поняття «політкоректність» відбиває світогляди та оцінки людей, які дотримуються певної системи поглядів, зокрема щодо загальновизнаних прав і свобод людини.

Суть суперечки між прихильниками і супротивниками політичної коректності полягає в тому, що прихильники політкоректності вважають, що за допомогою технології політкоректності можна побудувати безконфліктне суспільство; супротивники бачать в ідеології політкоректності насамперед погрозу ліберальним цінностям – свободі слова і думок, що підриває фундаментальні основи західної демократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ємельянов В. М., Євтушенко Н. О. Політична коректність – соціальний конструкт сучасного мовного простору публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 17 (2022). С. 698-717.
2. Beckwith, F.J. Are You Politically Correct? / F.J. Beckwith, M. Ваитап. - Prometheus Books, Buffalo, NY, 2006. 230 p.
3. Longman Dictionary of English Language and Culture / New ed., 2000.P.1035.
4. Oxford Dictionary. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
5. Chait J. Not a Very P.C. Thing to Say *New York Magazine*. 2015. URL: <http://nymag.com/intelligencer/2015/01/not-a-very-pc-thing-to-say.html?gtm=top&gtm=bottom>
6. Євтушенко Н. О. Політична коректність як суспільний кодекс мовної поведінки в публічному управлінні / *Ольвійський форум – 2023: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XVII міжнар. наук. конф. 15 - 18 червня 2023 р., м. Миколаїв: тези доп.: / Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. С. 16-20.*
7. Сінькевич О. Політкоректність в контексті глобалізаційних процесів сучасності. *SWorld*. 2013. №2. С. 7.
8. Колядич Ю. В., Хоцянівська І. В. Політкоректність у сучасному мовному просторі. С. 153-169. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/36/656/137>



2-1?inline=1

9. Buchanan, Timothy P. The bubonic plague: an American epidemic.
- Baltimore: AmErica House, 2001.

Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ,
кандидат наук з державного управління, доцент,
заступник голови Херсонської обласної
державної (військової) адміністрації,
доцент кафедри публічного управління та
адміністрування (за сумісництвом),
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Херсон, м. Івано-Франківськ, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Повоєнне відновлення України потребуватиме високого рівня науково-технічного розвитку держави, а це, своєю чергою, може призвести до глобальних змін у сфері освіти на всіх рівнях, починаючи з дошкільного навчання і закінчуючи університетами.

Питання зменшення чисельності населення та скорочення кількості закладів освіти доволі складне, оскільки залежить від багатьох чинників. Це і тривалість війни, і точна кількість населення, і його структура та економічні умови життя. Цілком імовірно, що може виникнути потреба саме в адаптації системи освіти до нових реалій.

Наразі в Україні ми маємо таку ситуацію: у нас є деокуповані території (на окремих навчання певною мірою, зокрема дистанційно або в змішаному форматі, можливе, а на інших – неможливе через постійні обстріли), окуповані території, де навчання та освіта апріорі неможливі.

Утікаючи від війни, значна частина людей перемістилася до центральних і західних регіонів України, тобто більшість українців залишилася на території України. За кордон виїхало понад 6 мільйонів українців. За різними оцінками, кількість учнів і дітей молодшого шкільного віку серед них коливається від 10 до 20%.



Саме тому нам насамперед потрібно визначити, скільки людей проживає в Україні за територіальним розподілом. Далі – важливо провести аналіз і розробити стратегію, щоб забезпечити адаптивну систему освіти всередині країни, що буде враховувати наші мінливі умови та потреби суспільства.

Нам треба намагатися зберегти інфраструктуру для навчання наших дітей у всіх населених пунктах. І неважливо – це місто, чи село. Окремо хочу звернути увагу, що значний відтік населення припав саме на сільську місцевість. Так, наприклад у повоєнному Херсоні із 302 тисяч населення залишилося близько 80 тисяч, а в усіх правобережній, більшою мірою сільській, Херсонщині – 75 тисяч осіб.

Як зазначає Світлана Гриценко, «Україна ще тільки на шляху до оптимальних рішень і дій для післявоєнного відновлення освітньої сфери. Цей процес є складним і багатограним, оскільки він вимагає врахування численних чинників, що впливають на якість і доступність освіти в умовах, які суттєво змінилися. Водночас, уже сьогодні реалізуються програми, що охоплюють ремонт, реконструкцію будівель та оснащення навчальних закладів сучасними технологіями й матеріалами. Однак освіта є лише одним із багатьох аспектів процесу відновлення країни. Цей шлях складний і багатоетапний, і його успішна реалізація стане можливою лише після здобуття Україною Перемоги» [1].

Сьогодні перед Україною постає безліч викликів, що потрібно подолати. Зокрема, варто створити умови для здобуття освіти в умовах війни та вимушеної міграції, з одного боку, та забезпечити євроінтеграційні процеси, урахувати тенденції глобалізації – з іншого. Усе це зумовлює гостру потребу в пошуку нових підходів до розвитку освіти і науки, що мають відповідати на всі запити сучасності й майбутнього, задовольняти потреби українців [2].

Далі на прикладі Херсонської області проаналізуємо ситуацію, що склалася в повоєнній освіті України, третину території якої (області) деокуповано, а дві третини наразі тимчасово окуповано російською федерацією.

У межах реалізації завдання щодо забезпечення дітей доступом до безпечного та підтримувального навчального середовища в 6 закладах освіти (1 заклад – дошкільної, 5 – загальної середньої) області, де облаштовані укриття, запроваджено змішаний формат навчання для 59 дітей



дошкільного віку та 508 учнів, які проживають у місці розташування закладу.

Удосконалено наявну мережу закладів загальної середньої освіти шляхом призупинення навчального процесу в 12 малокомплектних школах, надання статусу філії одному закладу.

Відновлено освітній процес у дистанційній формі у 9 закладах дошкільної освіти (3 – у Високопільській, по 2 – у Великоолександрівській та Кочубеївській, по 1 – у Бериславській та Дар'ївській громадах; у 6 закладах позашкільної освіти (2 – у Високопільській, по 1 – у Великоолександрівській та Новокаховській громадах; 3 заклади обласного підпорядкування). Забезпечено розвиток ресурсного потенціалу онлайн-навчання закладів освіти області.

У співпраці з міжнародними партнерами, українськими благодійними фондами, Міністерством освіти і науки України для організації дистанційного навчання до закладів освіти передано 10380 ноутбуків та 388 планшетів. За підтримки Дитячого фонду ООН в Україні (ЮНІСЕФ) у 3 закладах освіти області облаштовано цифрові освітні центри. Також у межах реалізації програми міжнародної технічної допомоги «Програма екстреного відновлення між Урядом України та Японським агентством міжнародного співробітництва в межах субпроєкту: «Невідкладне поліпшення обладнання для надання освітніх послуг» поставлено обладнання (ноутбуки, планшети, 3D принтери, проєктори, конструктори, інтерактивні панелі та інше обладнання) для організації 5 DLC.

Для підтримки дошкільної освіти від міжнародних партнерів з Фінляндії до НВК «Школа гуманітарної праці» передано автобус, оснащений для організації виїзних занять для дітей дошкільного віку – «Дитячий садок на колесах».

За рахунок коштів державного бюджету та місцевих бюджетів на засадах співфінансування здійснено закупівлю 2 шкільних автобусів. Розподілено державну субвенцію в обсязі 2835,2 тис. грн для здійснення заходів із забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» на закупівлю навчальної та навчально-методичної літератури, у тому числі їх електронних версій та з аудіосупроводом, для учнів та педагогічних працівників пілотних класів та закладів освіти (Новокаховська, Скадовська, Херсонська та Чорнобаївська громади – по 1 закладу освіти).



Створено умови для навчання в дистанційній формі 415 дітей з особливими освітніми потребами в спеціальних класах, для 610 таких дітей – в інклюзивних класах. Організовано роботу 8 освітніх центрів «Крим-Україна», «Донбас – Україна».

Підготовку кваліфікованих робітників 2024 року здійснювали 14 закладів за професіями промисловості, сільського господарства, транспорту, зв'язку, будівництва, торгівлі, громадського харчування і невиробничої сфери побутового обслуговування. Освітній процес відбувався в дистанційному форматі. Навчанням було охоплено 3157 учнів. Випуск кваліфікованих робітників становить 1480 осіб. Інтегрованими професіями оволоділи 906 осіб (61% від випуску). Кваліфікацію високого рівня з технологічно складних професій здобули 74 особи.

Регіональне замовлення 2024 року на підготовку кваліфікованих робітників і фахівців затверджено розпорядженням голови обласної військової адміністрації від 10 липня 2024 року № 377. Загальний обсяг регіонального замовлення по 14 закладах профтехосвіти становить 2176 осіб, по 4 закладах фахової передвищої освіти – 366 осіб. Виконання відповідно – 85% (1854 осіб) і 64% (235 осіб).

Ужито заходи щодо оптимізації 3-х закладів професійної (професійно-технічної) освіти: ДНЗ «Херсонське вище професійне училище ресторанного господарства», Херсонського професійного ліцею харчової промисловості та ДНЗ «Білозерське професійно-технічне училище № 6» шляхом приєднання до інших закладів. У результаті оптимізації мережа закладів профтехосвіти області складатиметься з 19 закладів.

Задля своєчасного й систематичного надання психологічної та педагогічної підтримки учасникам освітнього процесу, які проживають на деокупованій території й зазнають травмування через постійні обстріли, на базі закладу освіти створено освітню лабораторію психологічної реабілітації здобувачів освіти, де забезпечується реалізація Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?». У 3-х закладах освіти організовано роботу дитячих точок «Спільно» за підтримки міжнародної організації ЮНІСЕФ. Упродовж 2024 року проведено навчальні й розвивальні заходи, до яких долучилося понад 2,3 тис. дітей дошкільного та молодшого шкільного віку.

Як форму надання психологічної підтримки дітей застосовано літній відпочинок для 180 дітей на Закарпатті та Львівщині. Проведено в режимі офлайн обласний етап Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-



патріотичної гри «Сокіл» («Джура – 2024: Карпатська Січ») на базі оздоровчого закладу Закарпатської області, у якому взяли участь вісім роїв-переможців із громад, із них два рої взяли участь у Всеукраїнських вишколах, що проходили на Закарпатті та у м. Кропивницький.

Для подолання освітніх втрат і розривів 2024 року відновлено проведення обласних інтелектуальних конкурсів і змагань серед учнівської молоді. У них здобули перемогу понад 300 здобувачів освіти.

Підвищення якості освіти засвідчує рівень навчальних досягнень випускників. Нагороджені медалями за успіхи в навчанні 284 випускники цього року, отримали 200 балів за результатами НМТ 27 учнів.

Створено ефективну траєкторію розвитку для 312 юних науковців, із них 80 слухачів Малої академії наук в умовах окупації та постійних обстрілів підготували науково-дослідницькі робіт і здобули перемогу у Всеукраїнських конкурсах проти 56 переможців 2023 року.

Триває відновлення пошкоджених приміщень 11 закладів освіти: 5 – у Високопільській, по 2 – у Великоолександрівській та Чорнобаївській, по 1 – у Білозерській та Кочубеївській громадах.

У закладах освіти на деокупованій території області перебуває на балансі 45 захисних споруд цивільного захисту, із них 3 сховища, 42 протирадіаційні укриття. Найпростішими укриттями забезпечено 39 закладів освіти, із них по 1 – вищої та професійно-технічної, 18 – загальної середньої, 17 – дошкільної та 2 – позашкільної. Нині в області здійснюється будівництво 12 захисних споруд [3].

Отже, виклики сьогодення вимагають пошуку нових підходів в освіті, що відповідатимуть на запити сучасності та задовольнятимуть потреби громадян України. У повоєнний період важливо продовжити реформи й здійснювати нові трансформації у сферах освіти, спрямовані на інтелектуальний, культурний та професійний розвиток особистості, формування якісного людського капіталу, згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти, розбудови ефективної, інноваційної, конкурентоспроможної економіки та забезпечення високих стандартів якості життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриценко С. Освіта в умовах війни: нові виклики та шляхи до можливостей. URL: https://osvita.ua/news/93419/#google_vignette (дата звернення: 15.03.2025).



2. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник Інституту освітньої аналітики Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.p> (дата звернення: 15.03.2025).

3. Поточний архів Херсонської обласної державної (військової) адміністрації за 2024-2025 роки (дата звернення: 15.03.2025).

Єлизавета КОЗЛОВА,
здобувачка кафедри соціології і
публічного управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

Очікування громадян до відкритості бюджетного процесу, що постійно зростають, контроль за витратами, а також тиск з боку міжнародних партнерів щодо підвищення прозорості державного фінансового сектору лише підсилюють потребу в цифрових змінах. В умовах євроінтеграції цифровізація постає не лише технічним нововведенням, а й засобом наближення до адміністративних і правових стандартів ЄС. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для більш оперативного управління фінансовими потоками в умовах надзвичайних ситуацій [3].

Упровадження цифрових технологій у цій сфері стикається з низкою викликів. Зокрема, за даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2024 рік лише 60% органів місцевого самоврядування повністю інтегрувалися в електронні системи управління фінансами. Це свідчить про нерівномірний рівень цифрової зрілості між різними регіонами країни та потребу в уніфікації підходів до цифровізації.

Одним із головних бар'єрів є недостатня інституційна спроможність органів публічного управління. Згідно з дослідженням OECD, лише 45% державних службовців мають достатній рівень цифрових навичок для



ефективного використання новітніх технологій у фінансовому адмініструванні. Крім того, відсутність єдиного нормативно-правового поля, що б регламентувало використання цифрових інструментів у публічних фінансах, ускладнює процес інтеграції з європейськими стандартами. Наприклад, Закон України «Про публічні закупівлі» потребує дальшої гармонізації з директивами ЄС для забезпечення прозорості та конкуренції в електронних закупівлях.

Крім того, важливим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних у цифрових системах управління фінансами. 2023 року було зафіксовано понад 1,5 тисячі кіберінцидентів, пов'язаних із спробами несанкціонованого доступу до фінансових даних державних установ. Це актуалізує потребу впровадження сучасних протоколів безпеки та постійного моніторингу інформаційних систем. Крім того, важливо забезпечити відповідність українських стандартів захисту даних європейським нормам, зокрема Загальному регламенту про захист даних (GDPR), що є умовою для дальшої інтеграції України до цифрового ринку ЄС.

Одним із важливих кроків у цьому напрямку стало впровадження електронної системи публічних фінансів «Є-data», що забезпечує відкритий доступ до інформації про використання бюджетних коштів. Згідно з даними Міністерства фінансів України, станом на 2024 рік через цю платформу оприлюднено понад 1,5 мільйона фінансових документів, що свідчить про зростання прозорості бюджетного процесу.

Крім того, важливим елементом цифровізації є автоматизація збору та аналізу бюджетної звітності. Зокрема, у сфері освіти впроваджено модуль автоматизованого збору та аналізу освітньої бюджетної звітності в межах програмно-апаратного комплексу «АІКОМ». Цей модуль дозволяє здійснювати збір актуальних фінансових даних, їх верифікацію та аналіз на різних рівнях управління – від закладів освіти до національного рівня. Використання таких систем сприяє зменшенню звітного навантаження на респондентів та підвищенню достовірності інформації, що є важливим кроком до побудови «безпаперової» держави.

За оцінками експертів, лише близько 45% державних службовців мають достатній рівень цифрових навичок для ефективного використання новітніх технологій у фінансовому адмініструванні. Це вказує на потребу системного підходу до підвищення кваліфікації персоналу та впровадження програм цифрової освіти для службовців.



2023 року було розпочато процес створення нової інформаційної системи планування та моніторингу виконання державного бюджету, що складається з двох автоматизованих систем, які забезпечують онлайн-взаємодію з розпорядниками коштів державного бюджету.

Зазначимо, що хоч останнім часом і було ухвалено низку законодавчих актів, таких як Закон України «Про електронні довірчі послуги» та Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», їх імплементація на практиці стикається з труднощами через відсутність чітких механізмів реалізації та недостатню координацію між різними органами влади.

Цифровізація управління публічними фінансами в Україні значно посилилася завдяки впровадженню таких платформ, як «Є-data», «Prozorro» та «Spending.gov.ua». Ці інструменти сприяють підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності у використанні бюджетних коштів. Зокрема, платформа «Є-data», запущена 2015 року, стала центральним елементом системи відкритих фінансів, об'єднуючи модулі «Spending» та «Open Budget». За даними Міністерства фінансів України, станом на 2024 рік через «Є-data» оприлюднено понад 242 мільйони транзакцій та бюджетних зобов'язань на суму понад 300 мільярдів гривень, а також понад 93 мільйони документів, уключаючи договори, акти та звіти [2, с. 273].

Система публічних закупівель «Prozorro» є ще одним прикладом успішної цифровізації. 2024 року через цю платформу було укладено понад 3,2 мільйона договорів на суму понад 888 мільярдів гривень, причому майже 70% з них — за результатами конкурентних процедур. Платформа «Spending.gov.ua» надає громадянам доступ до інформації про використання публічних коштів розпорядниками та отримувачами бюджетних коштів. Україна посіла третє місце в рейтингу зрілості відкритих даних серед європейських країн з показником 96%. Одним із важливих аспектів є впровадження систем раннього попередження, що сигналізують про відхилення від встановлених норм та потенційні фінансові ризики ще до їх виникнення.

Крім того, впровадження блокчейн-технологій у процеси фінансового обліку та аудиту сприяє підвищенню прозорості, незмінності даних і високої безпеки. Блокчейн має значний потенціал для підвищення ефективності та надійності фінансових процесів, забезпечуючи децентралізовані системи, що унеможливають несанкціоновані зміни в облікових даних.



У контексті стратегічного партнерства з Європейським Союзом Україна визначає цифрову трансформацію управління публічними фінансами як пріоритетний напрямок реформ. Це підтверджується Планом для Ukraine Facility на 2024-2027 роки, що передбачає виділення 50 мільярдів євро на підтримку державного бюджету, стимулювання інвестицій та технічну допомогу в реалізації реформ, зокрема в сфері цифровізації фінансового управління. Зокрема, 38,27 мільярда євро спрямовуються на безпосередню підтримку державного бюджету, 6,97 мільярда євро – на інвестиційний фонд, а 4,76 мільярда євро – на технічну та адміністративну підтримку.

Гармонізація національного законодавства з правом ЄС є ключовим аспектом цього процесу. Зокрема, Україна частково імплементувала положення Директиви ЄС про відновлення платоспроможності та врегулювання неплатоспроможності банків (BRRD), а також адаптувала законодавство у сфері платежів до європейських стандартів. Крім того, впровадження вимог Регламенту DORA щодо цифрової операційної стійкості фінансового сектору є важливим кроком до забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних [4, с. 112].

У сфері цифровізації публічних фінансів Україна активно впроваджує інноваційні технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та смарт-контракти. Дослідження О. Басюк наголошує, що комбіноване використання цих технологій може суттєво мінімізувати негативний вплив людського чинника, автоматизувати контроль бюджетних операцій і забезпечити стійке функціонування фінансової системи. Зокрема, запропоновано концептуальну модель трансформації механізму управління публічними фінансами шляхом наскрізної інтеграції блокчейну та смарт-контрактів у всі стадії бюджетного процесу – від планування до звітування [1, с. 120].

Дальші наукові дослідження має бути зосереджено на розробленні концептуальних моделей наскрізної цифрової трансформації бюджетного процесу, включаючи використання блокчейну, штучного інтелекту та смарт-контрактів. Доцільно також проаналізувати міжнародний досвід цифрового управління публічними фінансами – зокрема Польщі, Естонії, Фінляндії – для адаптації найуспішніших практик до українських реалій.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. №1 (60). С. 116–131.
2. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 266–286.
3. Новіченко Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців : дис. ... д-ра філософії: 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро, 2023.
4. Чала Н., Ключка Д. Публічне управління в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 110–114.

Ірина КОНОПЛЬОВА,

здобувачка кафедри соціології і публічного управління,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»,

м. Харків, Україна

УПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТНИХ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПОЛІТИКО–ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Становлення ефективної системи публічного управління в Україні потребує не лише законодавчих змін, а й оновлення організаційної культури в державному секторі. Одним із інструментів підвищення ефективності діяльності органів публічної влади є впровадження стандартних операційних процедур (СОП). Стандартні операційні процедури – це документовані інструкції, що описують послідовність дій для забезпечення належного, єдиного та якісного виконання завдань службовцями.

У країнах Європейського Союзу СОП давно стали звичним інструментом забезпечення адміністративної якості та інституційної сталості [3]. Їх роль полягає не лише в уніфікації дій, а й у зменшенні впливу людського чинника на якість надання адміністративних послуг, зменшенні ризиків помилок, корупційних проявів, а також у створенні прозорого механізму відповідальності [1].



В Україні перші системні спроби впровадження стандартних операційних процедур у сфері публічного управління розпочалися після 2016 року в межах реформи державного управління та реалізації концепції надання якісних адміністративних послуг. 2018 року проєкти міжнародної технічної допомоги, зокрема за підтримки GIZ та EU4PAR, почали активно впроваджувати СОП у діяльність центрів надання адміністративних послуг та окремих органів виконавчої влади [2].

Однак, попри позитивні результати на початкових етапах реалізації СОП, масштабне застосування стандартних операційних процедур в Україні поки що не стало нормою. Причинами цього є відсутність належної методології впровадження, недостатня управлінська воля, слабка інституційна спроможність окремих органів влади, а також спротив змінам з боку персоналу, який часто сприймає нововведення як додаткове навантаження [6].

З погляду організаційного менеджменту, СОП мають потенціал стати основою для формування чіткої, прозорої та результативної діяльності органів публічної влади. Наприклад, за наявності СОП вдається уникнути дублювання функцій між структурними підрозділами, оптимізувати документообіг, підвищити якість внутрішнього контролю [5]. Крім того, наявність СОП полегшує процедуру адаптації нових працівників та сприяє підвищенню довіри громадян до державних сервісів.

Аналіз практики запровадження СОП свідчить, що найуспішніші приклади мають місце там, де процедури розроблялися за участі як керівництва, так і виконавців, а також де впровадження супроводжувалося навчанням персоналу. Важливим є також постійний моніторинг ефективності СОП, їх регулярне оновлення та перевірка на відповідність новим нормативним актом [7].

На нашу думку, широке впровадження СОП в органах публічного управління України могло б стати каталізатором організаційної трансформації. Це дозволило б перевести акценти з формального виконання обов'язків на результативність, забезпечити сталість процесів незалежно від кадрових змін та підвищити якість ухвалення управлінських рішень. Крім того, у контексті диджиталізації державних сервісів СОП є потрібним підґрунтям для автоматизації процесів, оскільки чітко описані дії значно легше формалізувати в ІТ-системах [8].

Розглядаючи європейський досвід, можна відзначити, що в Польщі, Словаччині, Литві запровадження СОП стало одним із перших кроків до



зміни управлінської культури. Наприклад, у Литві це дало змогу скоротити час оброблення адміністративних заяв на 35% та зменшити кількість скарг від громадян [4].

В українських реаліях варто не просто копіювати чужий досвід, а адаптувати його до національних особливостей, ураховуючи рівень цифрової грамотності, організаційні можливості та наявність кадрів. З цією метою доцільно розробити методичні рекомендації з впровадження СОП для органів державної влади, передбачити відповідальність керівництва за їх розроблення та оновлення, а також запровадити індикатори ефективності процедур.

Таким чином, СОП мають потенціал стати основою для якісного реформування органів публічної влади в Україні. Їх системне впровадження дозволить забезпечити стабільність, відкритість, підзвітність і, зрештою, – наблизити публічне управління до потреб громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Denhardt R. B., Denhardt J. V. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge. Arizona. 2015. p. 11.
2. EU4PAR. *Methodological recommendations for the implementation of SOPs in public administration*. 2020. URL: <https://eu4par.org/documents/sops-methodology-2020.pdf>.
3. OECD. *Government at a Glance*. OECD Publishing. 2017. URL: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017.html>.
4. SIGMA. *Improving the Quality of Public Administration in EU Candidate Countries*. 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/quality-public-administration.htm/>.
5. Варава І. В. Оптимізація управлінських процесів в органах публічної влади на основі СОП. *Публічне адміністрування і право*, № 4. 2022. URL: <http://www.pap-journal.org/archive/2022/4/varava.pdf/>.
6. Гуменюк І. А. Впровадження стандартних операційних процедур у публічному управлінні України. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2021-03/21giaupu.pdf>.
7. Книш І. М. Стандартизація процесів у державному управлінні. *Ефективність державного управління*. № 1. 2023. URL: <http://www.edg-journal.org.ua/archive/2023/1/knish.pdf>.



8. Міністерство цифрової трансформації України. *Стратегія цифрової трансформації державного управління*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/strategiya-tsifrovoyi-transformatsiyi-derzhavnogo-upravlinnya>.

Андрій КОРОЛЬ,
аспірант,
Національний університет
цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРАГНЕНЬ

Інтеграція України до Європейського Союзу вимагає не лише політичної волі, але й глибокої трансформації системи державного управління, зокрема, у сфері регіонального розвитку [2]. Організаційно-правове забезпечення цього процесу має враховувати як європейські стандарти, так і специфіку українських регіонів, серед яких певна частина є окупованими або перебувають у стагнації через збільшення показників соціально-економічного розвитку між цими регіонами.

На цій підставі доцільно визначити ключові аспекти організаційно-правового забезпечення регіонального розвитку України в умовах реалізації її інтеграційних прагнень, а саме:

1. Децентралізація влади:

1.1. Одним із ключових елементів інтеграції є децентралізація, що передбачає передачу повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих.

1.2. Потрібно забезпечити фінансову самостійність регіонів, їх здатність самостійно вирішувати питання місцевого значення.

1.3. Важливим є створення ефективних механізмів співпраці між регіонами та центральною владою.

2. Регіональна політика:

2.1. Варто розробити та впровадити стратегії регіонального розвитку на період повоєнної відбудови України та її регіонів, які (стратегії) повинні відповідати європейським стандартам.



2.2. Важливо забезпечити ефективне використання коштів, що виділяються на регіональний розвиток, зокрема із фондів ЄС.

2.3. Потрібно створити систему моніторингу й оцінки ефективності регіональної політики.

3. Законодавче забезпечення:

3.1. Варто гармонізувати українське законодавство з європейським у сфері регіонального розвитку.

3.2. Важливо забезпечити чітке розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

3.3. Потрібно створити правові механізми для залучення громадськості до процесу ухвалення рішень у сфері регіонального розвитку.

4. Інституційна спроможність:

4.1. Варто зміцнити інституційну спроможність регіональних органів влади, зокрема шляхом підвищення кваліфікації їх працівників.

4.2. Важливо створити ефективні механізми координації між різними органами влади та залучення до співпраці наукових установ, громадських організацій та бізнесу.

4.3. Створення умов для ефективного використання інструментів міжрегіонального співробітництва, у тому числі єврорегіонів.

5. Залучення інвестицій:

5.1. Створення сприятливого інвестиційного клімату в регіонах.

5.2. Запровадження механізмів державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів.

5.3. Залучення міжнародних інвестицій для розвитку регіональної економіки.

Очевидно, що реалізація інтеграційних прагнень України у сфері регіонального розвитку стикається з низкою викликів, зокрема:

- 1) недостатній рівень фінансової самостійності регіонів;
- 2) неефективність механізмів координації між органами влади;
- 3) недостатня інституційна спроможність регіональних органів влади;
- 4) військова агресія російської федерації, що завдала значних руйнувань інфраструктури регіонів України.

Однак, попри ці виклики, Україна має значний потенціал для успішної інтеграції до ЄС у сфері регіонального розвитку. Уважаємо, що важливим є далі вдосконалення організаційно-правового забезпечення публічного управління у сфері регіонального розвитку, а також активна співпраця з європейськими партнерами.



У цьому контексті відзначимо, що останні 3 роки стали періодом надзвичайних випробувань для України через повномасштабну агресію рф. Це суттєво вплинуло на стан розвитку українських регіонів. Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабне вторгнення рф, спричинили глибокі економічні та соціальні потрясіння, що по-різному позначилися на кожному регіоні України [3].

Серед основних тенденцій можемо виокремити такі:

1. Вплив війни:

– найбільших руйнувань зазнали регіони, що опинилися в зоні активних бойових дій: Донецька, Луганська, Харківська, Херсонська та Запорізька області [3];

– значні пошкодження інфраструктури, руйнування житлових будинків, підприємств та соціальних об'єктів;

– масова міграція населення, як внутрішня, так і за кордон, що призвело до демографічних змін та навантаження на соціальну інфраструктуру в інших регіонах;

– ракетні обстріли завдали значної шкоди енергетичній інфраструктурі, що спричинило перебої з електропостачанням по всій Україні.

2. Економічні зміни:

– значне скорочення економічної активності в більшості регіонів, особливо в тих, що постраждали від війни;

– зміна логістичних ланцюгів, переорієнтація бізнесу на потреби воєнного часу;

– зростання ролі західних регіонів, що стали центрами для внутрішньо переміщених осіб та релокації підприємств.

3. Соціальна сфера:

– зростання навантаження на систему охорони здоров'я, особливо в умовах воєнних дій;

– потреба в наданні психологічної допомоги та соціальної підтримки внутрішньо переміщеним особам;

– проблеми з доступом до освіти, особливо в регіонах, де тривають бойові дії.

4. Децентралізація:

– попри війну, процес децентралізації продовжується, хоча й з певними корективами;

– місцеві громади відіграють важливу роль у наданні допомоги



внутрішньо переміщеним особам та організації оборони;

– в умовах воєнного стану відбулося перерозподілення фінансових та інших ресурсів на користь забезпечення обороноздатності країни.

5. Оновлення державної стратегії регіонального розвитку:

– Державну стратегію регіонального розвитку України розраховано на 2021-2027 роки [1], вона є планувальним документом, розрахованим на короткостроковий період. Проте, цей період має бути середньостроковим (10 і більше років), щоб можливо було оцінити отриманий ефект і валідувати застосований механізм забезпечення регіонального розвитку. Цю стратегію має бути націлено на розвиток держави та єдність її регіонів, вона має бути орієнтованою на людину шляхом забезпечення їй гідного життя в соціально згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні.

Таким чином, останні 3 роки для України є періодом глибоких трансформацій, у т.ч. для її регіонів. Війна спричинила значні руйнування та зміни, проте водночас продемонструвала стійкість та здатність українського суспільства до адаптації. Відновлення регіонів після війни стане ключовим завданням на найближчі роки.

У цьому контексті набуває актуальності реалізація таких заходів щодо: 1) забезпечення підтримки внутрішньо переміщеним особам та створення умов для їхньої інтеграції; 2) завершення реформи децентралізації, що є важливим для зміцнення місцевого самоврядування; 3) потрібно активно залучати міжнародну допомогу для відновлення інфраструктури й економіки. Попри складні умови, Україна продовжує рухатися шляхом європейської інтеграції та реформ, що є запорукою сталого розвитку її регіонів у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки. URL: <https://surl.it/zrbexm>

2. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.

3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Драйвери сталого розвитку та системи громадської безпеки України в контексті реалізації її



євроінтеграційних прагнень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. URL: <https://surl.it/ucblpp>

Данислава КОС,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Науковий керівник: **Віталій МАЛІМОН,**
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ

У ХХІ столітті державне управління туристичною сферою стикається з викликами безпрецедентної динаміки ринків, зростанням цифровізації, глобалізаційними процесами та пошуком балансу між економічним розвитком і принципами сталості. Сучасні тренди управління визначаються не лише економічними індикаторами, а й рівнем залученості різних стейкхолдерів, інноваційними підходами до регулювання, адаптацією до змін попиту й світових кризових явищ.

На думку Г. Горіної [3, с. 29], одним з основних трендів є поєднання державного стратегування з гнучкими інструментами публічно-приватного партнерства, що дає змогу акумулювати ресурси для розвитку туристичної інфраструктури, просування національних брендів і залучення інвестицій. У більшості країн Європи цей підхід базується на принципах інтеграції інтересів держави, бізнесу та громадянськості й підтримується спеціалізованими державними агентствами та туристичними кластерами.

Розвиток цифрової трансформації посідає одне із провідних місць у сучасному державному управлінні туризмом. Як зазначає І. Лебедев,



запровадження смарт-технологій, цифрових платформ для бронювання, онлайн-маркетингу, а також використання великих даних для аналітики туристичних потоків стало невід'ємним складником сучасної галузі^[6, с.124].

Дослідження OECD за 2024 рік [10] свідчить, що понад 80 % європейських країн мають державні програми цифрової трансформації туризму, понад 60 % уже інтегрували електронні сервіси для взаємодії між туристичним бізнесом й органами влади, а кількість онлайн-бронювань зросла в середньому на 38 % за останні три роки. Крім того, близько 72 % туристичних компаній активно використовують аналіз масивів даних для оптимізації послуг і просування на ринку, а понад 50 % національних туристичних порталів мають спеціалізовані мобільні додатки для туристів.

Особливої уваги в сучасній європейській політиці надають стимулюванню сталого розвитку туризму. За даними ЕТС [9] понад 70 % країн ЄС упроваджують політику, спрямовану на екологічну відповідальність, енергоефективність, мінімізацію негативного впливу туризму на довкілля та збереження культурної спадщини. Зокрема, близько 65 % європейських держав мають національні програми підтримки «зеленого туризму», понад 60 % активно інвестують у впровадження енергоощадних технологій у готельному секторі, а майже 55 % регіонів ЄС реалізують спеціальні стратегії зі збереження історичних пам'яток і просування екологічно дружніх туристичних маршрутів.

Помітним трендом є децентралізація управління і посилення ролі регіональних та місцевих органів влади в розвитку туризму. Як зазначає О.°Альбещенко [1, с. 18], у провідних країнах Європи успішність галузі часто залежить від гнучкості регіональної політики, співпраці з локальним бізнесом та активного залучення місцевих громад до формування туристичних продуктів. Наприклад, в Італії або Іспанії DESTINATIONI мають значну автономію в просуванні своїх брендів, розробленні туристичних маршрутів, організації заходів, що суттєво підвищує конкурентоспроможність країни загалом.

У сучасних дослідженнях виокремлюється також тренд на диверсифікацію туристичних продуктів. Як пише І. Лебедев [5, с. 82], країни ЄС інвестують у розвиток нішевих сегментів туризму – еко-, гастро-, сільський, спортивний, індустріальний, медичний, освітній туризм, – що дозволяє залучати нові категорії туристів, подовжувати туристичний сезон і знижувати ризики залежності від масового туризму. Особливо



популярними останніми роками стали гастрономічні фестивалі, тематичні маршрути, винні тури, подієвий туризм, а також інтеграція туризму з креативними індустріями.

На думку С. Домбровської [4, с. 32], актуальним напрямом є розвиток безбар'єрного туризму – створення умов для комфортного відпочинку людей з інвалідністю, сімей із дітьми, літніх людей. Європейський досвід підтверджує, що інклюзивність туризму підвищує його доступність і загальний рівень соціальної відповідальності держави. Як свідчать опитування UNWTO та ETC, понад 55 % туристичних об'єктів у країнах ЄС відповідають мінімальним стандартам доступності для всіх груп населення.

Ще одним трендом є розширення участі громадськості в управлінні туризмом. За словами А. Гаврилюка [2, с. 25], сучасна європейська модель управління передбачає активне залучення громадянського суспільства, професійних об'єднань, туристичних асоціацій до ухвалення рішень на місцевому рівні, розроблення стандартів, механізмів контролю якості та моніторингу впливу туризму на громади.

Серед інноваційних трендів варто відзначити поширення блокчейн-технологій у сфері державного регулювання туризму для забезпечення прозорості операцій, обміну даними, зменшення ризику шахрайства. Як стверджує Я. Скляренко [8, с. 144], у низці країн вже впроваджено електронні реєстри ліцензій, автоматизацію процесів сертифікації, цифрові паспорти туристичних об'єктів. Наприклад, 2024 року в Естонії понад 80 % туроператорів і готелів уже використовували цифрові платформи з блокчейном для підтвердження якості послуг, а в Іспанії на рівні державної політики стартували пілотні проекти з використання смарт-контрактів для бронювання готелів і проведення платежів. Окрім того, на кінець 2024 року електронні реєстри та автоматизовані системи ліцензування функціонували в понад 60 % країн ЄС, що значно підвищило рівень прозорості і довіри до туристичного бізнесу [9].

Не можна оминати увагою і тренд на маркетингову підтримку галузі державними органами. Як зазначає Н. Леоненко [7, с. 225], європейські країни активно просувають власні туристичні бренди через національні туристичні організації, спеціалізовані онлайн-портали, участь у понад 300 міжнародних виставках щороку, а також масштабні інформаційні кампанії. Наприклад, бюджет Французького агентства Atout France на маркетинг і рекламу 2023 року склав понад 50 млн. євро, а Італія, згідно з OECD, витратила понад 30 млн. євро на цифрові кампанії з просування культури та



регіонального туризму. Більше ніж 80 % національних туристичних сайтів у ЄС мають мультимовний контент і пропонують інтерактивні сервіси для іноземних мандрівників [10].

Варто наголосити й на системному розвитку людського капіталу у сфері туризму: 2023 року держави ЄС спрямували понад 340 млн євро на фінансування освітніх програм для працівників туризму, підтримку дуальної освіти, організацію стажувань і підвищення кваліфікації [9].

Таким чином, сучасні тренди державного управління туристичною сферою в Європі – це поєднання інноваційних і традиційних інструментів, гнучкість, інклюзивність, орієнтація на сталий розвиток і людський капітал. В умовах глобальних викликів лише інтеграція найкращих практик та постійне оновлення державної політики дозволяють країнам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати високу якість туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбещенко О. С. Світовий досвід державного регулювання та управління розвитком туристично-готельного підприємництва на прикладі країн Європи та США. *Modern Economics*. 2023. № 38. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/world-experience-of-state-regulation>.
2. Гаврилюк А. М. Соціогуманітарні засади формування та реалізації державної політики у сфері туризму в Україні : автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. Київ, 2019. 40 с.
3. Горіна Г. О. Державне управління туристичною діяльністю : навч. посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
4. Домбровська С. М., Білотіл О. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Державне регулювання туристичної галузі України : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2016. 196 с.
5. Лебедев І. В. Досвід Європейського Союзу зі сталого розвитку туризму як зразок для України. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес : світовий досвід та перспективи розвитку для України* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 10 квітня 2019 р.). Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 82.
6. Лебедев І. В. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичних підприємств в Європейському Союзі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/22.pdf.



7. Леоненко Н. А. Механізми державного регулювання туристичної сфери України: дис. ... д-ра наук з держ. упр. Харків, 2021. 406 с.

8. Скляренко Я. П. Інституціональна структура регулювання сфери міжнародного туризму в Європейському Союзі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2018. № 7. С. 142-149.

9. European tourism : Trends & prospects. 2024. Published by the European Travel Commission. URL: https://etc-corporate.org/uploads/2024/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2024_Public.pdf.

10. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html

Ростислав КУРУС,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, України

Лариса МОСОРА,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, України

ПОСИЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Ефективність реалізації молодіжної політики значною мірою залежить від залученості та активності молоді. Іншими словами, без молоді не можна говорити про молодіжну політику. Саме тому акцентуємо увагу на процесах залученості молоді, що посилить ефективність та результативність державної молодіжної політики.



Як зазначає Н. Гончарук, у зв'язку з трансформаційними та модернізаційними процесами, що наразі відбуваються у сфері публічної служби і молодіжній сфері в умовах війни та мають відбуватись у повоєнний період національного відновлення, чинне законодавство потребує внесення відповідних змін, спрямованих на вирішення наявних проблем та вдосконалення формування й реалізації молодіжної політики в Україні, зокрема на місцевому рівні. Залучення молоді на публічну службу є одним із головних чинників підвищення ефективності та результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, оскільки молодь може легко розвиватися, ризикувати в умовах невизначеності, адаптуватися до змін, бути активною, мобільною, інноваційною та вирішувати складні завдання публічного управління. Це потребує якісного вдосконалення кадрового потенціалу публічної служби шляхом залучення на неї молодих висококваліфікованих фахівців [1].

Серед пропозицій щодо посилення молодіжної політики шляхом активного залучення молоді до її розроблення та реалізації можна окреслити такі:

1. Максимальне інформування молоді про те, яким чином формується та реалізується державна молодіжна політика на рівні держави й в окремих територіальних громадах. Проведення заходів і реалізація програм та проєктів щодо інформування, консультування, надання рекомендацій та роз'яснень молодим людям щодо участі в державотворчих процесах. Це можливо робити, якщо чітко розуміти яким чином, яку інформацію та через які канали зв'язку її поширювати серед молоді. Наголосимо, що інформація також не має бути хаотичною. Якщо справді є потреба інформування молоді та її залучення до управлінських процесів, то й інформацію слід подавати структуровано, зрозуміло та послідовно. Чіткість, лаконічність і послідовність – ось основа побудови процесу інформування молоді.

2. Забезпечення умов для участі молоді шляхом створення молодіжних консультативно-дорадчих органів. Варто не тільки говорити про те, як важливо залучати молодь до управлінських процесів, але й усе робити для того. Залучення молоді до формування та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні сприятиме модернізації політики, оскільки молодь точно зацікавлена тим, що її стосується безпосередньо. Ключовим елементом реалізації молодіжної політики є координувальна та стратегічна роль молодіжних інституцій, оскільки вони у своєму розвитку фактично координують шляхи й засоби вдосконалення комунікації між владними



інституціями, що багато в чому підвищує наукову цінність пошуку критеріїв ефективності молодіжної політики [2].

Не менш важливу роль у такій взаємодії мають відігравати не тільки молодіжні ради, а й молодіжні центри, через які також може поширюватися інформація для молоді, організовуватися різноманітні заходи та впроваджуватися проєкти. Серед перспективних напрямків роботи таких центрів, М. Циганин виокремлює: навчання осіб, які працюють з молоддю, підвищення рівня їхньої кваліфікації; об'єднання зусиль суб'єктів молодіжної політики, зокрема активізація молодіжних рад, співпраця з громадськими організаціями; стимулювання активності молоді, через створення відповідних гуртків і клубів, де молодь може реалізувати свої інтереси та таланти; організація заходів для інтеграції соціально-вразливої молоді [3].

3. Варто зацікавити молодь, щоб це не виглядало, немов примусово, щоб це був простір односторонності без критики та презирства, щоб всі були рівні. Також щоб влада долучалася до заходів та заохочувала молодь брати участь у державотворчих процесах. Важливо висвітлювати роботу тієї молоді, яка вже активно залучена до процесів ухвалення рішень.

Також доречно проводити різноманітні інформаційні кампанії та медіапроєкти із залученням до цього процесу молоді з метою створення позитивного іміджу роботи в громаді. Іншими словами, потрібно більш активно транслювати через різні соціальні мережі роботу молоді, яка є залученою до молодіжних рад, молодіжних центрів, молодіжних громадських організацій. Показувати, які проєкти організовуються, які рішення ухвалюються, як вони взаємодіють з органами публічної влади. Це посилить імідж молодіжної роботи, зробить трендом участь молоді у державотворчих процесах.

4. Потрібно акцентувати увагу не тільки на великих містах, де є можливості швидко віднайти себе. Активізувати роботу саме молоді з менших міст та містечок, що, своєю чергою, можуть підтримувати села. Це призведе до ланцюгової реакції та ще більшого залучення молоді до молодіжної сфери, оскільки в невеликих населених пунктах чи громадах, де немає закладів вищої освіти, або важко в подальшому віднайти роботу, відбувається занепад або демотивація молоді. Молодь їде з таких міст до великих міст або взагалі за кордон. І тоді ми переймаємося проблемою низькою залученістю молоді до державотворчих процесів.



5. Важливо внести зміни до правил фінансування з бюджету та дозволити оплачувати, наприклад, таргетовану рекламу, посилити інформаційні кампанії. Щодо цього питання, то зазначимо, що 30 квітня 2024 р. у Комітеті Верховної Ради України з питань молоді і спорту відбулося слухання на тему «Шляхи вдосконалення законодавчого забезпечення молодіжної політики в Україні на підставі підсумків моніторингу практики застосування та ефективності його положень». Учасники слухань зазначають, що ефективна реалізація молодіжної політики в Україні є вкрай важливою як під час дії воєнного стану, так і в умовах післявоєнного відновлення країни.

Підсумовуючи, можна запропонувати узагальнений комплекс рекомендацій щодо вдосконалення державної молодіжної політики в Україні:

- зосередити увагу на розбудові молодіжної інфраструктури в територіальних громадах, розширити мережу центрів неформальної освіти молоді; активізувати проведення професійних тренінгів на безоплатній основі в центрах зайнятості центрів неформальної освіти молоді;
- активізувати проведення освітніх тренінгів на безоплатній основі; проводити професійні тренінги на базі центрів зайнятості щодо перспектив вибору професії, започаткування власної справи, пошуку першого робочого місця, підготовки до співбесіди, написання заявок на стажування за кордоном;
- розширити інформаційно-просвітницьку роботу з питань молодіжної політики;
- створити спеціальний напрямок у бюджетному фінансуванні проєктів місцевого розвитку, який би належав проєктів місцевого розвитку, що б стосувалися молоді), де молоді люди могли б презентувати свої проєкти в окремому конкурсному відборі;
- стимулювати молодь до започаткування власної справи в межах чинного законодавства;
- забезпечити формування ефективних молодіжних рад на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук Н. Т. Формування та реалізація державної молодіжної політики на публічній службі в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. №4. С. 64–73.



2 Зуб С. Формування та реалізація молодіжної політики в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Геополітичні пріоритети України*: збірник наукових праць. 2022. Вип. 1. С. 98–104.

3 Циганин М. П. Інституційна підтримка суб'єктів реалізації молодіжної політики на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*: збірник наукових праць. 2023. № 2. С. 50–56.

Дмитро ЛАВРЕНТІЙ,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права,
м. Чернігів, Україна

ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Система охорони здоров'я Сполучених Штатів Америки, що формувалася впродовж останнього століття під впливом складного поєднання історичних, політичних та економічних чинників, являє собою унікальний гібридний механізм, який поєднує ринкові принципи з обмеженим державним втручанням, що робить її однією із найбільш дискусійних серед розвинених країн світу. За даними останніх досліджень, США витрачають на охорону здоров'я близько 17,7% від ВВП, що є абсолютним світовим рекордом, проте при цьому залишаються єдиною розвинутою країною, де значний відсоток населення (8,6% 2021 року) не має медичного страхування через фінансові обмеження. Це створює парадоксальну ситуацію, коли найбагатша медична система світу залишається недоступною для мільйонів громадян [2, с. 114].

Історичний розвиток американської системи охорони здоров'я, що детально досліджували такі фахівці, як Г. Кузьменко та М. Долгіх, демонструє чітку залежність від загальних соціально-економічних процесів у країні, починаючи з періоду Великої депресії, коли вперше було запроваджено соціальне страхування, і до сучасних реформ Обамасаре, що, попри їх непослідовність, значно розширили охоплення населення медичним страхуванням. Як зазначає у своїй роботі О. Рудік, присвяченій порівняльному аналізу систем охорони здоров'я, «американська модель, що формувалася в умовах домінування ліберальної ідеології та привабливості



ринкових механізмів, створила унікальну ситуацію, коли високий технологічний рівень медицини супроводжується хронічними проблемами доступності базових медичних послуг для значних верств населення» [4, с. 18], що особливо яскраво проявилось під час пандемії COVID-19, коли слабкі місця системи стали очевидними для всього світу [1, с. 22].

Структура фінансування охорони здоров'я в США, що є предметом гострих суспільних дискусій, характеризується складним переплетенням приватних та державних джерел, де приблизно 50% коштів надходить через роботодавців, 20% - через державні програми Medicare і Medicaid, а решта – через особисті витрати пацієнтів, що створює значне навантаження на сімейні бюджети, особливо для тих, хто не має страхового покриття через роботодавця. За оцінками експертів Trust for America's Health, середньостатистична сім'я в США витрачає на медичні послуги та страхування близько 28% свого бюджету, що в п'ять разів перевищує аналогічні показники в більшості європейських країн, при цьому навіть наявність страховки не гарантує повного покриття всіх потрібних медичних витрат через високі франшизи та оплати [7].

Особливістю американської системи, на чому наголошують у своїх дослідженнях Дж. Хеннес та Ф. Кізельбах, є її крайня фрагментованість та відсутність єдиного координаційного центру, що призводить до того, що пацієнти часто змушені самостійно орієнтуватися у складній системі страхових компаній, медичних установ та державних програм, кожна з яких має власні правила та процедури [6, с. 94]. Ця проблема особливо гостро стоїть для людей з хронічними захворюваннями, які потребують постійної координації між різними лікарями та установами, що часто призводить до дублювання діагностичних процедур і, як наслідок, до додаткових фінансових витрат.

Не можна не згадати про значні регіональні диспропорції в забезпеченні медичною допомогою, коли мешканці сільських районів та малих міст мають значно гірший доступ до якісних медичних послуг порівняно з жителями великих мегаполісів, де зосереджені найкращі медичні центри країни. За даними CDC, 2023 року близько 60% сільських районів США визнані «медично недостатньо забезпеченими», де відсутні не тільки спеціалізовані, але й іноді навіть базові медичні послуги, що змушує мешканців їхати на великі відстані для отримання потрібної медичної допомоги [5].



Проте, попри всі ці проблеми, американська система охорони здоров'я має і беззаперечні переваги, зокрема у сфері медичних інновацій та високотехнологічної медицини, де США традиційно є світовим лідером, що підтверджується кількістю Нобелівських премій у медичній галузі та обсягами інвестицій у медичні дослідження. Як зазначає М. О. Притула, «саме ринкова конкуренція та можливість отримання високих прибутків стимулюють американські фармацевтичні компанії та медичні центри до розроблення революційних методів лікування, що потім поширюються всім світом» [3, с. 165], що особливо яскраво проявилось під час розроблення вакцин проти COVID-19, коли американські компанії першими представили ефективні препарати.

Окремої уваги заслуговує досвід реформи Obamacare, яка, попри свою непослідовність та політичну суперечливість, продемонструвала, що навіть у консервативній американській системі можливі серйозні зміни, спрямовані на підвищення доступності медичної допомоги. За оцінками експертів, після запровадження Affordable Care Act кількість незастрахованих американців знизилася з 18% 2010 року до 10% 2016, хоча далі зміни в політиці призвели до деякого зростання цього показника [8].

Наводячи порівняння з українською системою охорони здоров'я, варто зазначити, що американський досвід може бути корисним у кількох аспектах, зокрема у сфері розвитку високотехнологічної медицини, інтеграції інформаційних систем та залучення приватних інвестицій до медичного сектора, проте українським реформаторам варто уникати помилок, пов'язаних із надмірною комерціалізацією медицини та соціальною нерівністю в доступі до медичних послуг. Як справедливо зауважує Г. Кузьменко, «досвід США наочно демонструє, що навіть значні фінансові вкладення в охорону здоров'я не гарантують високої якості медичної допомоги для всіх верств населення без продуманої системи соціальних гарантій та державного регулювання» [2, с. 118].

Аналіз американського досвіду є важливим і для України, що нині перебуває в процесі трансформації власної системи охорони здоров'я. Україна може врахувати американський досвід у двох ключових аспектах. По-перше, варто запозичити американський досвід організації та управління високотехнологічною медициною, розвиток приватно-державного партнерства у сфері охорони здоров'я, зокрема у сфері фармацевтичної промисловості та високоспеціалізованих медичних послуг. США демонструють, що саме ринкові механізми сприяють розвитку



інноваційних медичних технологій та створенню конкурентного середовища в фармацевтичній галузі. По-друге, американський досвід засвідчує важливість інвестицій у розвиток інформаційних технологій та цифрової медицини; застосування такого підходу в Україні може забезпечити більш ефективне управління медичними ресурсами, якісну комунікацію між пацієнтами й медичними установами, поліпшення системи збору та аналізу медичних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долгіх М. В. Теоретичні аспекти формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в США та Великій Британії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 3. С. 22-31.
2. Кузьменко Г. О. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 113-119.
3. Припула М. О. Компаративний аналіз світового досвіду функціонування системи охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 163-168.
4. Рудік О. Досвід ЄС щодо вимірювання ефективності державної політики в сфері охорони здоров'я (на прикладі інтегрованої медичної допомоги). *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 1. С. 12-19.
5. Centers for Disease Control and Prevention. Rural Public Health Strategic Plan FY 2024-2029. U.S. Department of Health and Human Services. 2024.
6. Hennes J., Kieselbach F. та ін. A Cross Comparative Analysis of the U.S., German, and Italian Healthcare System. In: *Globalization and Public Policy*. Springer, 2015. Pp. 93-119.
7. Trust for America's Health. The impact of chronic underfunding on America's public health system. 2024.
8. U.S. Congress. Patient Protection and Affordable Care Act. Public Law 111-148. 2010.



Юрій ЛЕВКОРОВИЧ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОБАЦІЇ

Утілення в життя державної політики у сфері пробації здійснюється через відповідний механізм реалізації, що включає комплекс взаємопов'язаних елементів.

Механізм реалізації державної політики у сфері пробації доцільно розглядати як систему заходів, засобів та суб'єктів, відповідальних за їх упровадження, за допомогою яких забезпечується вплив на правовідносини з метою досягнення визначених цілей і завдань, закріплених у національному законодавстві.

Як впливає з такого визначення, одним із ключових та невід'ємних складників цього механізму є суб'єкти реалізації державної політики у сфері пробації, що забезпечують практичне втілення нормативно-правових положень і державних програм у відповідній сфері.

Суб'єкти політики – це соціуми, а також створені ними установи, організації, чия активну практичну діяльність спрямовано на перетворення політичної та інших сфер життєдіяльності людини як відповідних об'єктів політики [1].

Досліджуючи питання взаємозв'язку кримінально-правової та кримінально-процесуальної політики, М. О. Красій суб'єктів розподілила на 3 групи:

- 1) ті, які розробляють теоретичні та доктринальні положення;
- 2) ті, які формують;
- 3) ті, які реалізують на практиці [2, с. 101].

Серед органів державної влади, відповідальних за реалізацію державної політики у сфері пробації, провідну роль відіграє Міністерство юстиції України. Завдання цього органу мають бінарну правову природу, що зумовлено його подвійною функцією: з одного боку, Мін'юст є суб'єктом формування державної політики у сфері пробації, а з іншого –



забезпечує її реалізацію. Відповідно до покладених завдань, Міністерство юстиції не лише формує стратегічні засади функціонування пробації, а й відповідає за їх практичне впровадження у сфері виконання кримінальних покарань та пробачії [3].

Орган пробачії – центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері пробачії. Орган пробачії спільно з центральним органом виконавчої влади, що формує державну політику у сфері соціальної політики, забезпечує реалізацію пробачійних програм щодо неповнолітніх, засуджених до пробачійного нагляду, осіб, звільнених від відбування покарання з випробуванням [4].

Органи Національної поліції України не є головними виконавцями політики у сфері пробачії, проте вони постають суб'єктами, що взаємодіють з органами пробачії в межах своїх повноважень. Відповідно до покладених на них завдань:

- розшукують осіб, які переховуються від органів досудового розслідування, слідчого судді, суду, ухиляються від виконання кримінального покарання або від виконання обов'язків, визначених законом для суб'єктів пробачії, пропали безвісти, та інших осіб у випадках, визначених законом;

- уживають заходів для забезпечення публічної безпеки і порядку під час примусового виконання судових рішень і рішень інших органів (посадових осіб), здійснює привід осіб за рішенням тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України, а також уживає заходів, спрямованих на усунення загроз життю та здоров'ю державних виконавців, приватних виконавців та інших осіб, які беруть участь у вчиненні виконавчих дій, представників уповноважених органів з питань пробачії під час відвідування суб'єктів пробачії, здійснює привід у виконавчому провадженні, а також суб'єктів пробачії, що ухиляються від прибуття за викликом уповноваженого органу з питань пробачії, здійснює розшук боржника чи дитини у виконавчому провадженні у випадках, передбачених законом або рішенням суду [5].

Суди – ухвалюють рішення про застосування пробачії. Під час вирішення питання про застосування до особи пробачії суд бере до уваги характер вчиненого кримінального правопорушення та соціально-психологічну характеристику особи обвинуваченого або засудженого, яку готує персонал органу пробачії або адміністрація установи виконання покарань [4].



Органи місцевого самоврядування є важливими суб'єктами реалізації державної політики у сфері пробації, оскільки забезпечують соціальну підтримку та сприяють ресоціалізації осіб, які перебувають на пробації. Відповідно до п. 14 частини першої статті 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», «до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належить: здійснення згідно із законодавством заходів соціального патронажу щодо осіб, які відбували покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, а також осіб, до яких застосовано пробацію» [6].

Коло суб'єктів реалізації державної політики у сфері пробації охоплює низку органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ключову, провідну роль у цій сфері відіграє Міністерство юстиції України, що здійснює формування та реалізацію відповідної державної політики.

Окрім Міністерства юстиції, до суб'єктів реалізації політики у сфері пробації належать також:

- органи пробації, що безпосередньо здійснюють заходи пробаційного нагляду та ресоціалізації осіб;
- органи Національної поліції, що забезпечують правопорядок та сприяють виконанню рішень, пов'язаних із пробацією;
- суди, які ухвалюють рішення щодо застосування пробаційних програм та заходів;
- органи місцевого самоврядування, що беруть участь у реалізації соціальних програм, спрямованих на підтримку осіб, що перебувають під пробаційним наглядом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дзюбко І. С., Левківський К. М., Андрущенко В. П. Політологія: підручник. Київ: Вища школа. 1998. 304 с. URL: <https://surl.li/nnills> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Красій М. О. Політика в сфері боротьби зі злочинністю: взаємозв'язок кримінально-правової та кримінально-процесуальної підсистем: дис. ... канд. юрид. наук. Івано-Франківськ, 2018. 236 с.
3. Про затвердження 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> (дата звернення: 16.05.2025).



4. Про пробацію: Закон України від 05.02.2015 р. № 160-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-19#Text> (дата звернення: 14.05.2025).

5. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 14.05.2025).

6. 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> (дата звернення: 16.05.2025).

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,
доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Як відомо, державна житлова політика – це діяльність держави, спрямована на створення умов, за яких громадяни можуть побудувати житло, придбати його у власність, отримати житло в оренду, а ті, що потребують соціального захисту, отримати державну допомогу відповідно до закону.

Водночас, Українська держава впродовж усіх років після відновлення державної незалежності так і не спромоглася ухвалити новий Житловий кодекс, що закріпив би сучасні реалії та, що головне, реальну спроможність громадян, держави та місцевого самоврядування забезпечити право на житло та надання такого житла.

За означений період було внесено низку проєктів законів, наприклад «Про основні засади державної житлової політики» від 24 жовтня 2013 року № 3498, авторами якого були народні депутати України, який так і не було ухвалено. Проте війна та перспективи повоєнного відновлення України



вимагають ухвалення модерного законодавства щодо формування та реалізації державної житлової політики. Цю місію останнім часом узяв на себе український Уряд.

Так, попередньо, ще 28 листопада 2023 року, у Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України відбувся семінар, присвячений представленню та обговоренню концепції та проєкту Закону України «Про основні засади державної житлової політики України» [4]. До обговорення долучилося близько 500 представників органів місцевого самоврядування, що свідчить про високий інтерес громад та їх бажання брати активну участь у виробленні важливих рішень.

І вже 06 січня 2025 року Кабінет Міністрів України як суб'єкт законодавчої ініціативи вніс до Верховної Ради України проєкт Закону України «Про засади житлової політики» [4].

Проєкт Закону України [4] розроблено з метою встановлення нових засад та напрямів, що визначатимуть житлову політику України, яку спрямовано на створення можливостей та умов, за яких кожен матиме можливість вирішити житлове питання, набувши житло в оренду або у власність.

Метою проєкту законодавчого акта [4] є закладення основ для формування житлової політики України з урахуванням стандартів та норм керівних документів Європейського Союзу та статті 47 Конституції України [2], створення сприятливого правового поля для залучення допомоги міжнародних організацій та донорів для формування житлових фондів.

Потребу ухвалення проєкту нормативно-правового акта [4] зумовлено насамперед тим, що чинна редакція ще радянського Житлового кодексу України [1], яку було розроблено понад сорок років ще 1983 року та введено в дію з початку 1984 року, попри внесені численні зміни, по суті вже не відповідає соціально-економічному та політичному устрою нашої держави, включаючи перехід України до ринкової економіки.

Попри ухвалення 1996 року Конституції України [2], якою проголошено нові засади та можливості реалізації громадянами України свого права на житло, Житловий кодекс України [1], що віддзеркалює принципи та положення, закладені ще за радянських часів, продовжує діяти.

Концепцію державної житлової політики [3] було схвалено постановою Верховної Ради України від 30 червня 1995 року, проте євроінтеграційний курс України, закріплений в Конституції України [2], зобов'язує нашу державу узгодити її законодавство й стандарти життя із



європейськими зразками, у зв'язку з чим, гостро постає потреба реформування житлової політики нашої країни та гармонізації норм законодавства України із сучасними світовими нормами і стандартами, у тому числі і в житловій сфері.

Концепція державної житлової політики [3] і Житловий кодекс України [1] визначають основними напрямками житлової політики: забезпечення житлом за рахунок держави, надання житла з житлового фонду місцевих рад, можливість безоплатної приватизації житла, побудованого за рахунок державних коштів за ринковими цінами.

Проектом акта [4] передбачається:

- установлення принципів житлової політики, що відповідають принципам, закладеним в міжнародних документах Європейського Союзу, а саме: доступності та безбар'єрності житла; непорушності права на житло та недоторканності житла; прозорості та громадської участі; свободи вибору; справедливості та рівного доступу кожного до житла; стратегічного планування; соціальної інтеграції;

- закладення реалізації принципу стратегічного планування, шляхом визначення переліку документів стратегічного планування, механізмів їх розроблення та ухвалення, контролю виконання; зокрема передбачається потреба розроблення та ухвалення Державної стратегії житлової політики;

- потреба розвитку державно-приватного партнерства як важливого елементу сприяння вирішенню житлового питання, що є важливою передумовою для залучення міжнародних партнерів;

- житловий фонд України складається з приватного, державного та житлового фонду територіальних громад (проектом акта [4] визначено механізми формування та управління такими житловими фондами. При цьому, за цільовим призначенням державний житловий фонд та житловий фонд територіальних громад розподіляється на соціальне житло та службове житло, що не може бути відчужене; проектом акта [4] також передбачається можливість залучення приватного житлового фонду, як соціального житла);

- житло з державного житлового фонду та житлового фонду територіальних громад надається на умовах оренди з цільовим призначенням як соціальне житло або як службове житло. При цьому, рівень орендної плати, що сплачується безпосередньо громадянином, залежить від рівня доходів та майна такого громадянина та регулюється шляхом установлення механізмів субсидіювання;



- передбачається створення кооперативів: житлових (для спільного володіння і користування житлом) і житлово-будівельних (для будівництва житла);
- запроваджують мінімальні та загальні вимоги до споживчої якості житла;
- передбачається реалізація фінансово-кредитних механізмів для набуття громадянами житла у власність (законопроект [4] встановлюються обмеження на відчуження житла, набутого за фінансово-кредитними механізмами за підтримки держави або органів місцевого самоврядування, з метою недопущення зловживань та ефективного використання ресурсів держави та органів місцевого самоврядування);
- декларується спрямування державної житлової політики на стимулювання, заохочення, регулювання приватної діяльності в житловій сфері;
- передбачається запровадження та стимулювання створення інституцій, що здійснюватимуть будівництво та управління доступним житлом;
- визначаються гарантії захисту права на житло;
- планується формування Єдиної інформаційно-аналітичної житлової системи як публічного електронного реєстру, що забезпечує збирання, нагромадження, захист, облік, віддзеркалення, оброблення та надання відомостей про житловий фонд України, а також про осіб, які можуть скористатися державною підтримкою в реалізації права на житло [4].

Отже, на сучасному етапі державотворення в Україні важливим є оновлення житлового законодавства, що в умовах російсько-української війни надасть органам державної влади, органам місцевого самоврядування та бізнесу інструменти для забезпечення права на житло громадянам, які цього потребують. Одним із головних етапів цього процесу є підготовка проєкту закону про основні засади житлової політики [4]. Проєкт повинен бути основою для поширення пілотних проєктів з будівництва та реконструкції житла, що здійснюються нині за підтримки закордонних донорів або коштами місцевих бюджетів в різних містах України та доводять спроможність громад навіть за таких складних умов забезпечити житлом своїх мешканців.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Житловий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5464-10#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
3. Концепція державної житлової політики: схвалена Постановою Верховної Ради України від 30 червня 1995 року № 254/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
4. Про основні засади житлової політики: проєкт Закону України, внесений Кабінетом Міністрів України, зареєстрований у Верховній Раді України 06 січня 2025 року за № 12377. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/55543> (дата звернення: 15.03.2025).
5. Про приватизацію державного житлового фонду: Закон України від 19 червня 1992 року № 2482-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2482-12#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

Павло ЛУКОВ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Київська обл., Україна

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УХВАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасному світі, коли цифрові технології стрімко розвиваються, а обсяг інформації, що обробляється державними структурами, зростає експоненціально, питання ефективності та якості ухвалення державно-управлінських рішень стає особливо актуальним. Одним із ключових чинників, які кардинально змінюють цей процес, є штучний інтелект (ШІ) – комплекс технологій, що дозволяють комп'ютерам виконувати завдання, традиційно притаманні людині, зокрема аналізувати значні масиви даних,



прогнозувати розвиток подій, генерувати рекомендації та автоматизувати ухвалення рішень. Роль ІІ в системі публічного управління є багатогранною, комплексною і має як потенційні переваги, так і виклики.

По-перше, штучний інтелект значно підвищує ефективність аналітичної роботи в публічному управлінні. Урядові органи та адміністративні структури щодня оперують величезними обсягами даних із різних сфер – економіки, соціальної політики, безпеки, охорони здоров'я тощо [1]. Традиційні методи оброблення цієї інформації часто є надто повільними та не завжди точними через людський чинник та обмеженість ресурсів. ІІ-системи здатні швидко збирати, структурувати й аналізувати дані, виявляти закономірності, тренди й аномалії, які могли б залишитися непоміченими. Наприклад, за допомогою машинного навчання можна прогнозувати економічні кризи, визначати соціальні ризики або оцінювати ефективність реалізації державних програм. Це дає можливість ухвалювати більш обґрунтовані та своєчасні рішення, що базуються на реальних фактах і прогнозах.

По-друге, ІІ сприяє автоматизації рутинних процесів управління, що звільняє людські ресурси для вирішення більш стратегічних завдань. Автоматичні системи можуть виконувати моніторинг нормативно-правових актів, опрацьовувати звернення громадян, проводити первинний аналіз документів, здійснювати контроль виконання розпоряджень тощо. Це підвищує прозорість й оперативність роботи державних органів, зменшує бюрократію і ризики корупції. Зокрема, використання чат-ботів і віртуальних помічників у комунікації з громадянами поліпшує доступність державних послуг і підвищує рівень довіри населення до влади.

По-третє, штучний інтелект відкриває нові можливості для ухвалення комплексних і багатофакторних рішень у складних і динамічних умовах. Завдяки здатності інтегрувати дані з різних джерел і сфер, ІІ може моделювати різноманітні сценарії розвитку подій, оцінювати ризики та наслідки різних варіантів дій, що є надзвичайно важливим у кризових ситуаціях (пандемії, природні катастрофи, війни, загрози національній безпеці). Такі інструменти підтримки ухвалення рішень допомагають керівникам держави бачити повну картину й ухвалювати збалансовані рішення, що враховують інтереси різних груп і перспективи розвитку.

Водночас, впровадження ІІ в систему публічного управління ставить перед суспільством і державою низку важливих викликів. По-перше, існують ризики пов'язані з прозорістю і зрозумілістю алгоритмів ухвалення



рішень. Якщо система ШІ працює як «чорна скринька», її висновки можуть бути складними для пояснення, що підриває довіру громадян й ускладнює контроль за діяльністю влади. По-друге, є загроза дискримінації та упередженості, оскільки ШІ навчається на історичних даних, що можуть містити стереотипи або помилки [2]. Це вимагає ретельного моніторингу, етичного регулювання й постійного вдосконалення алгоритмів. По-третє, важливо забезпечити захист персональних даних і безпеку інформаційних систем від кіберзагроз, оскільки публічне управління оперує чутливою інформацією.

Крім того, успішна інтеграція ШІ в публічне управління потребує розвитку людського капіталу, зміни управлінських підходів і законодавчої бази. Працівники держсектору повинні володіти цифровою грамотністю і розуміти, як працюють інтелектуальні системи, щоб ефективно взаємодіяти з ними. Потрібно створювати чіткі правові межі, що регулюватимуть використання ШІ, захищатимуть права громадян і забезпечуватимуть відповідальність.

Отже, роль штучного інтелекту у системі ухвалення державно-управлінських рішень є ключовою для підвищення ефективності, оперативності та якості державного управління. ШІ дає змогу не тільки оптимізувати оброблення даних й автоматизувати процеси, а й розробляти більш глибокі, комплексні та обґрунтовані управлінські рішення в умовах постійних змін і викликів. Водночас, важливо усвідомлювати й відповідально управляти ризиками, пов'язаними з прозорістю, етикою та безпекою, щоб штучний інтелект слугував інструментом розвитку демократичного, відкритого та ефективного державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
2. Бало С. О., Хмельницький А. В. Правова роль штучного інтелекту в інституалізації публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1 (62). С. 83–98. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-05>



Андрій ЛЮБЧЕНКО,
кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Процес розбудови демократичного інформаційного суспільства в Україні вимагає від органів державної влади вдосконалення й модернізації сфери інформаційних відносин та гармонізації чинної нормативно-правової бази державної інформаційної політики відповідно до міжнародних правових стандартів. Українська держава має пропагувати та просувати власні інформаційні ресурси на міжнародному рівні. Це стратегічне завдання з огляду на російсько-українську війну, що триває, стає важливим та актуальним. Для формулювання цілей міжнародної інформаційної політики об'єктивним буде те, що вона має скеровуватися на формування інформаційного простору держави, розширення і вдосконалення правової бази для регулювання суспільних відносин, націлених на поширення та використання правдивої інформації щодо розвитку України як демократичної, суверенної держави. При цьому захист інформаційного суверенітету держави є не менш важливим ніж захист політичного суверенітету чи її територіальної цілісності.

Наукові дослідження принципів, напрямків та ролі державної та міжнародної інформаційної політики в сучасному суспільстві знайшли висвітлення в наукових працях відомих вітчизняних учених, таких як І.^оАрістової, В. Бебика, В. Гурковського та інших. Проблематику правового забезпечення національної політики та безпеки в інформаційній сфері віддзеркалено в роботах таких дослідників, як Ю. Гриценко, В. Горбуліна, І.^оГрицяк, А. Дацюк, А. Качинський, В. Почепцов, С. Погребняк, В.^оПилипчук, Г. Ситник, О. Кісілевич-Чорнойван та інші.

Інтегрування України до європейської спільноти характеризується закріпленням у національному законодавстві курсу міжнародної політики держави на європейську інтеграцію. Законодавство України щодо



міжнародної інформаційної політики складають Конституція України, закони України, нормативно-правові акти окремих галузей, види, форми і засоби інформації, міжнародні договори та угоди, ратифіковані Україною, та принципи і норми міжнародного права. Проте можна констатувати що на нині вони не змогли повною мірою задовольнити очікування українського суспільства та відповісти на складні виклики, що стоять перед державою, оскільки за цей час цифровізація різноманітних сфер суспільного життя стрімко розвивалася і вже перейшла на інший, більш сучасний етап свого розвитку.

Головною метою сучасної правової системи міжнародної інформаційної політики залишається створення умов для формування конкурентного та незалежного інформаційного простору України, що ґрунтується на принципах і засадах громадянського суспільства, вільному транскордонному обміні інформацією, забезпеченні збалансованості між основними інформаційними цінностями як потрібної умови розвитку незалежної демократичної держави Україна, а також популяризації її цінностей у світі. Водночас нині, насамперед, медіа беруть на себе роль провідників міжнародної інформаційної політики. Вони активно й цілеспрямовано доводять до світової громадськості конкретні аспекти зовнішньополітичного курсу країни, і чим потужніші національні медіа, тим більше можливостей вони відкривають для своєї держави у світовій політиці. Саме тому вдосконалення правового регулювання сфери міжнародної інформаційної політики залишається вкрай актуальним.

Вагому роль у напрямку розвитку інформаційної політики й розуміння її як засобу реалізації стратегічних комунікацій відіграє Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 29 грудня 2016 року № 47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» [1]. У ній, зокрема, визначено стратегічні комунікації як скоординоване й належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних і психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Водночас, в умовах тривалої російсько-української війни Україна зітнулася із потребою гарантувати інформаційну безпеку держави, а повномасштабне воєнне вторгнення РФ на суверенну територію України 24 лютого 2022 року актуалізувало потребу донести до цивілізованого світу правдиву інформацію про причини й характер збройного протистояння на



українських теренах. Перед Українською державою постали нові завдання у відстоюванні завоювань Українського народу, здобутті країною гідного місця у світовому поділі праці, у захисті прав українського громадянина, в інформаційному забезпеченні суверенного існування. У сфері інформаційної безпеки на міжнародному рівні Україні потрібно продовжити та розширити діяльність зі створення правових умов для формування системи міжнародної інформаційної безпеки на основі загальновизнаних принципів і норм міжнародного права.

Поряд з тим, що в Україні ухвалено законодавство, у якому тією чи іншою мірою розкриваються правові засади міжнародної інформаційної політики, важливою проблемою залишається певна несистемність вітчизняної правової політики в міжнародній інформаційній сфері, розпорошення її в численних нормативно-правових актах різної юридичної сили. Саме тому, на часі розроблення цілісного закону, який би уніфікував державну політику України в міжнародній інформаційній сфері та об'єктивно враховував стратегічні орієнтири та всі особливості Української держави.

Отже, на сучасному етапі розвитку системи законодавства щодо міжнародної інформаційної політики України воно потребує вдосконалення в сфері створення, поширення та використання міжнародної інформації, а саме:

- Ухвалення низки законів та підзаконних актів в сфері міжнародної інформаційної політики України, що були б присвячені формуванню позитивного іміджу країни на міжнародній арені, а також правової підтримки створення і поширення україномовної інформаційної продукції в світі.
- Для переходу до практичних результативних дій у всіх сферах цифрової гармонізації з ЄС Україні варто напрацювати пул стратегічних документів, синхронізованих між собою і підкріплених чіткими планами реалізації. В іншому разі суб'єкти ухвалення рішень не зможуть належним чином координувати свої дії, реагувати на виклики стрімкого розвитку і глобалізації інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій. Передбачити створення інтерактивного тезаурусу нормативно-правових актів [2].
- Удосконалити законодавство щодо державної системи кібербезпеки з урахуванням кращих практик європейської системи кіберзахисту, медіа дипломатії тощо.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 29 грудня 2016 р. № 47/217 *Президент України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>
2. Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу: виклики, можливості та бар'єри. Доповідь УС ПГС Україна-ЄС. URL: <https://surl.li/yqbaqc>

Володимир МАРИЧ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРО МОДИФІКАЦІЮ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА І. АДІЗЕСА ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРЕХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ ДО МОДЕЛІ 3S-ЛІДЕРСТВА

Якщо проблеми пошуку лідерів для державних установ і місцевих громад у країнах з еволюційно розвинутою ринковою економікою вирішувалася, наприклад, ще в 60-х роках минулого століття [11], то в Україні ця проблема виникла тільки з появою в системі місцевого самоврядування інституту територіальних громад (ТГ). Саме тому за наявного в сучасному світі і в Україні високого науково-теоретичного і практичного інтересу до проблем лідерства загалом, адаптація світового і вітчизняного досвіду до потреб та умов лідерства в системі публічного управління і вітчизняних ТГ має ще незначні історію та доробок.



На цей час вітчизняними науковцями досліджуються методологічні засади формування та розвитку лідерства в умовах місцевого самоврядування в ТГ України [2, 3, 6], а також роль і значення належного лідерства для ТГ [1, 4, 7] та специфіка лідерства в системі місцевого самоврядування в умовах воєнного періоду [8], оскільки позитивне вирішення викликів і проблем, що постійно постають перед системою публічного управління і самоврядування в ТГ України, вимагає від їхніх лідерів (обраних голів) володіння новими знаннями, досвідом, технологіями і підходами, культурою сучасного управління демократизованим та інтелектуалізованим суспільством.

Оскільки відома модель керівника І. Адізеса щодо професійного і врівноваженого виконання основних функцій Р-А-Е-І (виробництво – адміністрування – підприємливість – інтеграція) [9] не орієнтувалася на потреби управління як в органах публічного управління, так й органах місцевого самоврядування, то цілком доцільно варто уточнити роль функцій Р-А-Е-І в контексті специфіки їх виконання в умовах і потребах ТГ. У цьому контексті орган місцевого самоврядування (ОМС) на чолі із обраним головою-лідером варто вважати виробником (Р) комплексу управлінських рішень щодо життєдіяльності і розвитку ТГ, які мають бути раціональними, творчими, підприємливими, що відповідає функції (Е). Тобто керівнику стає доцільним у контексті умов ТГ об'єднати функції Р і Е, залишивши як потрібні функції адміністрування (А) та інтеграцію (І).

Саме тоді належне виконання лідером комплексу функцій адміністрування (А), творчого і підприємливого (Е) виробництва (Р) основного продукту ОМС (рішень, планів, програм, проєктів тощо) та інтеграції (І) або залучення й об'єднання для їх виконання всього персоналу організації чи населення ТГ, трансформує Р-А-Е-І-код керівника (за І. Адізесом) у його модифіковану модель А-РЕ-І, що в такій інтерпретації відповідає таким критеріям і рекомендованим діям 3S-моделі інтелектуально-функціонального лідерства, як «синархія», «сінтелектика» і «синергія» [5], що дозволяє рекомендувати саме цю модель функціонального лідерства для використання при виконанні приписів діяльності за модифікованою моделлю керівника І. Адізеса.

Виконання ним такого складника 3S-лідерства, як «синархія» (співуправління) є функціональним обов'язком керівника-лідера виконання завдань з адміністрування (А) із залученням до процесу управління і співпраці інших людей, виконання об'єднаної функції (РЕ) із спільної



генерації обов'язкових для належного керівництва інтелектуальних продуктів – управлінських рішень є процесом «сінтелектики» (співмислення), а виконання функції об'єднання ресурсів, зусиль та енергії всіх працівників ОМС для отримання ефекту «синергії» є нічим іншим, як інтеграцією (І) енергії, інтелектуальних і фізичних зусиль людських ресурсів колективів системи публічного управління, ОМС і населення.

Таким чином, усі інтелектуально-функціональні зусилля лідера державної установи чи ОМС ТГ будуть спрямованими на обов'язкове включення людей до процесу управління (А), об'єднання цих людей процесом (І) і використання інтелекту цих уже включених і об'єднаних людей (РЕ).

Запропонована в нещодавній публікації «Мистецтво лідерства 21-го століття: від планування спадкоємства до створення фабрики лідерства» експертами консалтингової компанії McKinsey рекомендація *«замість того, щоб просто командувати та контролювати, лідери повинні співпрацювати та навчати»* [10] (виокремлено нами - В. М. і В. П.) буде повністю виконуватися за умови використання сучасними лідерами вітчизняної системи публічного управління ТГ модифікованої моделі І. Адізеса в комплексі з моделлю 3S-лідерства, що сприятиме підвищенню зацікавленості людських ресурсів як органів системи публічного управління, так й органів місцевого самоврядування до участі в процесах розроблення і пропозиції керівництву нових підходів і рішень, усвідомлення спільності дій і відповідальності за реалізацію спільно обговорених, прийнятих консенсусом і спільно реалізованих стратегічно важливих рішень, які створюють умови для ефективного досягнення громадою максимально можливих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войцеховська О. В., Товсточуб Ю. В. Роль лідерства в місцевому самоврядуванні. *Публічне управління та місцеве самоврядування в Україні*. 2018. №8. С. 93-96.
2. Грищенко І. М. Методологічні засади формування лідерства. *Державне управління*. 2016. №1(53). С. 66-71.
3. Грищенко І. М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. 118-122.



4. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ : збірник наукових праць*. 2024, № 2. С. 275-285.
5. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2022. Том 33 (72) №5. – С. 64-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>
6. Петренко В. П., Струк Н. П., Кушнірюк В. М. Обізнані мешканці – сильна громада: навчально-методичні матеріали для місцевих лідерів / За заг. ред. А. В. Мазака, М. П. Баран. Івано-Франківськ, 2016. 128 с.
7. Письменний І. В. Лідери територіальних громад як атрактори ефективного суспільного розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 53-59.
8. Рудаченко, О., Угоднікова, О., & Троян, В. (2024). Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період: виклики та перспективи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 231-239. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-30>
9. Discover Your Leadership Style with the PAEI Test. *Adizes Institute Worldwide*. URL: <https://lnkd.in/e7AB9yt8>
10. Sternfels B., Pachtod D., Strovink K., Howard W. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory. *McKinsey & Company*. October 22, 2024.
11. Linton C. Freeman, Thomas J. Fararo, Warner Bloomberg, Jr. and Morris H. Sunshine. Locating Leaders in Local Communities: A Comparison of Some Alternative Approaches. *American Sociological Review*. Vol. 28, No. 5 (Oct., 1963), pp. 791-798.



Руслан МОЛИБОГА,
кандидат політичних наук, докторант,
Інститут держави і права
імені В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Державне регулювання транспортно-логістичної сфери в Європейському Союзі базується на спільній політиці, спрямованій на створення єдиного транспортного простору, підвищення безпеки, екологічності та ефективності перевезень. Воно охоплює автомобільний, залізничний, водний та авіаційний транспорт, а також логістичну інфраструктуру.

Державне регулювання транспортної та логістичної сфери в Європейському Союзі базується на численних законодавчих актах, що регламентують правила функціонування всіх видів транспорту, логістичну інфраструктуру, безпеку перевезень, екологічні стандарти, умови праці водіїв, а також цифровізацію логістики. Основні правові норми закріплені в регламентах, директивах і рішеннях інституцій ЄС.

Європейський Союз створив єдиний ринок транспортних послуг, що передбачає свободу пересування товарів, послуг та перевізників у межах спільного простору. Основним документом, що визначає загальні засади транспортної політики, є Договір про функціонування Європейського Союзу (TFEU), який у статтях 90-100 закладає принципи спільної транспортної політики.

Директива 2010/40/ЄС встановлює правові межі для розгортання інтелектуальних транспортних систем, спрямованих на підвищення ефективності транспортних мереж. Регламент 1315/2013 закріплює основи розвитку Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), що сприяє інтеграції транспортної інфраструктури всіх країн-членів ЄС.

Державне регулювання автомобільного транспорту в країнах Європейського Союзу базується на єдиних правилах, спрямованих на забезпечення безпеки дорожнього руху, ефективності перевезень, соціального захисту працівників, екологічної стійкості транспорту та



розвитку конкурентного середовища. Основними засадами регулювання є єдиний ринок транспортних послуг, гармонізація стандартів безпеки та технічних вимог, екологічна відповідальність, соціальний захист водіїв, цифровізація логістики, регулювання доступу до професії перевізника та контроль за дотриманням норм законодавства.

Основу державного регулювання становить принцип єдиного транспортного простору, що забезпечує вільний рух транспортних засобів, вантажів і пасажирів у межах країн Європейського Союзу без дискримінаційних обмежень.

Державне регулювання залізничного транспорту в країнах Європейського Союзу базується на принципах створення єдиного залізничного простору, забезпечення безпеки перевезень, лібералізації ринку, технічної сумісності інфраструктури, екологічної стійкості та розвитку мультимодальних перевезень. Основною метою є створення конкурентного середовища на ринку залізничних перевезень, підвищення якості послуг, стимулювання інновацій та забезпечення високих стандартів безпеки.

Європейська транспортна політика щодо залізничного транспорту ґрунтується на положеннях Договору про функціонування Європейського Союзу, яка закріплює принцип вільного руху товарів, послуг та капіталу, що безпосередньо впливає на транспортну сферу. Основними законодавчими актами, що визначають сучасні підходи до державного регулювання залізничного транспорту, є так звані чотири залізничні пакети, ухвалені в період з 2001 до 2016 року.

Окремим важливим аспектом державного регулювання залізничного транспорту є технічна сумісність залізничної інфраструктури, що забезпечується шляхом запровадження єдиних європейських стандартів. Директива 2008/57/ЄС [1] визначає основи технічної взаємодії на рівні інфраструктури, рухомого складу, систем сигналізації та зв'язку. Одним із ключових елементів інтеграції є впровадження Європейської системи управління залізничним рухом (ERTMS), що дозволяє створити єдину систему контролю руху поїздів, усуваючи бар'єри між національними системами сигналізації.

Державне регулювання морського транспорту та портів у країнах Європейського Союзу базується на принципах створення єдиного морського простору, підвищення рівня безпеки мореплавства, забезпечення екологічної стійкості, розвитку конкурентного середовища, модернізації



портової інфраструктури, цифровізації процесів управління перевезеннями, гармонізації митних процедур та інтеграції морських транспортних коридорів у загальну логістичну систему ЄС. Основним правовим документом, що визначає загальні принципи транспортної політики ЄС, є Договір про функціонування Європейського Союзу, положення якого передбачають вільний рух товарів і послуг, уключаючи морські перевезення.

Однією із ключових цілей державного регулювання є створення єдиного ринку морських перевезень, що передбачає усунення адміністративних бар'єрів між державами-членами та спрощення процедур доступу судноплавних компаній до портової інфраструктури. Відповідно до Регламенту (ЄС) 2017/352 [2], у країнах ЄС встановлено єдині правила управління портами, що сприяють прозорості фінансування, запобігають монополізації ринку портових послуг, регулюють питання доступу операторів до портових терміналів і визначають принципи тарифоутворення. Держави-члени зобов'язані забезпечувати рівний доступ до портової інфраструктури, що сприяє розвитку конкуренції та ефективності морських перевезень.

Державне регулювання авіаційного транспорту в країнах Європейського Союзу ґрунтується на принципах забезпечення безпеки польотів, лібералізації авіаційного ринку, екологічної стійкості, розвитку єдиного авіаційного простору, соціального захисту працівників авіаційної галузі, цифровізації авіаційних послуг та захисту прав пасажирів. Усі ці аспекти регулюються нормативно-правовими актами Європейського Союзу, які є обов'язковими для виконання всіма державами-членами. Основним правовим документом, що закладає засади спільної транспортної політики, є Договір про функціонування Європейського Союзу, який передбачає свободу руху товарів, послуг і громадян, що безпосередньо впливає на організацію авіаперевезень.

Однією із ключових основ державного регулювання є створення єдиного авіаційного ринку, що забезпечує вільний доступ авіакомпаній країн-членів до маршрутної мережі всього ЄС без національних обмежень. Регламент (ЄС) 1008/2008 [3] визначає загальні правила здійснення повітряних перевезень, зокрема вимоги до ліцензування авіаперевізників, правила встановлення тарифів на квитки та умови надання доступу до внутрішніх ринків авіаперевезень. Це дозволило усунути монополії на національних ринках та сприяло розвитку конкуренції, що позитивно



позначилося на доступності авіап перевезень для пасажирів. Лібералізація авіаційного ринку сприяла зростанню кількості лоукост-перевізників, що отримали можливість безперешкодно виконувати рейси між країнами ЄС.

Варто зазначити, що державне регулювання логістичної інфраструктури в країнах Європейського Союзу базується на принципах інтегрованої транспортної мережі, цифровізації логістичних процесів, забезпечення екологічної стійкості, розвитку мультимодальних перевезень, фінансування стратегічних інфраструктурних проєктів та усунення адміністративних бар'єрів для ефективного функціонування єдиного ринку. Європейський Союз реалізує комплексну політику розвитку логістичної інфраструктури, спрямовану на створення конкурентоспроможної, безпечної та екологічно чистої транспортної системи, що забезпечує вільний рух товарів, оптимізацію перевезень і взаємозв'язок між різними видами транспорту. Основною правовою основою для регулювання логістичної інфраструктури є Договір про функціонування Європейського Союзу, що визначає спільну транспортну політику, а також низка регламентів і директив, які встановлюють правила фінансування, технічної сумісності, безпеки та цифровізації логістичних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Directive 2008/57/EC of the European Parliament and of the Council of 17 June 2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/57/oj/eng>
2. Regulation (EU) 2017/352 of the European Parliament and of the Council of 15 February 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32017R0352>
3. Regulation (EC) No 1008/2008 of the European Parliament and of the Council of 24 September 2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/1008/oj/eng>



Володимир МОРОЗ,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

Світлана МОРОЗ,

доктор наук з державного управління, старша дослідниця,
провідна наукова співробітниця науково-методичного відділу
забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти
Військового інституту танкових військ,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний університет»,
м. Харків, Україна

УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ В РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Нещодавно у світі науково-популярної літератури з проблематики експертного знання, що хоча й на опосередкованому рівні, але все таки може бути віднесеною до кола питань публічноуправлінського спрямування, відбулася майже ніким непомічена подія, а саме – вихід другого видання роботи Томаса Ніколса «Смерть експертизи: як Інтернет вбиває наукове знання» [4]. Така репрезентація є не лише свідченням збереження актуальності порушеної у роботі Т. Ніколса проблематики, а й констатацією факту відсутності розуміння переважною більшістю з акторів експертизи місця та ролі знань у професійній діяльності.

Проблематика так званого експертного знання в системі публічного управління, у тому чи іншому контексті свого складного та багатогранного змісту, набула свого розвитку у роботах Д. Дзвінчука, С. Домбровської, І. Лопушинського, О. Молодцова, М. Орлів, І. Парубчака, В. Петренка, О. Руденко, Г. Рябцева, В. Тертички, Г. Фердмана та інших дослідників. Окремі з питань цієї проблематики було розглянуто нами в межах попередньо проведених досліджень [1, 2].



Нині ми чуємо чимало «експертних думок» від нещодавно далеких від теорії та практики проведення експертизи суб'єктів щодо того чи іншого напрямку публічної політики, у т.ч. й з питань обґрунтування можливості та (або) потреби використання зарубіжного досвіду. Наприклад, майже кожна з виконаних за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» дисертаційних робіт містить щонайменше один із структурних підрозділів, зміст якого тим чи іншим чином апелює до проблематики аналізу зарубіжного досвіду та формулюванню пропозицій з його використання. За результатами вивчення ними зарубіжного досвіду переважна більшість наділених функціями управління суб'єктів вимагають імплементації його найбільш прогресивних здобутків до наявних у вітчизняній системі управління практик (відбувається апелювання до: «досвіду європейських країн»; «думки експертів авторитетних міжнародних організацій»; «результатів моніторингу визнаних світом фундацій» тощо). Безумовно, використання зарубіжного досвіду є одним не лише з бажаних, а й обов'язкових елементів сучасного управління на стратегічному рівні реалізації його функцій. Нагадаємо, що положення Державного стандарту України «Стандартизація послуг. Основні положення» (ДСТУ 3279-95) (звернення до цього стандарту стало можливим з огляду на той факт, що «управління» може бути розглянуто як на рівні функції, так й на рівні послуги) ідентифікує «врахування світового досвіду» на рівні одного з украї важливих принципів стандартизації будь-якої з послуг.

Отже, апелювання суб'єктом управління до потреби використання «зразкових моделей», «інноваційних практик» тощо є цілком обґрунтованим кроком. Водночас, положення Державного стандарту України «Системи управління якістю» (ДСТУ ISO 9001:2015), у межах так званого процесного підходу управління якістю, передбачають «поліпшення процесів на основі оцінювання даних та інформації». Тут ми можемо вести мову про формування певної парадигми, а саме: «врахування світового досвіду» (ДСТУ 3279-95) – «оцінювання даних та інформації» (ДСТУ ISO 9001:2015). Така парадигма передбачає потребу проведення комплексного (розгляд об'єкта управління через призму різних галузей знань) та системного (розгляд об'єкта управління в системі його внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків) аналізу передбачених до імплементації у вітчизняний простір зарубіжної практики (механізмів) вирішення тих чи інших управлінських завдань.



Водночас, у науковому дискурсі, та як наслідок – у професійній діяльності суб'єктів ухвалення управлінських рішень, проблематика вивчення та використання «перспективного світового досвіду» зводиться до так званого сліпого копіювання тих з інституційних норм упорядкування об'єкта управління та (або) механізмів впливу на нього, що свого часу в принципово інших умовах забезпечили досягнення бажаного результату. Цікавою є згадка Президента України Л. Кучми щодо механізмів формування нормативно-правової бази України, а саме – «у нас і сьогодні, м'яко кажучи, недосконала законодавча база. А тоді, не маючи часу, а головне – досвіду і відповідних знань, щоб придумувати щось своє, ми просто брали іноземні закони, перекладали їх українською мовою практично один до одного, «штампували» в парламенті і намагалися за ними жити». Такий механізм інституалізації «світового досвіду» (так звана *сорупаста*) зумовив виникнення розриву між природою актуалізації і розвитку об'єктів публічного управління, тобто тих з об'єктів, що потребували свого впорядкування на рівні законів, та змістом цих законів. Іншими словами, не врахування умов формалізації об'єктів публічного управління, так само як й умов їх дальшого розвитку, суттєво знизило ефективність функціонування нормативно-правового механізму публічного управління (тут ми маємо на увазі нагромадження, з одного боку, кількості так званих законів, що не працюють, а з іншого – кількості тих із об'єктів публічного управління, вплив на які залишився без очікуваної суспільством рефлексії).

На підтвердження думки про потребу (можливість) забезпечення дотримання принципів комплексності та системності при аналізі доцільності використовувати «світового досвіду» можна навести приклад з професійної практики членкині колегії МОН України О. Проскури щодо умов використання фінського досвіду в організації навчального процесу у загальноосвітніх закладах освіти (нагадаємо, що фінська модель середньої освіти визнана взірцевою в ЄС та рекомендована до запровадження), а саме – звернення уваги на ті з чинників, що свого часу забезпечили досягнення Фінляндією одних із найкращих в ЄС результатів функціонуванні системи середньої освіти. Серед таких чинників фахівчиня визначає норми співвідношення між кількістю учнів у класі та кількістю залучених до їхнього навчання педагогів (кількість учнів у класі не повинна перевищувати 15 осіб; до проведення одного класного заняття залучаються відразу два педагоги) [4].



Виникає майже риторичне за своїм змістом запитання щодо можливості успішного використання фінського досвіду у вітчизняній практиці з одночасним ігноруванням умов його реалізації. Чи можемо ми використати якийсь із механізмів, нехай майже ідеальний за своїм змістом, залишивши при цьому поза увагою умови його використання? Очікувано, що відповідь буде не на користь тих із суб'єктів публічного управління, які імплементують так звані копії з «передового світового досвіду» у вітчизняне регулятивне середовище, ігноруючи при цьому всю систему чинників, елементів, контекстів тощо, що зумовили досягнення високих результатів у межах принципово іншої парадигми, як змісту національних цінностей та традицій, так й умов сприйняття реальності сьогодення.

За результатами вище наведеного можемо сформулювати такі узагальнення та висновки:

по-перше, використанню будь-якого «передового світового досвіду» у межах вітчизняного середовища актуалізації суб'єктно-об'єктних відносин повинен передувати ретельний аналіз умов його досягнення в країні походження. Проведення такого аналізу повинно відбуватися з дотриманням принципів комплексності та системності;

по-друге, суб'єкти яких долучають до проведення оцінювання доцільності (можливості) використання «передового світового досвіду» повинні враховувати актуальний рівень розвитку визначених для впливу об'єктів публічного управління;

по-третє, будь-яка експертиза доцільності (можливості) використання «передового світового досвіду» повинна проводитися фахівцями, які мають, з одного боку, досвід практичної діяльності у межах сфери відібраного для впливу об'єкта публічного управління, а з іншого – пов'язану з експертною діяльністю фахову освіту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз С. А. Відповідність університетських знань вимогам ринку праці: аналіз думки студентів з Китаю. *Bulletin of postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and Administration»*. 2019. Том 8, Вип. 37. С. 46-70
2. Мороз С. А., Домбровська С. М., Мороз В. М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 294-309



3. Проскура О. І. Експертність в освіті: кому ми довіряємо? URL: <https://osvita.ua/blogs/94179/> (дата звернення: 22.04.2025)

4. Nichols T. M. The Death of Expertise: The Campaign against Established Knowledge and Why it Matters. Oxford: Oxford University Press, 2017. 252 с.

Світлана МОРОЗ,

доктор наук з державного управління, старша дослідниця,
провідна наукова співробітниця науково-методичного відділу
забезпечення якості освітньої
діяльності та вищої освіти

Військового інституту танкових військ,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний університет»,
м. Харків, Україна

Олексій ТИЩУК,

аспірант кафедри соціології і публічного управління,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний університет»,
м. Харків, Україна

ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТЛУМАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЙ В ЗАКОНІ УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ»

Недосконалість змісту нормативно-правових актів усе далі частіше стає причиною не лише зменшення ефективності публічного управління, а й утрати авторитету держави як одного з основних суб'єктів формування інституціонального середовища. Норми впорядкування функціонування системи вищої освіти, як й будь-які інші з правових норм, не є бездоганними, а отже потребують удосконалення свого змісту. Питання вдосконалення норм та механізмів використання таких норм у системі вищої освіти постійно перебувають у межах кола наукової уваги дослідників. Серед вчених, які зробили неабиякий внесок у вирішення питань формування та розвитку нормативно-правового підґрунтя функціонування системи вищої освіти через призму державноуправлінської науки варто виокремити М. А. Ажажу, С. М. Домбровську, І.П.°Лопушинського, В. М. Мороза, О. В. Поступну, В. В. Сиченка,



В.°Д.°Філіппову, С. О. Шевченка та багатьох інших дослідників. Окремі з аспектів цієї проблематики набули свого розвитку в попередньо проведених нами наукових дослідженнях [1, 2].

Проблематика забезпечення якості вищої освіти, попри цілком достатній рівень своєї інституалізації в межах нормативно-правових актів, насамперед у так званих профільних до визначеного вище фокусу уваги законах України «Про освіту» та «Про вищу освіту», усе ще перебуває на стадії свого формування. Таке наше припущення стало можливим унаслідок аналізу змісту відповідних законів через призму такої дефініції, як «якість освітньої діяльності». Наприклад, у Законі України «Про вищу освіту» ця дефініція згадується щонайменше десять разів у контексті трьох доволі важливих фокусів уваги, а саме, у межах: змісту системи забезпечення якості вищої освіти, у частині підсистем внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти (стаття 16); функцій Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), у частині формування ним критеріїв оцінки якості освітньої діяльності (стаття 18); повноважень наглядової ради, у частині її участі в підвищенні якості освітньої діяльності (стаття 37). Достатньо дивно, що серед наведених законотворцем в статті 1 Закону термінів відсутнє тлумачення відповідної категорії.

Отже, виникає цілком логічне запитання щодо категоріального змісту дефініції «якість освітньої діяльності». Безумовно, відповідь на це запитання ми можемо віднайти в іншому Законі України, а саме в Законі України «Про освіту». Водночас, автори цього Закону перед наведенням визначень використовують форму «у цьому Законі терміни вживаються в такому значенні», тобто наведені «значення» мають відношення лише до цього конкретного Закону. Безумовно, ми можемо припустити, що нормативно затверджене значення терміна в одному законі є легітимним для такого самого терміна в іншому законі. Частина здорового глузду в цьому є, оскільки так зване переписування тлумачень термінів з одного закону в інший може виглядати зайвим і таким, що обтяжує відповідні норми. З цього приводу варто звернути увагу, що обидва названих закони містять визначення таких дефініцій, як «академічна свобода» (до речі, наведені в названих законах визначення не є тотожними, оскільки норма Закону України «Про освіту» апелює до «принципів свободи слова, думки і творчості», у той час, як норма Закону України «Про Вищу освіту» обмежується «принципами свободи слова і творчості»), «особа з



особливими освітніми потребами» (як і в попередньому випадку, тлумачення не є ідентичними, наприклад, Закону України «Про освіту» визначає відповідну дефініцію через «особу, яка потребує додаткової постійної чи тимчасової підтримки ...», у той час, як норма Закону України «Про вищу освіту» подає відповідне тлумачення через «особу з інвалідністю, яка потребує додаткової підтримки») тощо.

З огляду на наведені вище принципи за своїм змістом розбіжності в тлумаченні законотворцем одних і тих самих дефініцій (вкладання різних значень в одні та ті самі терміни) у межах різних нормативно-правових актах, ми скоріше за все не можемо стверджувати про можливість використання наведеного в Законі України «Про освіту» тлумачення «якості освітньої діяльності» для пояснення відповідного терміна в Законі України «Про вищу освіту». Іншими словами, виникає ситуація, за якої автори останнього із названих законів використовують достатньо важливий за своїм значенням термін, але не дають його пояснення. Унаслідок цього залишається незрозумілим, як ЗВО може розбудовувати систему внутрішнього забезпечення якості без розуміння змісту «якості освітньої діяльності». Таке саме запитання є актуальним і для НАЗЯВО, що повинне «аналізувати якість освітньої діяльності ЗВО». Розуміючи неможливість так званого сліпого використання сформульованих законодавцем у межах одного закону визначень для пояснення тотожних дефініцій в іншому законі, спробуємо сформулювати підґрунтя для тлумачення категоріального змісту дефініції «якість освітньої діяльності» через призму проблематики вищої освіти.

Вище ми звернули увагу на той факт, що норма Закону України «Про освіту» інституалізує значення дефініції «якість освітньої діяльності», подаючи його в такому вигляді – «рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, установленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг» [3]. Зміст цього визначення може бути розподілений на декілька відносно самостійних блоків, а саме:

1) рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу (очікувано, що тут ідеться про: впорядкування (програмування) освітнього процесу; створення умов для функціонування системи); формулювання норм та встановлення порядків; установлення причинно-наслідкових зв'язків між завданнями та результатами освітнього процесу; розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між бенефіціарами та



стейкхолдерами; кадрове, науково-методичне, організаційно-технологічне, соціально-побутове, соціологічно-аналітичне супроводження навчального процесу тощо). З огляду на особливості реалізації завдань за змістом цього блоку його сутність може бути подано через парадигму «організація як процес» та «процес як діяльність»);

2) забезпечення здобуття особами якісної освіти (очікувано, що тут ідеться про: спрямовані на підтримання якості змісту освіти заходи (комплекс заходів), а також дії адміністрації ЗВО та науково-педагогічних працівників з реалізації освітніх програм у межах інституціоналізованих норм; гарантування наявності потрібних для реалізації змісту освітніх програм матеріальних та організаційних ресурсів; збереження та розвиток матеріально-технічного та аудиторно-лабораторного забезпечення навчального процесу тощо. З огляду на особливості реалізації завдань за змістом цього блоку його сутність може бути подано через парадигму «забезпечення як діяльність» – «діяльність як умова»);

3) відповідність встановленим вимогам (очікувано, що тут ідеться про: наявність у ЗВО системи моніторингу та контролю за рівнем дотримання учасниками освітнього процесу встановлених законодавством порядку та правил надання освітніх послуг; дотримання ЗВО вимог ліцензійних умов щодо провадження освітньої діяльності; забезпечення дотримання науково-педагогічними працівниками затверджених МОН України стандартів вищої освіти за спеціальностями тощо. З огляду на особливості реалізації завдань за змістом цього блоку його сутність може бути подано через парадигму «відповідність як вимога» та «вимога як процедура».

Вище сформульовані узагальнення може бути використано для адаптування вже інституалізованого в межах норми Закону України «Про освіту» визначення «якості освітньої діяльності» до проблематики вищої освіти (вище ми звернули увагу на неможливість використання значень дефініцій з одного закону для пояснення відповідних дефініцій в іншому). Опрацювання такого тлумачення вважаємо одним з перспективних напрямків в організації даліших наукових пошуків у межах обраного у цій публікації фокусу безпосередньої уваги.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз В. М., Мороз С. А. Система сучасної фахової передвищої освіти як складова механізму забезпечення якості вищої освіти: державно-управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 88–96
2. Мороз С. А. Державне управління якістю вищої освіти в контексті норм міжнародних стандартів якості: принцип процесного підходу. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід*: зб. матеріалів доп. учасн. Всеукр. наук.-практ. конф. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. С. 365–366.
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22

Денис МОРОЗОВ,
аспірант кафедри публічного управління
і проєктного менеджменту
Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

Науковий керівник: **Яніна КАЗІЮК,**
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління
і проєктного менеджменту
Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала невід’ємною частиною реформування державного управління. Однією із ключових сфер, що зазнає глибоких змін, є бюджетна система. Ураховуючи важливість прозорого, ефективного й контрольованого розподілу публічних коштів, цифровізація фінансових процесів набуває особливої актуальності. Досвід



європейських країн, зокрема Естонії, Польщі, Фінляндії, демонструє значний потенціал цифрових рішень у підвищенні довіри громадськості до держави, зниженні корупційних ризиків і поліпшенні якості державних послуг. У ХХІ столітті цифрова трансформація стала ключовим чинником модернізації систем державного управління в усьому світі. Одним із її пріоритетних напрямків постає цифровізація бюджетної системи як інструмент підвищення ефективності використання публічних фінансів, забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадськості до процесу ухвалення бюджетних рішень. У цьому контексті Україна активно впроваджує цифрові інструменти у сфері публічного фінансування, однак цей процес супроводжується низкою системних проблем, що зумовлюють потребу наукового осмислення й стратегічного планування.

Попри те, що Україна демонструє динаміку в напрямку цифрової трансформації державного управління, що постійно зростає, показники інтегрованості цифрових рішень до бюджетної сфери залишаються нижчими порівняно з країнами ЄС. Зокрема, за даними Індексу розвитку електронного урядування ООН 2022 року Україна посідає 55-е місце серед 193 країн, поступаючись більшості європейських держав. Своєю чергою, згідно з рейтингом Open Budget Index 2023 року Україна отримала 62 з 100 можливих балів за рівень бюджетної прозорості, що свідчить про позитивну динаміку, проте й указує на наявність «прозорих» зон ризику. Однією із найважливіших ініціатив у цьому напрямку є портал "Є-data", що функціонує відповідно до Закону України «Про відкритість використання публічних коштів». Цей ресурс надає користувачам відкритий доступ до транзакцій, здійснених з бюджетних рахунків, а також до контрактів, укладених бюджетними установами. Станом на 2024 рік портал налічує понад 15 мільйонів опублікованих платіжних операцій та понад 3 мільйони договорів, що свідчить про поступову інтеграцію принципів відкритості у бюджетне управління.

Ще одним важливим компонентом є система ProZorro, що забезпечує прозорість публічних закупівель. Хоча ProZorro не є частиною бюджетного планування в класичному розумінні, вона має безпосередній вплив на витрачання коштів, забезпечуючи конкуренцію та запобігання корупційних схем. Цю платформу визнано на міжнародному рівні, вона використовується як приклад для цифровізації закупівель у країнах, що розвиваються. Інші допоміжні сервіси, зокрема ProZorro.Продажі,



охоплюють сферу управління державним майном, і також мають бюджетне значення.

Упродовж 2020–2023 років активно розвивається Інформаційна система управління державним бюджетом (ІСУДБ), що реалізується Державною казначейською службою. Вона забезпечує електронне казначейське обслуговування розпорядників бюджетних коштів, спрощує процедури подання та оброблення платіжних доручень, автоматизує бухгалтерський облік та звітність. У результаті – знижується навантаження на працівників державного сектору, скорочується час бюджетних операцій і підвищується їх точність.

Проте, попри досягнення, цифровізація бюджетного процесу в Україні залишається фрагментарною. Наявні цифрові системи не завжди інтегровані між собою, що ускладнює комплексну аналітику й прогнозування. Більшість платформ функціонують у режимі «сервісів даних», проте не дозволяють у реальному часі управляти бюджетними потоками на всіх рівнях управління. Особливо відчутною є різниця в рівні цифрового забезпечення центрального та місцевого рівнів: в окремих громадах ІТ-інфраструктура перебуває на застарілому рівні, а персонал не має відповідної цифрової компетентності. До того ж, правове регулювання цифрового бюджетування потребує дальшого вдосконалення. Відсутність уніфікованих стандартів даних, недостатня деталізація вимог до кіберзахисту та електронної взаємодії між органами влади гальмують повноцінну цифрову трансформацію бюджетної системи, що створює ризики дублювання інформації, неузгодженості бюджетних рішень та обмеженого доступу громадян до релевантної інформації у зручному форматі. Однією із ключових проблем залишається відсутність цілісної архітектури цифрового управління публічними фінансами, що унеможлиблює ефективну координацію між органами влади, обмежує доступ громадян до актуальної фінансової інформації та створює ризики дублювання даних. Значна частина процесів досі базується на фрагментарних інформаційних системах, що не взаємодіють між собою. Крім того, цифрова нерівність регіонів, нестача компетентних кадрів у сфері ІТ та обмежене фінансування ІТ-інфраструктури органів місцевого самоврядування посилюють диспропорції в упровадженні цифрових бюджетних інструментів.

Попри активні спроби модернізації бюджетної системи України за допомогою цифрових технологій, цей процес стикається з низкою глибоких



проблем. Насамперед варто виокремити фрагментарність цифрових ініціатив, що часто реалізуються без єдиного стратегічного бачення. Багато електронних платформ функціонують ізольовано, не забезпечуючи повноцінної взаємодії між собою, що ускладнює обмін даними та ухвалення оперативних рішень. У результаті формується децентралізований цифровий простір, де кожен орган влади або рівень управління використовує власні підходи й системи, що не завжди узгоджуються між собою.

Ще однією суттєвою проблемою є низький рівень цифрової грамотності персоналу бюджетних установ, особливо на місцевому рівні. У багатьох громадах спостерігається дефіцит фахівців, які здатні ефективно працювати з новими інформаційними системами. Крім того, відсутність системної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів гальмує інтеграцію інноваційних підходів до управління фінансами, що спричиняє не тільки технічні труднощі у використанні цифрових інструментів, а й знижує мотивацію працівників до участі в цифровій трансформації.

Серйозним бар'єром залишається обмежене фінансування цифрових проєктів у публічному секторі. Бюджетні ресурси часто не дозволяють модернізувати технічне забезпечення, оновити програмне забезпечення або запровадити сучасні захищені хмарні рішення, що особливо критично в умовах воєнного стану та зростання навантаження на державні фінанси. У поєднанні з недостатньою зацікавленістю політичних еліт у цифровій прозорості такі обмеження сприяють консервації застарілих підходів до бюджетного планування та звітності.

Таким чином, поточний стан цифровізації бюджетного процесу в Україні можна охарактеризувати як перехідний: наявні окремі успішні цифрові інструменти, проте відсутня цілісна система, що охоплює всі стадії бюджетного циклу та всі рівні влади. Для переходу до повноцінної цифрової бюджетної екосистеми потрібне стратегічне планування, посилення нормативної бази, розвиток інфраструктури та підвищення цифрової культури всіх учасників бюджетного процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Латковська Т. А. Фінансово-правове регулювання суспільних відносин в умовах цифрової трансформації. *Фінансове право в умовах цифрової трансформації*: колект. монографія / за заг. ред. Т. А. Латковської. Чернівці: Технодрук, 2021. 418 с.



2. Токарева К. О. Цифрові технології у бюджетній діяльності : зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. 5: *Цифрові трансформації України 2021: виклики та реалії* : за матеріалами II круглого столу (м. Харків, 20 верес. 2021 р.) / за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України. 2021. 214 с. С. 174–178.

3. Павлюк К. В., Шапоренко О. О. Підвищення ефективності видатків державного бюджету в умовах реформ. *Наукові праці НДФІ*. 2016. Вип. 4. С. 15–33.

Назарій МУСЯКЕВИЧ,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Лариса МОСОРА,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ БІКАМЕРАЛІЗМУ

Бікамералізм – це структура парламенту, за якого він складається з двох палат. При цьому на кожен із палат покладаються різні повноваження, проте від ефективної їх взаємодії залежить функціонування законодавчого органу і загалом держави. Бікамералізм є властивим багатьом країнам світу, однак дещо хибної є думка, що він має бути тільки у федеративних державах. Серед країн Європи є ті, що давно організували роботу свого законодавчого органу за принципами бікамералізму.

Італія є демократичної держави з класичною формою двопалатного парламенту. Конституція Італійської Республіки 1947 року встановлює дві



палати – Палату депутатів і Сенат – що мають рівні законодавчі повноваження. Такий тип бікамералізму називається «симетричним», оскільки обидві палати відіграють однаково важливу роль у законотворчому процесі. Палата депутатів обирається всіма громадянами, починаючи з 18 років, тоді як до Сенату – з 25 років, і тільки громадяни, які досягли 40 років, можуть бути сенаторами. Це забезпечує певний віковий та життєвий баланс між палатами, сприяючи глибшому аналізу законодавчих ініціатив. Сенат також має особливу функцію – у ньому представлені регіони, що сприяє децентралізації влади та врахуванню інтересів усіх частин країни.

На відміну від палати депутатів, у сенаті є новообране довічне членство: сенаторами по праву стають всі колишні президенти республіки, а, крім того, президент може призначити п'ять довічних сенаторів за видатні заслуги в суспільній діяльності, науці і культурі (згідно з чинною конституційною практикою, це положення трактується в тому сенсі, що загальне число вакансій не має перевищувати п'яти) [2].

Обидві палати мають однакові права при ухваленні законів, контролі уряду, розгляді бюджету, міжнародних договорів тощо. Це створює систему стримувань і противаг, що не дозволяє концентрувати владу в одній палаті й гарантує більш ретельний розгляд кожного законопроекту. Крім того, Сенат в Італії виконує й представницьку функцію – у ньому представлені як виборні сенатори, так і довічні (зокрема, колишні президенти чи видатні діячі), що дозволяє зберегти інституційну пам'ять та спадковість державної політики [4].

Таким чином, бікамералізм в Італії виступає важливим інструментом демократичного управління, що поєднує інтереси громадян, регіонів та державних інституцій. Це дозволяє гарантувати баланс влади, підвищити якість законотворчості й зміцнити легітимність парламентських рішень.

Парламент Франції є двопалатним органом законодавчої влади, що складається з Національних зборів (нижня палата) і Сенату (верхня палата). Він виконує ключову роль у формуванні державної політики через законотворчу діяльність, дебати та ухвалення рішень, що відбивають волю народу. Конституція Франції 1958 року визначає порядок формування парламенту, його компетенцію, повноваження та процедури взаємодії з іншими гілками влади.

Склад нижньої палати обирається терміном на 5 років прямим голосуванням в одномандатних округах у два тури за змішаною мажоритарною системою. Сенат обирається на 9 років непрямыми виборами



спеціальною виборчою колегією із 108 тисяч осіб: депутатів Національної Асамблеї, регіональних, генеральних і муніципальних радників [1]. Водночас, Конституція не зазначає віку надання громадянам виборчого права. Статті 25 та 26 Конституції звільняють парламентарів від судового переслідування, розшуку, арешту, затримання чи засудження за висловлену думку або голосування під час здійснення ним своїх функцій. Вони передбачають арешт парламентарів та інші форми позбавлення свободи у разі затримання їх на місці скоєння кримінального злочину. В інших же випадках для позбавлення імунітету потрібна згода палати [1].

Попри те, що обидві палати беруть участь у законотворчості, Конституція надає переважні повноваження Національним зборам. Саме вони мають вирішальне слово при затвердженні бюджету, можуть висловити недовіру уряду та відіграють головну роль у разі розбіжностей між палатами щодо законопроектів. Якщо палати не можуть дійти згоди щодо тексту законопроекту, уряд має право звернутися до Національних зборів з проханням ухвалити остаточне рішення.

Польща перейшла до двопалатного парламенту 1989 року після політичних змін, що відбулися в результаті переговорів «Круглого столу». З того часу парламент Республіки Польща складається з нижньої палати – Сейму, та верхньої палати – Сенату. Сейм налічує 460 депутатів, які працюють у фракціях, об'єднаних у клуби (щонайменше 15 осіб) або в менші депутатські групи (від 3 депутатів). Депутати Сейму беруть участь у пленарних засіданнях, працюють у 20 постійних парламентських комісіях, а організацію внутрішнього парламентського процесу забезпечують президія Сейму та конвент сеньйорів. Сейм є головним законодавчим органом, проте законодавчі ініціативи можуть також надходити і від Сенату. Сенат, що складається із 100 сенаторів, переважно розглядає і коригує законодавчі акти, ухвалені Сеймом, що підвищує якість законодавства. Сенатори також мають право самостійно ініціювати законопроекти і надсилати їх на розгляд до нижньої палати. Внутрішня структура Сенату подібна до Сейму: діють комісії, конвент сеньйорів, функціонує президія, а головування здійснює маршал Сенату [4].

Обидві палати працюють у межах положень Конституції Республіки Польща, ухваленої 2 квітня 1997 року. У виняткових обставинах, наприклад під час складання присяги Президентом, обидві палати об'єднуються в Народні збори. Щодо виборів, то Сейм обирається за пропорційною системою в багатомандатних округах. Виборці голосують за партійні



списки, віддаючи пріоритет конкретному кандидату зі списку. Існує виборчий бар'єр у 5% для партій і 8% - для коаліцій. Розподіл мандатів відбувається за методом д'Ондта. Вибори до Сенату проходять за мажоритарною системою в одномандатних округах: перемагає той кандидат, який набрав найбільше голосів. У разі втрати мандата сенатором за понад пів року до чергових виборів, призначаються додаткові вибори в окрузі [3].

Отже, запровадження бікамералізму не завжди пов'язано саме із існуванням федеративної республіки, в унітарних державах він також функціонує, що бачимо на прикладі досліджуваних країн. Актуальним залишається питання формування законодавчого органу влади в Україні у формі двопалатного парламенту, на що можна віднайти аргументи як «за» так і «проти». Хоча між федералізмом і бікамералізмом існує зв'язок, водночас він не має зворотного характеру. Історії не відомі прецеденти розпаду країни або переходу до федеративного устрою внаслідок діяльності двопалатних парламентів, зокрема верхніх палат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зінченко О. В. Двопалатні парламенти Польщі та Франції: порівняльний аналіз. *Юридичний науковий електронний журнал: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 2. С. 75-78.
2. Ірклієнко А. І. Бікамералізм як форма конституційної демократії. *Порівняльно-правовий аналіз*. К.: Видавничий дім «Інтернаука», 2022. 392 с.
3. Козоріз В. С. Парламент Польщі: правове положення та повноваження палат. Правовий вимір конституційної та кримінальної юрисдикції в Україні та світі: 3-і юр. читання : матер. ювілейної всеукр. дистанційн. наук. конф. (Одеса, 10 квіт. 2020 р.). Одеса : Фенікс, 2020.
4. Панов А. В. Історія держави і права зарубіжних країн: підручник. Ужгород: ФОП Сабов А. М., 2024. 254 с.



Олексій НЕПША,
аспірант

Навчально-наукового інституту
публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ВИКЛИК ДЛЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ

Неминучим є те, що будь-яке явище завжди має два боки: позитивний, що несе в собі поліпшення, удосконалення чи розвиток, та негативний, часто прихований, що породжує нові проблеми й ризики. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що розпочався в другій половині XX століття, уже на початку XXI століття створив для людини принципово нову, цифрову реальність. «Цифра» міцно захопила багато сфер людської діяльності, а життя без «девайсів», Інтернету, мобільних застосунків нині собі складно уявити. Крок за кроком машини, протягом багатьох віків керовані людьми, у XXI столітті розвинулися в надрозумні техніко-технологічні сутності з явними ознаками самостійності та автономності функціонування.

Сьогодні однією із найбільш дискусійних тем залишається тема штучного інтелекту (надалі – AI, загальноновживана аббревіатура з англійської мови – *artificial intelligence*), що хоч безпосередньо і пов'язана з інформаційно-комунікаційними технологіями, утім уже давно вийшла за межі лише комп'ютерних наук, ставши крос-дисциплінарною.

02 грудня 2020 року розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Концепцію розвитку AI в Україні (у подальшому – Концепція), у якій серед переліку проблем, що потребують першочергового розв'язання, Уряд вказав і на відсутність застосування технологій AI в судовій практиці. Так, для досягнення мети загальнонаціональної трансформації, поміж іншого, існує потреба сконцентрувати зусилля із застосування AI в судовій владі на п'яти ключових напрямках (див. таблицю 1) [2].



Таблиця 1

Пріоритетні завдання для AI згідно з Концепцією у сфері правосуддя

1/ дальший розвиток уже наявних технологій у сфері правосуддя (Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система, Електронний суд, Єдиний реєстр досудових розслідувань тощо)	2/ запровадження консультативних програм на основі AI, що відкриють доступ до юридичної консультації широким верствам населення	3/ попередження суспільно небезпечних явищ шляхом аналізу наявних даних за допомогою AI	4/ визначення потрібних заходів ресоціалізації засуджених шляхом проведення аналізу наявних даних за допомогою технологій AI	5/ винесення судових рішень у справах незначної складності (за взаємною згодою сторін) на основі результатів аналізу, здійсненого з використанням технологій AI, стану дотримання законодавства та судової практики

Найбільш новаторським, а, отже найбільш ризикованим напрямком цифровізації правосуддя, що інструменталізує AI, по суті перетворюючи його на цифрового суддю, є надання AI права самостійно, без участі судді-людини, здійснювати судовий розгляд й ухвалювати рішення.

Направду, Концепція окреслює принаймні три ключові умови, коли відправлення правосуддя може бути здійснене AI:

1) судова суперечка має належати до категорії незначної складності (ця ознака є суб'єктивною та складно вимірюваною, утім припускаємо, що йдеться про однотипні судові справи, як-то: суперечки з органами Пенсійного Фонду України, розірвання шлюбу, видача судових наказів тощо);

2) справа передається на вирішення AI лише за наявності згоди всіх сторін;

3) AI має діяти із дотриманням законодавства та судової практики, що вже нині склалася (імовірно, AI буде заборонено змінювати судову практику, що вже склалася, або, вирішуючи суперечку, виходити із власних уявлень про справедливість, добро і зло тощо).



Станом на сьогодні можна вважати AI найвищим рівнем розвитку інформаційних технологій, утім погляди на його сутність є принципово різними, подекуди – діаметрально протилежними. Якщо коротко, то наукова спільнота і користувачі цифрових технологій умовно поділилися на дві групи: перша, зокрема, вважає, що AI в змозі взяти на себе значну частину рутинних обов’язків, що людина не надто бажає виконувати (на кшталт розгляду суддями типових справ), а друга група стоїть на позиції принципового заперечення інтелектуальності AI, наголошуючи, що ця властивість характерна винятково людині як біологічній істоті [3].

Отже, фундаментальний виклик імплементації AI у сферу правосуддя, що закладений в Концепції, – це передача безтілесній, такої, що не існує у фізичному втіленні, нехай і дуже розвиненій комп’ютерній технології частки державної влади.

Якщо звернутися до Основного Закону нашої держави, то не можна не побачити суто юридичних суперечностей між ним та урядовою Концепцією. Відповідно до статті 5 Конституції України єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [1]. Концепція ж фактично прирівнює AI до судді, який діє від імені суду, тобто від імені органу державної влади. А коли AI наділяється правом ухвалювати судові рішення, що має силу закону, то з цього логічно випливає, що він наділяється часткою державної влади і в такий спосіб суб’єктивізується.

Багатовікова еволюція людської цивілізації виходить із прийнятності підкорення однієї людини волі іншої. Суть будь-якої влади – то підкорення. Діючи як носій державної влади, суддя власним рішенням «нав’язує» свою волю учасникам судового розгляду. Натомість, Концепція докорінно змінює цю парадигму й проголошує можливість та потребу підкорення волі людини рішенням комп’ютерних алгоритмів. Наслідком такого фундаментального виклику може стати розбалансування судової влади як однієї із гілок влади – державної влади.

На євроінтеграційному шляху Україна часто орієнтується на тенденції, що розгортаються всередині Європейського Союзу, проте на відміну від національного підходу до застосування AI в правосудді європейський підхід є стриманим та консервативним. Зокрема, в п. 5 Позиції Консультативної ради європейських суддів від 01 грудня 2023 року «Рухаючись вперед: використання допоміжних технологій у правосудді»



наголошується, що AI має тільки підтримувати суддів, а не зайняти їхнє місце [4].

Європейська комісія з ефективності правосуддя (CEPEJ) у Європейській етичній хартії з використання AI в судових системах та їх середовищі, ухваленій в грудні 2018 року в Страсбурзі, окреслила п'ять основних принципів використання AI в судовій владі, що для більшої наочності були об'єднані в таблицю (див. табл. 2) [5].

Таблиця 2

Принципи використання AI в судових системах згідно з Хартією

<i>Повага до фундаментальних прав</i>	передбачає, щоб розроблення та впровадження AI були сумісними з основоположними правами людини
<i>Недискримінація</i>	спеціально запобігає розвитку або посиленню дискримінації між окремими індивідами чи групами осіб
<i>Якість та безпека</i>	під час оброблення судових рішень і даних зумовлюють використання перевірених джерел та нематеріальних даних із моделями, розробленими в мультидисциплінарний спосіб у безпечному технологічному середовищі
<i>Прозорість, неупередженість та справедливість</i>	забезпечують доступність та зрозумілість методів оброблення даних, санкціонують зовнішні аудити
<i>«Під контролем користувача»</i>	принцип усуває імперативний підхід, гарантуючи, що користувачі є поінформованими учасниками та контролюють зроблений вибір

Натомість український Уряд пропонує найбільш новаторський крок, що, у цілому, резонує із позицією автора, хоча, без сумніву, є вкрай ризикованим, проте при виваженій стратегії реалізації може стати дієвим інструментом осучаснення судової влади, усунення в ній корупційних проявів, забезпечення прогнозованості судових рішень та уніфікації судової практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> (дата звернення: 23.03.2025).
2. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні (з наступними змінами). Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02



грудня 2020 року № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.03.2025).

3. Непша О. Штучний інтелект як інноваційний інструмент корупційної превенції в судовій владі: переваги. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 25. С. 960-988. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/447/417> (дата звернення: 23.03.2025).

4. CCJE Opinion No. 26 (2023): Moving forward: the use of assistive technology in the judiciary. URL: <https://rm.coe.int/ccje-opinion-no-26-2023-final/1680adade7> (дата звернення: 23.03.2025).

5. European ethical Charter on the use of Artificial Intelligence in judicial systems and their environment. Adopted at the 31st plenary meeting of the CEPEJ (Strasbourg, 3-4 December 2018). URL: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c> (дата звернення: 23.03.2025).

Наталія ОЛІЙНИК,
аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Київська обл., Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ В США

Центральним нормативно-правовим актом, що регламентує політику у сфері стандартизації в Сполучених Штатах Америки, є закон про національний інститут стандартів і технологій (*National Institute of Standards and Technology Act*) [1], що було ухвалено ще 1901 року під початковою назвою Закон про Бюро стандартів (*National Bureau of Standards Act*). Цей закон визначає NIST як головного координатора національної стандартизаційної політики, покладаючи на нього низку критично важливих функцій. Серед них — розроблення, упровадження та оновлення технічних стандартів, що охоплюють широкий спектр галузей: від фундаментальної фізичної метрології до передових технологій, включаючи комп'ютерну



безпеку, штучний інтелект, енергетику, будівництво, виробництво, біомедицину, транспортну інфраструктуру, зв'язок тощо.

Одним із ключових аспектів, закріплених Законом про національний інститут стандартів і технологій, є функція метрологічного забезпечення – створення й підтримання національних еталонів вимірювання, що забезпечують точність і взаємозамінність продукції, узгодженість технологічних процесів та відповідність міжнародним вимогам [1]. З того часу закон зазнав численних змін і доповнень, що дозволило йому зберігати актуальність в умовах стрімкого технічного прогресу та змін у глобальному економічному й науковому середовищі. У результаті перетворень та оновлення законодавчої бази 1988 року Бюро стандартів було офіційно перейменовано на Національний інститут стандартів і технологій (NIST) – установу, що стала ключовим державним органом у системі стандартизації, метрології, інновацій та технологічного розвитку США.

Крім того, Закон про національний інститут стандартів і технологій визначає роль NIST як координатора міждержавної взаємодії та платформи для міжсекторального співробітництва [1]. Інститут отримав повноваження налагоджувати ефективну взаємодію між федеральними і місцевими органами влади, науково-дослідними інститутами, промисловими підприємствами, стартапами, приватними розробниками стандартів та міжнародними організаціями. Таке правове закріплення дозволяє уникати дублювання зусиль, конфліктів компетенцій і втрати ефективності в стандартизаційній політиці США, попри її децентралізований характер.

Особливої ваги Закон про національний інститут стандартів і технологій набуває в контексті державних закупівель і стратегічних індустрій, де NIST має чітко визначені повноваження встановлювати технічні вимоги до продукції, технологій, процесів та послуг, що використовуються державними установами. Це забезпечує не лише підвищення якості державних витрат, але й стандартизує критичну інфраструктуру, посилюючи національну безпеку та стійкість до зовнішніх загроз.

Іншим фундаментальним нормативно-правовим актом, що суттєво вплинув на формування сучасної системи стандартизації у США, є Закон про технічну політику та стандартизацію (Technology Transfer and Advancement Act of 1995) [2]. Цей закон відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державними науково-дослідними установами та приватним сектором у сфері розроблення, тестування,



упровадження та уніфікації технічних стандартів. Його ухвалення стало відповіддю на потребу прискорення процесу перенесення наукових і технологічних розробок з лабораторій у сферу практичного застосування - тобто в реальний сектор економіки. Закон закріпив правові засади для комерціалізації інновацій, що створюються за державної підтримки, та передбачив створення гнучкого механізму добровільної стандартизації, що згодом може набути загальнодержавного значення.

У межах цього закону Національний інститут стандартів і технологій (NIST) отримав повноваження координувати процеси співпраці між урядовими дослідницькими структурами, академічною спільнотою та приватними компаніями [2]. Особлива увага надається розробленню добровільних консенсусних стандартів, що розглядаються як основа для дальшої уніфікації вимог у відповідних галузях. Закон стимулює публічно-приватне партнерство через підтримку спільних досліджень, створення науково-виробничих кластерів і впровадження технологічних інновацій на базі національних лабораторій.

Закон про модернізацію інфраструктури (Infrastructure Investment and Jobs Act, 2021) [3] відіграє важливу роль у формуванні сучасної державної політики США у сфері стандартизації, особливо в контексті технологічного оновлення національної інфраструктури. Одним із центральних положень Закону про модернізацію інфраструктури є підтвердження та посилення ролі NIST як ключового органу в процесі стандартизації нових технологій. Саме NIST уповноважується розробляти рамкові документи, керівництва та стандарти, що мають стати основою для дальшого регуляторного впровадження нових технологій в інфраструктурні проєкти. Це охоплює розроблення протоколів безпеки для цифрових систем управління трафіком, вимог до захищеності мереж передачі енергії, стандартів взаємодії пристроїв в інтернеті речей (IoT), а також рекомендацій щодо дотримання кібергігієни при масовому використанні цифрових сервісів у міському середовищі.

Ще одним вагомим нормативно-правовим документом, що відіграє ключову роль у формуванні політики кібербезпеки в США, є Федеральний закон про інформаційну безпеку – Federal Information Security Modernization Act (FISMA) [4]. Він делегує NIST повноваження щодо розроблення технічних стандартів, вимог і рекомендацій з інформаційної безпеки, які є обов'язковими до застосування всіма федеральними установами.



Згідно з вимогами FISMA [4] усі федеральні органи повинні впроваджувати заходи з інформаційної безпеки відповідно до розроблених NIST стандартів. Для приватного сектору ці публікації мають рекомендаційний статус, однак широко застосовуються внаслідок своєї системності, достовірності та авторитету, що має NIST як орган-розробник. Завдяки цьому, стандарти NIST де-факто перетворюються на загальнонаціональні й часто міжнародно визнану практику у сфері кібербезпеки.

Політика «Circular A-119» [5] Управління з питань управління і бюджету США (Office of Management and Budget, OMB) є одним із ключових документів, який визначає державну політику щодо участі федеральних агентств у процесах стандартизації. Цей документ, оновлений 2016 року, установлює чіткі принципи використання федеральними установами технічних стандартів, що були розроблені недержавними організаціями, а також їх участь у самих процесах розроблення таких стандартів. Circular A-119 [5] має на меті посилити координацію між державним і приватним секторами, зменшити адміністративні витрати, підвищити ефективність регулювання та сприяти інноваціям.

Згідно з положеннями цього документа [5], федеральні агентства повинні використовувати приватно розроблені добровільні стандарти, коли це можливо, замість того, щоб створювати нові державні стандарти. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль, зменшити регуляторне навантаження на бізнес і водночас забезпечити відповідність американської стандартизації міжнародним практикам. Circular A-119 [5] також закріплює вимогу до агентств брати активну участь у роботі організацій зі стандартизації, таких як ANSI, ASTM International, IEEE та інших, щоб формувати політики й технічні норми, які відповідають суспільним інтересам і технологічним викликам.

У документі наголошується на важливості прозорості, відкритості та консенсусу в процесі стандартизації. Circular A-119 [5] зобов'язує державні органи забезпечувати інклюзивність та врахування позицій усіх зацікавлених сторін – від бізнесу і наукової спільноти до споживачів і громадських організацій. Це сприяє зміцненню легітимності регуляторної політики, що ґрунтується на стандартах.

Таким чином, досвід Сполучених Штатів Америки у сфері публічного управління стандартизацією є одним із найефективніших прикладів гармонійного поєднання державної координації та приватної ініціативи.



США збудували децентралізовану, проте добре скоординовану систему стандартизації, де центральну роль відіграє Національний інститут стандартів і технологій (NIST), що забезпечує наукову, технічну та організаційну основу для формування стандартів у стратегічно важливих галузях – від метрології до кібербезпеки й штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. National Institute of Standards and Technology Act. URL: <https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/NIST-Organic-Act.pdf>
2. Technology Transfer and Advancement Act of 1995. URL: <https://www.nist.gov/standardsgov/national-technology-transfer-and-advancement-act-1995>
3. Infrastructure Investment and Jobs Act, 2021. URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/3684>
4. Federal Information Security Modernization Act (FISMA). URL: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/senate-bill/2521>
5. Circular A-119: Federal Participation in the Development and Use of Voluntary Consensus Standards and in Conformity Assessment Activities. URL: https://whitehouse.gov/wp-content/uploads/2020/07/revised_circular_a-119_as_of_1_22.pdf

Сергій ОРГАН,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Київська обл., Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЕСТОНІЇ

Теоретичні засади стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Естонії ґрунтуються на принципах державного управління нової парадигми, орієнтованої на ефективність, прозорість, цифровізацію, залучення громадян до формування політики та забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я. Модель, що використовує Естонія у сфері стратегічного управління охороною здоров'я, поєднує елементи неоліберального менеджменту, інтегрованого підходу до планування політики, міжвідомчої взаємодії, багаторівневого врядування та цифрового адміністрування.



В основі стратегічного управління в естонській системі охорони здоров'я лежить концепція «здоров'я в усіх політиках» (Health in All Policies), яка визнає, що стан здоров'я населення залежить не лише від медичних послуг, а й від соціально-економічних, екологічних та поведінкових чинників [1]. Це означає, що формування політики в охороні здоров'я здійснюється в координації з іншими секторами: освітою, соціальним захистом, навколишнім середовищем, працею та інфраструктурою. Такий підхід базується на міждисциплінарному аналізі, прогнозуванні наслідків політики та врахуванні довгострокових ефектів.

Стратегічне управління в Естонії розглядається як процес, що містить у собі чотири ключові фази: діагностику проблем та потреб, формулювання цілей і завдань, розроблення й реалізацію планів дій, а також моніторинг, оцінювання й перегляд результатів. Цей процес є циклічним і адаптивним, що дозволяє гнучко реагувати на виклики, які виникають як у внутрішньому, так і в глобальному середовищі.

Теоретичною основою стратегії охорони здоров'я в Естонії є системний підхід, що розглядає медичну систему не як ізольовану інституцію, а як динамічну мережу взаємопов'язаних елементів – від первинної ланки до спеціалізованої допомоги, від профілактики до реабілітації, від урядових структур до громадянського суспільства. Стратегічне управління у цій парадигмі полягає не тільки в плануванні ресурсів і послуг, але й у конструюванні взаємодії між учасниками системи для досягнення синергетичного ефекту.

Однією із особливостей стратегічного управління в Естонії є висока роль цифрових технологій. Теоретичний фундамент цифрової трансформації базується на понятті e-Governance, що розглядає електронне урядування як засіб забезпечення прозорості, доступності та ефективності державного управління. У сфері охорони здоров'я це реалізується через електронну систему медичних записів (EHR), електронні рецепти (e-Prescription), цифрові консультації (e-Consultation), а також загальнонаціональні бази даних, що забезпечують доказову основу для ухвалення рішень. Ці інструменти дозволяють не лише оптимізувати управління ресурсами, а й формувати політику на підставі реальних даних, що є характерною рисою доказового управління (evidence-based policy) [2].

Теорія заінтересованих сторін також має суттєве значення для стратегічного управління в охороні здоров'я Естонії. Вона передбачає активне залучення всіх учасників процесу – пацієнтів, лікарів, адміністрацій



лікарень, страховиків, неурядових організацій та місцевої влади – до формування стратегій й ухвалення рішень. Це дозволяє врахувати різні інтереси, знизити рівень конфліктів, підвищити легітимність й ефективність реалізації політики.

Фінансовий складник стратегічного управління в Естонії базується на принципах справедливості, солідарності та раціонального використання ресурсів. Згідно з теорією соціального страхування, основним механізмом фінансування є обов'язкове медичне страхування через Естонську лікарняну касу (Estonian Health Insurance Fund) [3], що акумулює внески та фінансує надання послуг. Водночас, держава бере на себе зобов'язання щодо фінансування стратегічних напрямків, таких як вакцинація, профілактика неінфекційних хворіб, охорона психічного здоров'я, підтримка вразливих груп.

Також стратегічне управління охороною здоров'я в Естонії інтегрує принципи сталого розвитку, ураховуючи цілі ООН у сфері здоров'я. Це зумовлює стратегічну орієнтацію не лише на короткострокову ефективність, а й на довгострокове забезпечення здоров'я населення, профілактику хронічних захворювань, зниження тиску на систему охорони здоров'я за рахунок підвищення рівня здорової поведінки населення.

У межах теоретичних основ стратегічного управління також діє концепція інтегрованої медичної допомоги, що передбачає неперервність та координацію між різними рівнями надання послуг. Такий підхід дозволяє пацієнту отримувати потрібну допомогу незалежно від того, де саме він звертається – у центрі сімейної медицини, лікарні чи реабілітаційному центрі. Це теоретично забезпечується завдяки координаційним структурам, єдиним протоколам дій і прозорій системі обміну інформацією.

Загалом стратегічне управління у сфері охорони здоров'я в Естонії базується на поєднанні класичних підходів до планування з сучасними концепціями цифрового врядування, міжгалузевої координації, орієнтації на потреби громадян, економічної ефективності та соціальної справедливості. Відповідно до сучасних управлінських теорій, ефективність стратегії залежить від чіткого визначення цілей, достовірності даних, прозорості ухвалення рішень і спроможності органів влади до інституційного навчання, адаптації та інновацій. Усі ці елементи чітко відбито в естонській моделі управління охороною здоров'я, що є одним із провідних прикладів застосування стратегічного мислення у сфері публічного управління в Європі.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутник О. О. Держава он-лайн: досвід Естонії в поширенні електронних послуг. URL: <http://www.uinte.kiev.ua/sites/default/files/butnyk.pdf>.
2. Пугачова М. В. Цифровізація медичної системи та демографічні процеси в Естонії. *Статистика України*. 2023. № 3-4. С. 84-95.
3. Бурбела А.Л. Реформи фінансування в галузі охорони здоров'я в пострадянських країнах: уроки для України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/35.pdf

Микола ПАЛАНІЦЯ,
аспірант кафедри державного
управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДО ПРОБЛЕМ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ БІЗНЕСУ

Стан невизначеності в економіці України через військові дії, шалені збитки, постійні руйнування, релокація підприємств, проблема з професійними кадрами потребує непопулярних рішень та зміни напрямку планування повоєнної відбудови держави, у тому числі й бізнесу. За оцінкою робочої групи (Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія і ООН) станом на 31 грудня 2024 року на відбудову та відновлення нашої держави потрібно 524 млрд. дол. США. У такому разі важливо економіку з військового режиму перевести в режим активного відновлення. Саме тому варто адаптувати систему планування до нової стратегії із залученням широкого кола експертів, підприємців, громадських діячів, органів місцевого самоврядування, використовуючи при цьому чинні комплексні плани просторового розвитку [1].

Дослідженням повоєнної відбудови бізнесу займалися такі українські вчені як, І. Лопушинський, В. Ключевський, А. Дука, М. Таран, Г.°Старченко, В. Грушко та інші. Науковці О.°Бородіна та В. Ляшенко, що при аналізі світового досвіду повоєнної відбудови бізнесу зазначають на те, що потрібно також паралельно розробити стратегію повоєнної відбудови України з урахуванням національних особливостей. Сталий економічний



розвиток можливий винятково при наявності чіткої та послідовної стратегії планування, залученню інвестицій, міжнародної донорської допомоги, запровадження новітніх технологій та інтеграція зі світовими ринками збуту. Наприклад, інструментом повоєнної відбудови 16 країн Європи стали фінансові вливання з боку США або так званий План Маршалла. У загальному за 4 роки було освоєно понад 17 млрд. дол., з яких 20 % від загальної частини припадало на дешеві кредити [1].

План Маршала надав потужний імпульс розвитку промисловості в Західній Європі. Лише за 4 роки ВВП західних країн виріс на 33%, а саме: ріст ВВП в сільському господарстві – 11%, промисловості – 40%, також зріс і обсяг торгівлі на 40 %. Водночас, і тут розподіл допомоги не був паритетним, велику частку коштів отримали: Англія, Франція, Італія, Західна Німеччина, Нідерланди. Зауважимо, що План Маршала не вирішив усіх політичних й економічних проблем в Європі, проте дав поштовх до відновлення економіки [1].

Реформа просторового планування на місцевому рівні стала важливим кроком на шляху впровадження європейських методів управління просторовим розвитком території певної громади. На зміну «пострадянської» системи просторового планування в Україні із паралельним складанням містобудівної та землепорядної документації прийшов комплексний план просторового розвитку із інтеграцією містобудівної, землепорядної та цифрової документації. Комплексний план просторового розвитку став уніфікованим рішенням із містобудівною системою та потрібною документацією із землеустрою, інфраструктури, доріг, комунікацій, благоустрою, озеленення, охорони земель, збереження культурної спадщини тощо. Станом на початок 2023 року понад 150 громад ухвалили рішення про розроблення комплексних планів. Варто зазначити, що просторове планування є важливим інструментом управління, за допомогою якого легко оптимізувати використання економічних, людських та природних ресурсів на певній території. Саме тому воно має стати ключовим інструментом при повоєнному успішному відновленні бізнесу [2].

Основними викликами просторового планування при повоєнному відновленні стануть: значні руйнування та активна міграція населення всередині країни та за кордон, питання власної безпеки, наявність обмежених фінансових і матеріальних ресурсів. Саме розроблення комплексних планів дозволяє громадам отримати додаткові інвестиції та



грантові кошти. Виходячи із цього, можна зробити проміжний висновок, що планування в Україні стоїть перед значними викликами, і без гнучкості та інноваційних підходів не обійтися. За умови впровадження ефективного стратегічного планування, набору дієвих інструментів і методів, комплексне просторове планування може відіграти вирішальну роль у повоєнному відновленні бізнесу в громадах, забезпечувати при цьому сталий економічний розвиток у єдиному європейському економічному просторі [2].

Адаптація нашого законодавства до норм і правил ЄС потребує проведення реформ у різних сферах життя, у тому числі й містобудівній діяльності, де й досі тривають активно трансформаційні процеси з розроблення комплексних планів просторового розвитку. Процес реформування містобудівної діяльності триває досить важко й активно супроводжується проблемами неузгодженості нормативно-правових актів, відсутності уніфікованої термінології, формально участь громадськості і бізнесу в обговоренні планів громади, обмежений доступ до публічної інформації щодо містобудування. Усе це призводить до порушення будівельних норм і стандартів під час забудови територій, проєктування, будівництва об'єктів різної складності, реставрації та проведення інших робіт представниками бізнесу. Поверхневий підхід до планування може призвести до скорочення соціально-економічного простору, деградації сільськогосподарських земель, надмірного та часто неконтрольованого використання природних ресурсів громади. Активне запозичення європейської концепції просторового планування дозволить охопити в Україні місцевий, регіональний, національний та міжнародні рівні розвитку^о[3].

На цей час просторове планування знаходиться на перехідній фазі від централізованої політики до сучасних стратегічних підходів, тобто потрібно перейти до інноваційної моделі містобудування, що орієнтована на людину, бізнес, їх потреби та виклики, з урахування дієвих європейських стандартів і технологій. Подібні трансформаційні процеси підвищать якість життя місцевого населення та конкурентоспроможність країни в міжнародній площині. І саме територіальна громада повинна бути зацікавлена, щоб, наприклад, землі під забудову використовувалися ефективно й раціонально^о[3].

Під егідою ЮНЕСКО виокремлюють такі типи відновлення міст залежно від ступеня руйнувань: реставрація, модернізація, оновлення, реконструкція та ревіталізація. Важливо зазначити, що подібні типи



відновлення не виключають один одного, і на одній території громади може бути використано декілька типів відновлення. Значна увага підприємців повинна бути зосереджена до ревіталізації, де поєднуються зусилля фізичних, економічних і соціальних утручань із відновленням інфраструктури та будівель, запровадження рекреаційних зручностей, відродження культурної спадщини зі значним вливанням інвестицій у громаду [4].

Отже, відбудова бізнесу, міст, житлове та комерційне будівництво, реалізація складних проєктів і відновлення довоєнного гуманітарного стану громади в цілому після завершення військових дій потребує синхронного поєднання дій Уряду та бізнесу для досягнення запланованих економічних і соціальних результатів. Одночасно потрібно розробити єдину стратегію повоєнної відбудови бізнесу із державною підтримкою українських виробників, визначення прибуткових секторів економіки, політикою розвитку малого та середнього бізнесу. У питаннях адаптації міжнародної практики відновлення бізнесу в Україні потрібно враховувати специфіку певного регіону. Удале поєднання практики, методів, механізмів та інструментів повоєнного відновлення економіки дозволить не лише відбудувати бізнес, але й створити нову технологічну, конкурентоспроможну та сильну економіку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ємельяненко Л. Адаптація світового досвіду економічного стратегування відновлення України. *Вчені зап. Ун-ту «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 29–41.
2. Мартин А. Просторове планування в Україні: виклики воєнного часу та післявоєнного відновлення. *Planning and use of territories within the context of inclusive development: international scientific and practical conference*, may 17-18, 2023. Kharkiv, 2023. P. 199–201.
3. Шаповал Д. Особливості просторового планування використання земель у межах територіальних громад на шляху до євроінтеграції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2025. № 1 (60). С. 68–73.
4. Супрун Н. Реалізація проєктів відновлення життєвого простору та відбудови інфраструктури. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід : монографія / за ред. В. В. Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ : [б. в.], 2024. С. 234-255.



Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Київська обл., Україна

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ОСВІТИ: ДЕРЖАВНОУПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Штучний інтелект в освіті є однією із найінноваційніших технологій, що може кардинально змінити систему навчання. Ця технологія має потенціал для поліпшення як якості освітнього процесу, так і його доступності для різних категорій населення. Упровадження штучного інтелекту в освіту несе з собою безліч переваг, таких як персоналізація навчальних програм, автоматизація адміністративних процесів та підвищення ефективності взаємодії між викладачами та здобувачами освіти.

Однією із ключових можливостей штучного інтелекту освіти є персоналізація навчання. Системи штучного інтелекту здатні аналізувати дані про прогрес здобувачів освіти та на основі цих даних розробляти індивідуальні навчальні плани. Це дозволяє створювати адаптивні освітні платформи, що підлаштовуються під рівень знань, темпи навчання та інтереси кожного здобувача освіти. Наприклад, системи можуть рекомендувати додаткові матеріали на ті теми, де здобувач відчуває труднощі, або прискорювати проходження тих курсів, що даються легко. Це особливо корисно в умовах масового навчання, де традиційні підходи не можуть урахувати індивідуальні потреби кожного здобувача освіти. Такий підхід може сприяти поліпшенню успішності, а також мотивації здобувачів, оскільки вони відчуватимуть, що навчальний процес орієнтований на їхні особисті потреби.

Створення освітніх додатків та спеціалізованого контенту для здобувачів так само сприяє персоналізації навчального процесу. Ця функція активно використовується багатьма студентами та викладачами, наприклад, навчання іноземних мов у різних форматах за допомогою однієї програми. Технологія дозволяє розпізнавати мову здобувача, аналізуючи побудову речень, лексики та граматики, видаючи додаткові завдання такого змісту для повторного закріплення матеріалу. Ці програми користуються великою



популярністю через те, що стають рутинним заняттям у гаджетах для багатьох людей. Крім вивчення іноземних мов, технологія може бути застосована для всіх предметів, і вони вже починають завойовувати успіх як у студентів, так і викладачів.

У цифрову епоху, окрім освоєння професійних компетенцій (hard skills), потрібний розвиток м'яких навичок (soft skills). Масиви інформації і знань, що постійно збільшуються, здійснюють величезний вплив на мозок людини. Засвоїти всю інформацію неможливо, проте штучний інтелект може допомагати у виконанні різних видів завдань, дозволяючи розвивати критичне мислення та креативність здобувачів. Сьогодні наскрізні технології можуть стати важливими помічниками для збирання та фільтрації інформації, що допоможе студентам навчатися ефективніше, а викладачам підвищити якість засвоєння навчального матеріалу.

Наступним важливим аспектом застосування штучного інтелекту в освіті є автоматизація адміністративних процесів. Освітні установи часто стикаються з величезним обсягом рутинних завдань, таких як перевірка самостійних завдань, аналіз виконання здобувачем індивідуальних планів, складання рейтингу успішності студентів, оцінка контрольних заходів, ведення поточної документації тощо. Штучний інтелект може взяти на себе багато з цих завдань, звільняючи час для викладачів, науково-педагогічних кадрів, адміністрації. Це не лише прискорює та спрощує роботу, а й зменшує ймовірність помилок. Наприклад, автоматизовані системи можуть перевіряти тести та твори, використовуючи технології оброблення природної мови, або допомагати в організації навчальних заходів. Це значно скорочує навантаження на науково-педагогічних працівників і дає змогу викладачам зосередитися на педагогічній діяльності, а не на рутинних завданнях.

Водночас, попри роль штучного інтелекту, що постійно зростає, людський чинник залишається критично важливим в освітньому процесі. Варто зазначити, що штучний інтелект не може замінити «живе» спілкування викладача та студента, реальний освітній процес, стати повноцінною заміною наставника чи наукового керівника. Потрібний збалансований та обдуманий підхід до впровадження штучного інтелекту, де технології доповнюють, а не замінюють роль викладача; де їх спрямовано на поліпшення якості та спрощення отримання знань, умінь і навичок.

Крім трансформації ролі викладача, штучний інтелект також впливає і на здобувачів – активний розвиток технологій вимагає формування у дітей



відповідних компетенцій. Нині популярність і доступність технологій штучного інтелекту дозволяє використовувати їх, у тому числі й дітям. Однак, часто дитина може не розуміти базових принципів роботи подібних технологій, наприклад, що штучний інтелект може надавати некоректну інформацію і потрібно перевіряти отримані результати. Важливо підвищувати інфомедійну грамотність учнів з раннього віку, щоб розвинути як навички ефективного застосування штучного інтелекту у своїх завданнях, так і критичне відношення до результатів цієї взаємодії. Використання штучного інтелекту в освіті сприяє розвитку цифрової культури, критичного мислення та креативності здобувачів освіти, а також стимулює їхній професійний потенціал через тісну взаємодію з такими технологіями, як великі дані, Інтернет речей та ін.

Крім того, варто відзначити роль штучного інтелекту у створенні інтелектуальних помічників. Віртуальні асистенти на основі штучного інтелекту можуть підтримувати здобувачів освіти, відповідаючи на їхні запитання та пояснюючи складні концепції у будь-який час. Такі системи можуть бути доступні 24/7 і надавати миттєві відповіді, що робить процес навчання більш гнучким та доступним. Здобувачі освіти можуть навчатися у своєму темпі та отримувати допомогу, коли це потрібно, без прив'язки до розкладу викладачів. Прикладом таких систем можуть бути чат-боти чи інтерактивні навчальні програми, що можуть аналізувати запити і давати докладні пояснення. Це особливо корисно для дистанційного навчання, де взаємодія з викладачем може бути обмеженою.

Крім того, штучний інтелект допомагає в розробленні нових методик та інструментів навчання. Наприклад, віртуальна та доповнена реальність, що використовують штучний інтелект, можуть створювати інтерактивні навчальні середовища, де здобувачі освіти можуть практикуватися у вирішенні реальних завдань. Це відкриває нові горизонти для навчання в таких галузях, як медицина, інженерія, наука та мистецтво. Наприклад, студенти-медики можуть відпрацьовувати навички на віртуальних пацієнтах, а майбутні інженери – моделювати складні конструкції в безпечному віртуальному середовищі. Це не тільки робить процес навчання цікавішим, а й дозволяє краще підготувати здобувачів вищої освіти до реальних викликів їхніх професій. Водночас, це все вимагає розроблення таких тренажерів та навчання штучного інтелекту додаткових навичків. Саме тому тут ми стикаємося з проблемами формування якісного освітнього



середовища за допомогою штучного інтелекту, що можуть вирішити професійні фахівці.

Важливим аспектом також є підвищення доступності освіти за допомогою штучного інтелекту. Онлайн-платформи, що використовують штучний інтелект, дозволяють надавати якісну освіту людям, які перебувають у віддалених регіонах, за кордоном або не мають змоги відвідувати заклади освіти. Наприклад, системи перекладу на основі штучного інтелекту дозволяють здобувачам освіти з різними мовними бар'єрами отримувати доступ до освітніх матеріалів своєю рідною мовою. Це сприяє глобалізації освіти та усунення нерівності в доступі до знань.

Ще одну проблему сучасної освіти можна вирішувати за допомогою штучного інтелекту – це профорієнтація, що спрямована не тільки на підготовку до вибору професії, але й на допомогу у самовизначенні та надалі працевлаштуванні випускників. Здійснення аналізу відповідей на різнопланові питання по вибудованому логічному ланцюжку машиною дає в результаті детальну картину здібностей та інтересів людини.

Працює це таким чином – розроблена система тестів групою провідних викладачів з різних напрямків є початковими даними для штучного інтелекту, а результати тих самих тестів, що пропонуються здобувачам вищої освіти для проходження, служать орієнтирами для визначення спрямованості студентів у навчанні. Питання підібрано та сформульовано щодо чітких вимог, що віддзеркалюють рівень професіоналізму та усвідомленості у тих чи інших сферах навчання. Після введення даних, код за допомогою заданої машинним навчанням моделі видає результат, чим є чисельні напрямки, у яких здобувачу, який проходить тестування, варто продовжити розвиток.

Таким чином, штучний інтелект в освіті – це потужний інструмент, що вже сьогодні змінює підходи до навчання та викладання. Однак, для успішного впровадження штучного інтелекту важливо враховувати всі виклики та ризики, пов'язані з його застосуванням, забезпечуючи при цьому баланс між використанням технологій та збереженням людського чинника в освіті.



Володимир ПОПОВИЧ,
кандидат наук з державного управління

Ярема КОВАЛІВ,
аспірант кафедри менеджменту
та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРО ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У системі публічного управління державою Україна множина органів державної влади (ОДВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС) постають тими суб'єктними елементами цілісного організму, що покликані в процесі гармонічної взаємодії забезпечити успішне політичне, соціальне, економічне, культурне тощо функціонування держави. Ця взаємодія є особливо важливою в умовах агресії РФ проти України, коли саме цими державними інституціями повинна забезпечуватися життєдіяльність усіх інших її галузевих і територіальних підсистем.

Однак, «...сучасний стан державного будівництва в Україні потребує якісної перебудови системи владних відносин на державному та місцевому рівнях», оскільки «функції та сфери компетенції органів виконавчої влади та місцевого самоврядування різних рівнів досі законодавчо не визначено та обмежено», а «чинна система управління видається втомливою та неефективною...» [1].



У нещодавньому опитуванні інституту Геллапа 26% громадян США як найголовнішу сучасну проблему неекономічного характеру своєї країни також назвали «погане управління або лідерство» [2].

Такі ж і подібні їм оцінки процесів управління сучасними державними утвореннями фіксуються авторами наукових досліджень й аналізів у багатьох країнах світу. При цьому, більшість авторів (управлінців, правників, економістів, політологів, істориків та ін.) убачають вирішення проблем, що нині існують, винятково на шляху вдосконалення процесів управління.

Після започаткування процесу децентралізації аналогічна ситуація в Україні склалася і у сфері функціонування та взаємодії ОДВ та ОМС. Про потребу і вдосконалення організаційних, юридичних і конституційних компетенцій як ОДВ, так і ОМС, про даліше розмежуванні сфер їх відповідальності, функцій і повноважень, про обґрунтування доцільності створенні додаткових структур і посад тощо йдеться в переважній більшості нещодавніх досліджень [наприклад, 3, 4, 5, 6, 7].

Не заперечуючи доцільності і корисності більшості з пропозицій такого характеру, вважаємо за потрібне привернути увагу наукового загалу до використання потенціалу такого важливого чинника, як «людські ресурси», і потрібні зміни у формуванні в персоналі вітчизняної системи публічного управління менталітету сучасних управлінців з відмовою використання ними минулого досвіду і старих моделей взаємодії.

Зауважимо, що тривалий час ОДВ на відповідних рівнях ієрархічної системи управління нашої держави відігравали скоріше роль владної еліти, яка радше представляла не орган управління, а виконувала роль політичних представництв влади з наглядово-інспекторськими і координаційними функціями. При цьому, часто політичні й особисті інтереси призначеною владою «еліти» часто могли превалювати над інтересами громад та їх ОМС, а процеси «взаємодії» та «діалогу» визначалися не стільки законами і обов'язками, скільки волею чи бажанням співпраці або конфлікту керівників як ОДВ, так і ОМС.

Однак, нині у світі набувають поширення нові технології взаємин між учасниками управління, які, наприклад, отримали назви «інклюзивного» [8] або «партисипативного» [9] врядування, коли учасники спільно шукають шляхи і засоби партнерської взаємодії для спільного досягнення і спільного використання отриманих результатів, які варто запроваджувати і у відносинах між вітчизняними ОДВ та ОМС.



У цьому контексті вважаємо за доцільне звернути увагу на той факт, що науковцями колективу кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в межах діяльності навчально-наукової лабораторії «LIDER» [10] досліджуються і поширюються в ОМС територіальних громад Прикарпаття в порядку навчання і морально-ментальної адаптації їх персоналу [11, 12] новий досвід використання таких оригінальних моделей управління, як «синархічне» [13], «партнерське» [14], «консенсусне» [15], «стратегічне» [16].

Позитивний досвід від поширення і використання таких моделей у практичному управлінні має, на нашу думку, високий потенціал ліквідації низки проблем у процесах взаємодії між всіма рівнями ієрархії системи публічного управління держави Україна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федіна Н. В., Мельник Н. В., Шевців М. Б. Співвідношення органів державної влади та місцевого самоврядування та їхня роль у формуванні демократичного суспільства. *Право та державне управління*. 2023. №3. 13-18.
2. Lydia Saad. U.S. Political, Economic Indicators Steady in May. *Gallup. Politics*. May 23, 2025. URL: https://news.gallup.com/poll/690986/political-economic-indicators-steady-may.aspx?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_content=chartlink&utm_campaign=syndication
3. Крусан А. Р. Науково-практична парадигма взаємодії місцевих органів публічної влади в умовах децентралізації в Україні. *ЕКСПЕРТ: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. 6(18). 79-97.
4. Міщук І. В. Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2023. № 61. 18-21.
5. Казюк Я., Коліушко І. Як удосконалити взаємодію центральної влади з місцевою? *Центр політико-правових реформ*. 09.03.2023. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/yak-vdoskonalyty-vzayemodiyu-tsentralnoyi-vlady-z-mistsevoyu/>
6. Прокопенко С. Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у



контексті децентралізації та цифровізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 2. 25-30.

7. Мельник С. Р., Владовська К. П. Взаємодія державної влади і місцевого самоврядування в Україні: проблеми становлення та напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т.1, №86. 154-159.

8. What does “inclusive governance” mean? Clarifying theory and practice. *OECD DEVELOPMENT. Policy Papers*. 2020, No. 27. 34 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/03/what-does-inclusive-governance-mean_8b38bb2b/960f5a97-en.pdf

9. Wan-Ling Huang, Mary K. Feeney. Citizen Participation in Local Government Decision Making: The Role of Manager Motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 2015. V.36, Issue 2. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371x15576410>

10. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Орлів М. С., Петренко В. П. Лабораторія «LIDER»: синтез науки, дизайнерського мислення та інновацій в публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). №6. С. 19-25.

11. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Місцеве самоврядування в Україні та морально-ментальна адаптація службовців до потреб реалізації державного управління ЄС. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty* / Redakcja: [Dmytro Dzvinchuk](#), [Alina Khaletska](#), [Vitalij Kovalchuk](#), [Marek Mączyński](#), [Ewa Skoreczyńska](#). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellonskiego. 2024. 634 s. (s.159-172).

12. Роман Куліковський, Віктор Петренко. Про потребу змін у ментальності керівництва та функціонерів органів місцевого самоврядування територіальних громад України. *Координати публічного управління*. 2024. №1 (2). С. 193-214. <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.09>

13. Petrenko, V., Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, & Iryna Ozminska. (2022). 3S-leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, (3(35)). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

14. Лютий М. О., Хамчук Г. П., Петренко В. П. Партнерства і публічно-партнерське управління. *«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024 року):*



Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. С. 12-15.

15. Марич В. Ф., Петренко В. П. Консенсус як технологія управління змінами в територіальних громадах України. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 182-200. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/9/9>

16. Дзвінчук Д. І., Гладій В. І. Попович В. В., Петренко В. П. Про доцільні зміни в управлінні стратегічним розвитком регіонів України в умовах війни (на прикладі Івано-Франківської області). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023, №20. С. 398-422. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/362/333>

Кузьма ПОЗИЧАНЮК,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

Геннадій МАЗУР,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління
та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток є однією з ключових концепцій, що визначають сучасну політику та соціально-економічний розвиток більшості країн світу. Він базується на принципах збалансованого поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, що покликані задовольнити потреби нинішніх поколінь без шкоди для майбутніх. Освіта відіграє фундаментальну роль у забезпеченні сталого розвитку, оскільки створює інтелектуальний і культурний потенціал суспільства, формує цінності та компетентності, потрібні для ефективного управління природними ресурсами і соціальними процесами.



Державне регулювання освіти в цьому контексті набуває особливої ваги, оскільки на рівні державних інститутів визначаються стратегічні пріоритети, стандарти та механізми реалізації освітньої політики, що спрямовані на інтеграцію принципів сталого розвитку в усі освітні ланки – від дошкільної освіти до вищої і післядипломної підготовки.

Глобальні ініціативи, такі як Декларація Ріо 1992 року та Поведінкові цілі ООН у сфері сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), визначили освіту не лише як засіб передачі знань, а й як чинник формування відповідального відношення до довкілля, економіки та соціуму. Ідеї освіти для сталого розвитку (Education for Sustainable Development, ESD) передбачають розроблення міждисциплінарних програм, інтеграцію етичних та екологічних аспектів до навчальних планів, розвиток критичного мислення, творчості і компетентностей, потрібних для розв'язання складних проблем сучасності.

У вересні 2015 року в межах 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та ухвалення Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних меж національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було започатковано інклюзивний процес адаптації Цілей сталого розвитку. Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. Упродовж 2016-го року в Україні було проведено низку національних (4) та регіональних (10) консультацій [1].

Нові орієнтири сталого розвитку зумовили нове розуміння імперативів освіти для сучасних суспільств. Це перехід до якості, актуальності та змістовності освіти. Україна повністю приєдналася до загального контексту глобальної Цілі Сталого Розвитку 4 «Забезпечення всеохопної і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж життя для всіх». Майже всі завдання сфокусовано на підтримці та заохоченні здобуття освіти, починаючи з раннього дитинства. У межах досягнення цілі додаткові акценти потрібно зробити на забезпеченні рівного доступу до освіти для дітей з особливими освітніми потребами (ООП), а



також осучасненні змісту освіти через імплементацію принципів сталості, миру та справедливості [2].

Основні принципи освіти для сталого розвитку:

✚ *цілісність і системність* – підхід, що розглядає природні, соціальні і економічні системи як взаємопов’язані;

✚ *мультидисциплінарність* – поєднання знань з різних галузей для кращого розуміння комплексних процесів;

✚ *акцент на цінностях і поведінці* – формування у учнів відповідальності та активної громадянської позиції;

✚ *довготривала перспектива* – орієнтація на збереження ресурсів та якості життя майбутніх поколінь [2].

Державне регулювання освіти в Україні включає правове, організаційне, кадрове, методичне та фінансове забезпечення діяльності системи освіти. У контексті сталого розвитку, ці регуляторні функції набувають нових завдань і викликів.

Одним із ключових аспектів державного регулювання є формування та впровадження нормативно-правових документів, що регулюють зміст і стандарти освіти відповідно до принципів сталого розвитку. Серед них:

Закон України «Про освіту» [3] – визначає загальні засади освітньої діяльності, включно з інтеграцією екологічної освіти. Цілі сталого розвитку України до 2030 року [4] – передбачає розвиток освіти як ресурсу для переходу країни до сталого розвитку. Національна стратегія розвитку освіти [5] – включає положення, спрямовані на впровадження ESD. Спеціалізовані нормативно-правові акти, що регулюють екологічний та соціальний складник освіти.

Утілення цих норм у практику освіти сприяє формуванню відповідальності в майбутніх фахівців, підготовці педагогів, розробленню інноваційних навчальних програм. Державне регулювання встановлює стандарти освіти, які включають вимоги до змісту навчання, що відповідає принципам сталого розвитку.

Наприклад, у середній школі можуть бути інтегровані курси з екологічної грамотності, в університетах – програми підготовки фахівців з управління природними ресурсами, соціальної роботи з урахуванням принципів сталого розвитку.

Попри комплексний підхід, на шляху реалізації освіти для сталого розвитку в системі державного управління виокремлюються кілька ключових проблем:



- ✚ недостатня інтеграція принципів сталого розвитку в усі освітні рівні та дисципліни;
- ✚ обмеженість ресурсів, що ускладнює масштабне впровадження інноваційних програм;
- ✚ низький рівень мотивації та підготовки педагогічних кадрів;
- ✚ потреба в модернізації нормативної бази та методик оцінювання результатів освіти.

Водночас, потенціал розширення співпраці з міжнародними ініціативами, розвиток цифрових технологій, активізація громадських рухів за екологічну освіту створюють сприятливі умови для вдосконалення системи державного регулювання.

Державне регулювання освіти в умовах формування засад сталого розвитку є багатовимірним процесом, що містить у собі розроблення і впровадження нормативно-правових актів, стандартизацію освітніх програм, підготовку педагогічних кадрів та забезпечення матеріальними ресурсами. Успішна реалізація цих завдань сприяє формуванню в громадян компетентностей, критичного мислення і відповідального відношення до навколишнього світу, що є ключем до забезпечення стабільного майбутнього для України.

Інтеграція освіти і сталого розвитку потребує системного підходу, що поєднує державні зусилля, активну участь суспільства й наукового середовища. Тільки комплексні і послідовні дії здатні забезпечити підготовку освіченого покоління, здатного ефективно реагувати на глобальні виклики сучасності та долати проблеми майбутніх десятиліть.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. Організація Об'єднаних Націй Україна. URL: <https://surl.lu/dsbeos> (дата звернення 11.05.2025).
2. Цілі сталого розвитку для дітей України. Національна доповідь. URL: https://idss.org.ua/arhiv/SDGsForChildren_Ukraine_ukr.pdf (дата звернення 11.05.2025).
3. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 11.05.2025).
4. 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 11.05.2025).

5. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення 11.05.2025).

Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО,
доктор наук з державного управління,
старший дослідник,
завідувач науково-дослідної лабораторії
з дослідження проблем
управління у сфері цивільного захисту,
Національний університет
цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

Дмитро ТАРАДУДА,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри ліквідації наслідків
надзвичайних ситуацій інституту
післядипломної освіти,
Львівський державний університет
безпеки життєдіяльності,
м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЄВРОПІ

Публічно-приватне партнерство – дієвий інструмент забезпечення інноваційного, соціального, економічного та іншого розвитку держави та її регіонів, оскільки цей інструмент передбачає залучення не тільки коштів державного бюджету, а й приватних інвесторів. За інформацією Європейського інвестиційного банку (далі – ЄІБ) 2023 р. фінансового закриття досягли 38 проєктів публічно-приватного партнерства (далі – ППП) на загальну суму 13,6 млрд євро, серед яких майже половина фінансових ресурсів було виділено на проєкти ППП у транспортній сфері



(рис. 1). І ця позитивна тенденція спостерігається впродовж 2019-2023 рр., що засвідчує узгодженість інтересів держави та суспільства (у напрямку забезпечення високоякісного дорожнього покриття для комфорту громадян і розвитку торговельного сполучення з вітчизняними й іноземними партнерами).

На рис. 2 подано кількість проєктів ППП (у %), що реалізувалися в Європі 2023 року за основними інфраструктурними секторами. При цьому відзначимо, що, за даними ЄІБ, у вартісному вираженні європейський ринок ППП 2023 року зріс на 35%, порівняно з 2022 роком. У кількісному ж вираженні європейський ринок ППП скоротився на 17% порівняно з 2022 роком. 2023 року найактивнішим ринком ППП була Німеччина (зокрема, за вартістю та кількістю проєктів).

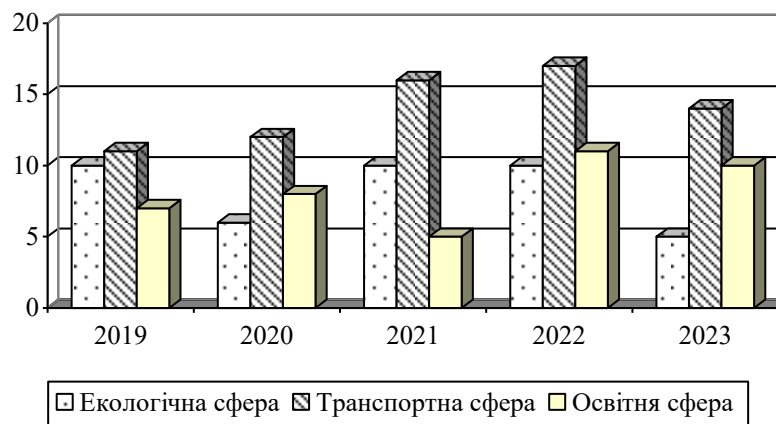


Рис. 1. Стан реалізації проєктів в основних секторах ППП у Європі (2019-2023). Джерело: складено на підставі [1]

Загалом же 2023 року 13 країн закрили принаймні один власний проєкт ППП, порівняно з 15 закритими проєктами ППП 2022 року. У той же час, 2018 року найактивнішими на європейському ринку ППП були Франція й Англія. Принагідно зазначимо, що 2023 року Німеччина досягла найвищого обсягу транзакцій на ринку ППП, перевищивши минулий максимальний обсяг у 3,6 мільярда євро з 2020 року на 12% з обсягом 4 мільярди євро, і заклавши 11 проєктів ППП 2023 року.

Варто зазначити, що 2023 року спостерігалось збільшення вартості транзакцій за проєктами ППП у Європі, проте відбувалося зменшення кількості публічно-приватних партнерств, закритих 2023 року. Це може певною мірою віддзеркалювати інфляційне середовище щодо цін на будівництво інфраструктурних об'єктів, що продовжує проявлятися на



багатьох європейських ринках. Середовище високих процентних ставок у більшості європейські країни впродовж 2022 та 2023 років (попри відмінності між країнами) також збільшили загальну кількість і вартість проєктів протягом їх життєвого циклу. Це могло призвести до затримки чи зупинки проєктів ППП тендерних процесів через зниження прибутковості приватного сектору та підвищення вартості проєктів для державного сектору.



Рис. 2. Кількість проєктів ППП у Європі, що реалізувалися в основних інфраструктурних секторах 2023 р., у %. Джерело: складено на підставі [1]

2023 року було закрито 8 великих проєктів ППП у Європі (порівняно з трьома закритими європейськими проєктами ППП 2022 року). Їх сукупна вартість склала 9,4 млрд євро, що становить 69% від загальної ринкової вартості (порівняно з 42% 2022 року). 2023 року було завершено 6 великих європейських проєктів ППП, наприклад, оновлення парку рухомого складу Grand Est (Франція) – 1,3 млрд євро; Bristol City Leap Energy Partnership (Велика Британія) – 1,1 млрд євро тощо [1].

Експерти ЄІБ підготували також інформацію щодо того, яким чином змінювався стан європейського ринку ППП у період 2014-2023 рр. Найбільша кількість проєктів ППП у Європі, що досягли фінансового закриття, припала саме на 2018 р. При цьому, найбільша кількість закритих європейських проєктів ППП припала на сектор охорони здоров'я [1]. У цей період Франція й Англія запустили найбільшу кількість проєктів ППП, 15 і 8 відповідно. Загалом із 2014 до 2018 рр. Англія стала лідером за кількістю укладених договорів ППП, що становить понад 80% договорів. Однак, через 5 років



(тобто 2023 р.) ситуація щодо країн-лідерок у сфері ППП змінилася (рис. 3).

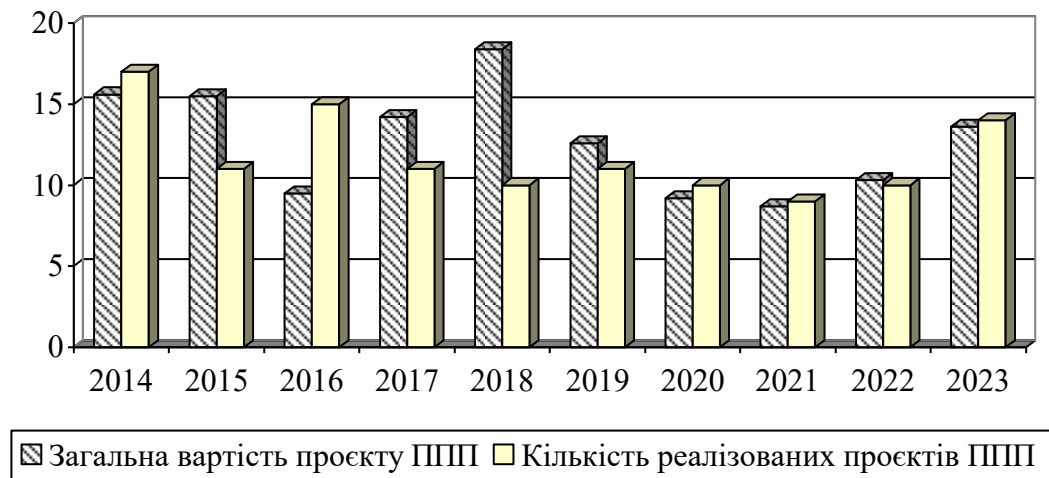


Рис. 3. Стан зміни європейського ринку ППП за вартістю та кількістю реалізованих проєктів (2014-2023 рр.). Джерело: складено на підставі [1]

Цікавою є ситуація з секторами критичної інфраструктури, у межах яких реалізувалися проєкти ППП у Європі 2023 р. З рис. 1 видно, що, окрім розвитку транспортної сфери, популярністю також відзначаються сфера довілля й освіти, а також сфера безпеки й оборони. Так, 2023 р. другим найбільшим сектором за обсягом транзакцій у межах ППП був сектор довілля (2,1 мільярда євро 2023 року, що порівняно з 2022 роком склав 1,3 мільярда євро). Це був найбільший обсяг фінансування за десятиліття, і в основному він стосувався реалізації проєктів ППП щодо модернізації централізованого опалення. Загальний обсяг фінансування цих проєктів становив 1,7 млрд євро. Із рис. 2 видно, що 2023 р. сектор освіти випередив сектори безпеки й оборони, охорони здоров'я тощо, посівши третє місце за кількістю проєктів ППП. Зважаючи на дані ЄІБ, можна стверджувати, що 2022 р. був більш продуктивним для ЄС щодо фінансування проєктів ППП у сфері освіти, оскільки їх вартість становила 910 млн євро [1].

Через повномасштабну агресію РФ проти України низка країн світу посилили увагу в напрямку підтримки власного сектору громадського порядку та безпеки. Це зумовлено тим, що російсько-українська війна актуалізувала значну кількість збройних конфліктів по всьому світові (Азербайджан, Ізраїль, Тайвань та ін.) [2; 3]. 2023 року цей сектор отримав фінансування для реалізації європейських проєктів ППП в обсязі щонайменше 995 мільйонів євро (6 проєктів ППП було реалізовано в Німеччині, по 2 проєкти ППП у Литві та Бельгії) [там само]. У той же час,



кількість проєктів PPP за кордоном буде й надалі зростати. Отже, існує потреба в проведенні дальших наукових досліджень у сфері реалізації PPP і перспективах його розвитку в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Market update: Review of the European public-private partnership market in 2023. URL: <https://www.sefifrance.fr/services/post/post.php?action=download&id=19558>.
2. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Вектори забезпечення стійкого функціонування об'єктів критичної інфраструктури й об'єктів підвищеної небезпеки в Україні та за кордоном. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20147>.
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Державне управління як критична інфраструктура. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 64–70.

Ілля ПРОКОПЧУК,
аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКА УЧАСТЬ У ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасному світі цифрові технології дедалі глибше інтегруються в усі сфери життя суспільства, зокрема у сферу державного управління та взаємодії держави з громадянами. Одним із найяскравіших проявів цієї інтеграції є електронна демократія, що відкриває нові горизонти для активної участі громадян у публічному управлінні. В умовах зростання вимог до прозорості, відкритості та підзвітності органів влади електронна демократія постає як потрібний механізм реалізації принципів належного врядування, забезпечуючи можливість безпосереднього впливу громадян на процеси ухвалення рішень [1].

Поняття електронної демократії охоплює використання інформаційно-комунікаційних технологій для розширення можливостей громадян у процесах політичної участі, ухвалення управлінських рішень,



моніторингу діяльності державних інституцій та впливу на формування державної політики. Сюди належать, зокрема, електронне голосування, електронні петиції, онлайн-опитування, платформи для громадських консультацій, а також системи відкритих даних, що дають змогу аналізувати діяльність органів влади, виявляти порушення та сприяти формуванню ефективнішої політики.

Громадянська участь у публічному управлінні є одним із базових принципів демократичного врядування, що гарантує залучення громадян до формування, реалізації та оцінки державної політики. В умовах цифрового суспільства ця участь набуває нових форм і механізмів, що значно посилює вплив громадськості на діяльність держави. За допомогою цифрових платформ громадяни мають змогу брати участь у консультаціях, голосуваннях, публічних обговореннях, ініціювати зміни в нормативно-правовому полі, подавати петиції та слідкувати за реалізацією державних програм [2].

Серед ключових переваг електронної демократії варто виокремити підвищення прозорості функціонування органів влади, доступність державних послуг, розширення участі громадян в ухваленні рішень, а також зменшення ризиків корупції. Надання громадянам прямого доступу до державної інформації та можливості впливу на процеси управління створює передумови для формування нової культури політичної участі, заснованої на відкритості, взаємній довірі та відповідальності [3].

Попри численні переваги, електронна демократія стикається з низкою викликів, серед яких особливо актуальними є питання цифрової нерівності, недостатньої цифрової грамотності населення, ризики витоку персональних даних, кіберзагроз, а також недовіра до нових технологій. Для подолання цих викликів потрібне системне вдосконалення законодавчої бази, розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, а також впровадження програм з підвищення цифрової компетентності громадян^о[4].

Україна за останнє десятиліття зробила суттєвий крок у напрямку впровадження електронної демократії. Зокрема, запроваджено електронні петиції, онлайн-консультації, відкрито державні реєстри та бюджети, запроваджено інструменти громадського контролю за державними закупівлями, такі як система ProZorro та портал Dozorro. На окрему увагу заслуговують механізми бюджету участі, що дозволяють громадянам не



лише висувати власні ідеї, а й безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів на місцевому рівні [5].

З огляду на динаміку технологічного розвитку та очікування громадян, що постійно зростають, щодо якості державних послуг, дальший розвиток електронної демократії в Україні потребує комплексного підходу. Потрібно впроваджувати сучасні технології, зокрема штучний інтелект, для аналізу суспільних настроїв, забезпечити доступність цифрових сервісів для всіх верств населення, особливо вразливих груп, а також сприяти розвитку партнерства між державою, громадянським суспільством і приватним сектором [6].

Таким чином, електронна демократія є не лише технологічним інструментом, а й важливим елементом демократичного розвитку суспільства. Вона забезпечує нові можливості для громадянської участі, підвищує ефективність управлінських процесів і сприяє побудові відкритого, інклюзивного та сталого врядування. Її дальший розвиток залежить від узгоджених зусиль усіх зацікавлених сторін, інвестицій у цифрову інфраструктуру, просвіти громадян та послідовної політичної волі щодо впровадження інновацій у сфері публічного управління [7].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України. 1996. № 33. Ст. 160.
2. Закон України «Про електронні довірчі послуги». Відомості Верховної Ради України. 2017. №45. Ст. 402.
3. Державне агентство з питань електронного урядування України. URL: <https://egov.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Дія. Цифрова держава. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2025).
5. ProZorro – публічні закупівлі в Україні. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2025).
6. Dozorro – громадський контроль за закупівлями. URL: <https://dozorro.org> (дата звернення: 12.05.2025).
7. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Fostering Governmental and Citizen Engagement through Digital Tools. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-of-ukraine-4de9f5bb-en.htm> (дата звернення: 12.05.2025).



Володимир РАТУШНЯК,

аспірант,

КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,

м. Вінниця, Україна

ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Громадянське суспільство є фундаментальним елементом демократичної держави. Для України, що перебуває в процесі євроінтеграції, вивчення досвіду країн ЄС у стимулюванні розвитку громадянського суспільства є надзвичайно важливим. Це дозволяє не лише запозичити ефективні практики, але й адаптувати їх до національного контексту.

Однією із найбільш успішних форм партнерства між владою та громадянським суспільством у Європейському Союзі є практика партиципативного бюджету (іншими словами – громадського бюджету), широко впроваджена в Польщі [1].

Починаючи з 2011 року, польські міста, зокрема Варшава, Краків, Познань та Гданськ, запровадили механізм, що дозволяє громадянам безпосередньо брати участь у розподілі частини муніципального бюджету. Громадяни можуть подавати проекти, голосувати за них, а влада зобов'язана реалізувати ті, що набрали найбільшу підтримку.

Ключові характеристики цієї практики:

- прозорість та відкритість процесу – усі етапи публікуються онлайн, від подання до реалізації;
- інклюзивність – участь можуть брати всі мешканці, незалежно від віку та громадянства;
- навчання громадян – муніципалітети організовують інформаційні кампанії, тренінги та консультації;
- зворотний зв'язок – влада звітує про виконання обраних проєктів.

Зазначена практика призвела до підвищення довіри до місцевої влади, зростання активності громадян і формування сталих каналів комунікації між адміністрацією та суспільством. Крім того, вона сприяла розвитку



локальних ініціатив та формуванню відповідального громадянства.

Запровадження подібного механізму може суттєво поліпшити залученість громадян до управління та підвищити ефективність реалізації місцевих ініціатив. Україна вже має окремі приклади партисипативного бюджету (наприклад, у Києві, Львові, Харкові), однак варто посилити нормативне забезпечення, інституційну сталість та рівень прозорості цих процесів. Проте, на відміну від багатьох країн ЄС, в Україні зазначена практика:

- не є загальнообов'язковою нормою, а впроваджується добровільно окремими муніципалітетами;
- часто залежить від політичної волі місцевої влади – якщо змінюється керівництво, практику може бути скорочено або згорнуто;
- інституційно менш усталена – не завжди є нормативна сталість, достатнє фінансування або прозорий моніторинг виконання обраних проєктів;
- не охоплює всю територію України – є успішні приклади в Києві, Львові, Харкові, Вінниці, Полтаві, але багато ОТГ ще не мають таких механізмів.

Досвід країн Європейського Союзу засвідчує, що ефективний розвиток громадянського суспільства є результатом системного партнерства між державою та громадою, інституційної підтримки та створення сприятливого середовища для громадянської активності [2]. Зокрема, практики партисипативного управління, такі як громадський бюджет, участь громадян у формуванні політики, відкриті консультації та підтримка неурядових організацій, дозволяють активізувати суспільство та формувати довіру до влади.

Для України ці підходи мають особливу цінність в умовах демократичних трансформацій і децентралізації. Уже сьогодні в Україні існують окремі успішні приклади впровадження такої практики, проте для досягнення системного ефекту потрібне:

- удосконалення правового поля;
- стабільна державна політика підтримки громадянського суспільства;
- розвиток місцевих ініціатив та інституційна сталість партнерства між владою та громадою.



Адаптація найкращих європейських практик до українського контексту сприятиме зміцненню громадянського суспільства як основи демократії, сталого розвитку та європейської інтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kulesza M. *Participatory Budgeting in Poland: A New Tool for Civic Engagement?* Polish Political Science Yearbook, vol. 48(4) (2019), pp. 642–652 DOI: <https://doi.org/10.15804/ppsy2019409>
2. Дашо Т. Розвиток громадянського суспільства відповідно до вимог європейського інституціонального поступу. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13126/48-55.pdf>

Євгеній РОДІОНОВ,
аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Одним із сучасних механізмів поглиблення взаємодії між владою та громадянським суспільством, що активно застосовується в країнах ЄС (зокрема Польщі, Нідерландах, Естонії), є експериментальні «лабораторії політики» (*policy labs*) [1]. Ідеться про створення відкритих майданчиків для співпраці представників влади, громадських організацій, експертного середовища та громадян у процесі спільного тестування нової політики, рішень або підходів до вирішення актуальних соціально-економічних проблем. Наприклад, у Польщі такі лабораторії використовувалися для вирішення питань зайнятості молоді, розвитку сталої мобільності та цифровізації послуг.

Подібні інструменти дозволяють не лише апробувати рішення в безпечному форматі пілотних проєктів, а й сприяють глибшому залученню громадськості до вироблення публічної політики, формуючи нову якість партнерства між державою та суспільством. Названі лабораторії – це



інституційно або міжсекторально організовані майданчики, де органи влади, експерти, громадські організації, науковці та жителі спільно працюють над тестуванням нових політичних рішень, пілотних проєктів чи соціальних інновацій [2].

Мета означеної лабораторії полягає в таких діях:

- пошуку ефективних, адаптивних рішень для складних соціально-економічних проблем;
- залученні громадськості до створення публічної політики на ранніх етапах;
- зменшенні ризику невдалих реформ завдяки моделюванню та тестуванню.

Функціонування лабораторії політики включає:

1. Формулювання проблеми спільно з представниками громади або за результатами консультацій.
2. Формування мультидисциплінарної команди (влада, громадськість, експерти).
3. Створення пілотного проєкту / прототипу рішення.
4. Тестування в реальних умовах (часто в окремому місті або громаді).
5. Оцінка результатів та ухвалення рішення щодо масштабування або коригування політики.

Означені лабораторії ефективно працюють у країнах Європейського Союзу, зокрема у Польщі. Міністерство розвитку Польщі впроваджувало у співпраці з місцевими громадами проєкти з підтримки зайнятості серед молоді, інновацій у публічному транспорті та екологічного міського розвитку. Пілоти проводилися в окремих муніципалітетах, а успішні рішення масштабувалися на рівень національної політики.

Переваги функціонування лабораторії:

- підвищення легітимності політичних рішень;
- посилення громадської довіри через залучення до процесу;
- мінімізація соціального спротиву інноваціям;
- формування нових форматів партнерства між владою, громадськими організаціями та громадянами.

Цей механізм є перспективним і для України, особливо в контексті впровадження реформ, що потребують участі громадськості, адаптації до місцевих умов та гнучкого підходу до державного управління.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ушакова М. В. Лабораторії політики як інструмент формування та реалізації політики розвитку людського потенціалу. Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє : зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. С.193-195.
2. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (43). 2024. С.31-35. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.5>

Ольга РЯБУХА,
аспірантка Докторської школи ім. родини Юхименків,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ПОНЯТТЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Електронні послуги охоплюють широкий спектр адміністративних та інших державних послуг, що надаються з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Їх упровадження дозволяє мінімізувати фізичні контакти між громадянами та державними органами, що сприяє зниженню корупційних ризиків та підвищенню ефективності управлінських процесів. Цифровізація публічних послуг дає змогу всім громадянам, незалежно від місця проживання, користуватися державними сервісами в будь-який час. Інтеграція електронних послуг у систему державного управління є кроком на шляху до створення сучасного, інноваційного та відкритого для суспільства управлінського середовища.

У контексті розвитку цифрових технологій дослідження поняття електронних послуг, їх правового регулювання, принципів функціонування та перспективного вдосконалення є актуальним завданням для науковців, державних органів та практиків у сфері публічного управління.

Насамперед варто зазначити, що поняття електронних послуг згадано в низці нормативно-правових актів. Так, у Законі України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», визначено, що електронна послуга – це «будь-яка послуга з надання певного матеріального чи нематеріального блага на користь іншої особи, що надається через



інформаційно-комунікаційну систему» [1]. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» уточнює, що – це послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), що надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [2].

Закономірним, у разі згадування про адміністративні електронні послуги, буде навести визначення адміністративних електронних послуг, що визначені в Законі України «Про адміністративні послуги». Зазначимо, що такі послуги є результатом владних повноважень і спрямовані на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків заявника [3]. Хоча визначення в різних законодавчих актах можуть відрізнятися деталями, вони віддзеркалюють єдину суть: електронні послуги – це цифрові механізми надання державних послуг громадянам і бізнесу.

Сучасні дослідники також пропонують різні підходи до визначення електронних послуг, акцентуючи увагу на їх особливостях та правовому регулюванні. Ковтун М.С. розглядає їх як адміністративні та інші державні послуги, що надаються в електронній формі через інформаційно-телекомунікаційні системи [4, с. 165]. І. Тищенко наголошує на характерних ознаках електронних послуг, серед яких: надання від імені держави через цифрові технології, неможливість отримання без їх використання, наявність особистого контакту із заявником та регулювання спеціальними правовими нормами [5, с. 12]. Усі дослідники сходяться на думці, що електронні послуги є ключовим інструментом цифровізації публічного управління, спрямованим на розширення та вдосконалення взаємодії між громадянами та державою, забезпечення доступності послуг та оптимізацію адміністративних процесів.

Аналіз доктринальних досліджень дозволяє виокремити шість основних підходів до визначення поняття електронних послуг, кожен із яких розкриває їх сутність у різних аспектах:



1) Цифрова державна послуга – надання адміністративних та інших послуг через цифрові платформи, що забезпечують безпечний доступ для громадян і бізнесу.

2) Інструмент модернізації – засіб оптимізації державного управління, підвищення його ефективності, прозорості та зменшення бюрократичних процедур.

3) Канал комунікації – механізм інтерактивної взаємодії громадян із державою, що сприяє відкритості та зворотному зв'язку в публічному управлінні.

4) Інноваційна модель – використання сучасних технологій для автоматизації процесів, зменшення витрат часу та ресурсів.

5) Соціально-орієнтований підхід – забезпечення рівного доступу до державних послуг незалежно від місця проживання, віку чи фізичних можливостей.

6) Комплексний підхід – інтеграція технологічних, соціальних та адміністративних аспектів у цифрову екосистему для гармонійного розвитку електронного урядування.

Ці підходи демонструють багатогранність електронних послуг у системі публічного управління та наголошують на їх ключовій ролі в цифровій трансформації держави.

Отже, електронні послуги є невід'ємним складником сучасної системи публічного управління, сприяючи її ефективності, прозорості та доступності. Вони забезпечують автоматизацію адміністративних процесів, що дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, прискорити надання державних послуг та підвищити рівень комфорту для населення. Важливим аспектом є посилення підзвітності влади за допомогою цифрових платформ, що надають громадянам відкритий доступ до інформації про державні послуги та управлінські рішення. Це сприяє підвищенню довіри до органів державної влади та мінімізації корупційних ризиків за рахунок усунення особистих контактів між громадянами й посадовцями.

Крім того, електронні послуги створюють можливості для всіх категорій населення, незалежно від місця проживання чи фізичних обмежень, забезпечуючи зручність та економію часу. Вони також трансформують традиційні механізми публічного управління, формуючи інноваційну екосистему, що відповідає сучасним технологічним і соціальним викликам. Таким чином, розвиток електронних послуг є стратегічним напрямком цифровізації державного управління, що сприяє



підвищенню ефективності взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, а також формуванню сучасної, прозорої та орієнтованої на потреби суспільства системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n3>
2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 р. № 1689. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
3. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
4. Ковтун М. С. Проблеми надання електронних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 163-167.
5. Тищенко І. О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156 с.

Олександр САЛЮК-КРАВЧЕНКО,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного адміністрування,
докторант ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»;
старший науковий співробітник сектору вищої
освіти відділу освітньої статистики і аналітики
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

З розвитком енергетичних технологій і водночас постійним теоретико-практичним оновленням методів й інструментів публічного управління, виникають обґрунтовані потреби в удосконаленні та



модернізації систем управління в паливно-енергетичному комплексі держави.

Теоретичні дослідження показали, що в класичному розумінні сучасних міжнародних тенденцій розвитку публічного управління, рушійними тригерами еволюційних змін неодноразово постають впливи різного виду криз (економічні, фінансово-банківські, політичні, суспільні й військові та інші), що є певними умовами глобальних системних обмежень різного роду процесів, при яких виникає потреба в швидкому видозмінненні управлінських систем держави та реформування адміністративно-управлінських систем у різних сферах економіки держави.

Таким чином, щодо недостатніх теоретичних об'ємів вивчення аспектів комплексного вивчення методологічних засад формування механізмів державного регулювання розвитку енергетичної галузі змістовно було зазначено А. Л. Помазою-Пономаренко, що попри численну низку наукових робіт, присвячених науково-методологічним підходам до розуміння механізмів регулювання державою економічних процесів й енергетичного ринку, у науковій літературі має місце вибіркове дослідження окремих аспектів процесу формування таких механізмів щодо розвитку саме електроенергетичної галузі [1].

Наприклад, проблематику вивчення безпекового реформування публічного управління, а саме перспектив розвитку механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки деякі дослідники уявляють як суспільний баланс інтересів суспільства й довкілля і зазначають, що проблема впливу реалізації загроз енергетичної безпеки на якість життя населення ставить питання потреби вирішення проблем забезпечення енергетичної безпеки у межах всієї соціально-економічної системи, а не лише в межах національної енергетики [2]. Відповідні твердження є більшою мірою теоретичним аспектом відповідної проблематики й потребують персоніфікованого й предметного дослідження тенденцій реформування механізмів публічного управління, що ще раз доводить потребу системного вивчення тематики модернізації управлінських систем в енергетиці держави.

Так, вітчизняні науковці зазначають, що повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року актуалізувало нові виклики для вітчизняної енергетичної політики не лише на національному, але й на глобальному рівні. Це актуалізує потребу формування принципово нової вітчизняної енергетичної політики – причому як у контексті продовження



інтеграції України до європейської енергетичної системи, розвитку відновлювальних джерел енергії, так і впровадження новітніх механізмів узгодження інтересів заінтересованих сторін в ухваленні політико-управлінських рішень у сфері енергетики України [3].

Не можна не погодитися з відповідним й очевидно додати, що в історії розвитку суспільства, війни були тим рушієм причино-наслідкового значення, які визначали спроможність різних держав у відстоюванні власної незалежності, що визначало дальший шлях розвитку відповідних національних державних організаційних утворень. Отже, у відповідні етапи державотворення, саме процеси вдосконалення, модернізація й перезавантаження систем державного управління, у тому числі, енергетикою держави, посідали одну із провідних ролей у системі національної безпеки країни, особливо в кризових умовах функціонування держави.

Доречно щодо новітніх тенденцій розвитку публічного управління було зазначено Н. Сидоренко, яка стверджує, що сучасні кризові явища, які виникають в економіці та суспільстві, вимагають зміну концептуальної парадигми публічного управління під впливом реагування адміністративних реформ. Потрібним постає переосмислення систематизування сучасних адміністративних змін, відповідно до сучасних тенденції розвитку публічного управління [4]. Крім того, науковець виокремлює такі тенденції трансформації сучасного публічного управління, а саме: від департаменталізації (агентифікації) до консолідованого управління; від прагматики дня до стратегічного управління; формування гнучкої моделі керування; від стійкого до (стресо) стійкого управління; поствеберівська бюрократія.

Саме тому, зазначимо, що сучасний стан міжнародних тенденцій, що формують напрямки модернізації механізмів публічного управління можливо ефективно використовувати в різних кризових станах функціонування енергетичній галузі держави, проте їх схильність до центричності у проявах суспільних цінностей й інтересів майже неможлива в практичній площині у воєнний період функціонування відповідних управлінських систем, через законодавче обмеження відповідних громадських цінностей в особливий час функціонування держави. Щоправда, відповідні моделі публічного управління можливі до повноцінного використання в Україні на етапі післявоєнного періоду розвитку енергетичної галузі держави.



Водночас, у новітніх питаннях міжнародних спрямувань модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі світових країн наявна потреба розглянути прогресивний й далекоглядний елемент еволюції управлінських систем, такий як спектр процесів цифровізації й диджиталізації. Таким чином, зазначимо, що глобальні тренди технологічної і цифрової трансформації світового енергетичного сектору справляють потужний вплив на його структуру відповідно до провідних трендів світогосподарського розвитку [5]. Водночас, Україна в процесі повоєнного відновлення має використати шанс відбудувати енергетичну інфраструктуру одразу на новітній технологічній базі, уже пристосованій для широкого використання штучного інтелекту [6].

Саме тому немає сумнівів, що питання майбутньої міжнародної першості й конкурентоспроможності в енергетичній сфері держав лідерів залежить від комплексу заходів і дій, у тому числі й від ефективних внутрішньокомунікаційних процесів між державними інституціями різних сфер діяльності й плідної взаємодії з представниками приватного сектору, що зможуть продуктивно забезпечити процеси цифрових трансформацій у паливно-енергетичному комплексі країни й налагодити динамічний цифровий розвиток систем публічного управління енергетичною галуззю держави.

Узагальнюючи теоретичну частину відповідного дослідження, зазначимо, що динаміка розвитку трендів перспектив удосконалення управлінських систем в енергетиці є динамічним явищем взаємозв'язків та процесів між суб'єктами національного рівня, яке може впливати на формування, реструктуризацію й структурування міжнародних і, як наслідок, глобально-світових тенденцій модернізації механізмів публічного управління енергетикою держав. Відповідні трансформаційні процеси безпосередньо будуть мати вплив на майбутні покоління типів управлінських систем енергетикою країни та на процесно-технічне функціонування енергетичних комплексів галузі та водночас їх безпекові механізми управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Помаза-Пономаренко А. Методологічні засади формування механізмів державного регулювання розвитку електроенергетичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 106–109. URL: <https://surl.li/unqmyf> (дата звернення: 08.04.2025).



2. Кисельов Є. Перспективи розвитку механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2 (2024). С. 216 – 218.

3. Парфенюк Т. Механізми узгодження інтересів заінтересованих сторін у виробленні публічної політики в енергетичній сфері України в контексті російсько-української війни. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Випуск 1. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2023.1.10> (дата звернення: 08.04.2025).

4. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10 № 3 (2022). С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152220> (дата звернення: 09.04.2025).

5. Домбровська Т. Секторальні тенденції диджиталізації глобального енергетичного сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-22> (дата звернення: 09.04.2025).

6. Суходоля О. Штучний інтелект в енергетиці: аналітична доповідь. Київ: *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2022. – 49 С. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.09> (дата звернення: 09.04.2025).

Олена СЕРГЄЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

Ілля АНДРІЯШ,

здобувач факультету фінансів та банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Банківська діяльність завжди була важливим складником життєдіяльності держави й суспільства. Банківська діяльність не є системою, що здатна до саморозвитку, її існування та функціонування



зумовлено наявними економіко-політичними умовами, що мають безпосередній вплив на діяльність банків. За наявності такої залежності з одного боку, з іншого – банки виконують важливу функцію нагромадження коштів для розвитку економіки всередині країни. Головними причинами банківського регулювання та нагляду постають дефекти основних ринкових механізмів та досить унікальне положення банків у фінансовій системі. Саме тому державне регулювання банківської діяльності – надзвичайно важливий елемент політики, що формується та реалізується в державі, і тому потрібним є пошук та реалізація оптимальних способів участі держави в економічних процесах і грамотному використанні ринкових механізмів. Відповідно до норм чинного законодавства органом, що здійснює державне регулювання банківської діяльності, є Національний банк України [2]. Національний банк України – є центральним банком України, особливим центральним органом державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження й принципи організації якого визначено положеннями Основного Закону України, Законом України «Про Національний банк України» та іншими нормативно-правовими актами держави [3]. Крім того, Національний банк – це емісійний центр, що проводить єдину державну політику у сфері грошового обігу, кредиту, зміцнення грошової одиниці держави. Крім того, Національний банк здійснює регулювальну та наглядову діяльність щодо комерційних банків у державі та небанківськими фінансовими установами. За своєю правовою природою державне регулювання банківської діяльності в Україні має міжгалузевий характер. Воно виявляється в ефективній організації банківської діяльності, керівництві та здійсненні контролю й нагляду.

Варто зауважити, що державне регулювання банківської діяльності має два основних рівнів: з одного боку, – це регулювання державою макроекономічних процесів, взаємопов'язаних з грошово-кредитними взаємовідносинами. Саме тому вплив держави здійснюється на всі структурні елементи банківської системи, включаючи Національний банк. Регулювальний вплив держави на впорядкування процесів у банківській системі проявляється, наприклад, в ухваленні відповідними органами державної влади певних законів та інших нормативно-правових актів. У межах такого державного регулювання формуються основні напрямки єдиної державної грошово-кредитної політики, інші заходи, що впливають на стан банківської системи та внутрішню політику в державі [1, с. 78-79].



З іншого боку, державне регулювання проявляється у здійсненні безпосередньої регулювальної діяльності уповноважених державних органів під час створення, організації, реєстрації, ліцензування комерційних організацій, включених до банківської системи та здійснення ними банківської діяльності. При цьому якщо в першому разі державне регулювання проявляється в широкому розумінні та взаємопов'язане із встановленням єдиного державного механізму регулювання, нагляду та контролю за банківською діяльністю в державі, включаючи організацію та діяльність Національного банку, то в іншому разі йдеться по суті про державне регулювання підприємницької діяльності однієї із сфер економіки – сфери фінансів та кредиту. Здійснюється таке державне регулювання вже самим Національним банком на основі норм вітчизняного законодавства та в межах єдиної банківської системи, центральним елементом якої банк є за законом.

Варто наголосити, що важливе значення щодо розуміння особливостей державного регулювання банківської діяльності відіграють певні методи регулювання. Щодо державного регулювання банківської діяльності під методом розуміється сукупність закріплених у законодавчих нормах прийомів, засобів, способів впливу уповноважених державних органів на суспільні взаємовідносини в грошово-кредитній сфері. У процесі державного регулювання банківської діяльності використовуються як адміністративні методи, так й договірні, ринкові механізми, взаємопов'язані із здійсненням державно-владних повноважень. Джерелами державно-правового регулювання взаємовідносин у банківській сфері є законодавчі та інші нормативні акти, що встановлюють основи організації та функціонування банківської системи. Сукупно з іншими нормативно-правовими актами, регулювальними відносинами в грошово-кредитній сфері вони утворюють банківське право України. Саме тому важливою умовою саморегулювання ринкової економіки взагалі та банківської системи зокрема має бути її розумне регулювання на макрорівні із боку держави.

Таким чином, наявний досвід державного регулювання банківської діяльності свідчить, що без ефективного державного регулювання означена діяльність не забезпечуватиме балансу інтересів держави та суспільства, кредитних організацій та їх клієнтів (держави, юридичних, приватних підприємств). Уже відомі кризи діяльності банківських установ в державі свідчить, що лише ефективне державне регулювання здатне забезпечити



надійні правові гарантії, права та законні інтереси громадян у процесі банківської діяльності. Таким чином, державне регулювання банківської діяльності є комплексним політичним, економічним та юридичним явищем, що перебуває в нерозривному зв'язку з усією грошово-кредитною сферою держави та її регулюванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко А. І. Вдосконалення механізмів державного регулювання банківської діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 77-80.
2. Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua>
3. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV (редакція 19.12.2024 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14/page#Text>

Олена СЕРГЄЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

Роман АНДРУЩЕНКО,

здобувач факультету фінансів та банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ

Нині механізм державного регулювання економіки є головним елементом економічної системи сучасного суспільства. З його допомогою здійснюється активна державна участь в економіці будь-якої країни, саме він визначає роль держави в економіці. Від оптимальності формування й розвитку механізму залежить потужність економіки й нашої країни. Саме державі повинно належати визначальне становище в структурі механізму державного регулювання економіки.

На думку більшості дослідників, структура саме такого механізму визначають такі показники:



- вимогами технологічного розвитку суспільства;
- вимогами соціально-економічного розвитку суспільства;
- співвідношеннями державної, колективної та приватної форм власності;
- політичними силами країни;
- розвитком економіки та суспільства в цілому;
- станом науки;
- еволюцією та багатьма іншими умовами [3].

Варто зауважити, що механізм державного регулювання економіки для різних держав є різним. Він урахує національні особливості країни, культуру, масштаби держави, геополітику та цілу низку інших чинників. Крім того, за наявності слаборозвиненої економіки є вкрай потрібним максимальне втручання держави в економіку [2, с. 121]. Означене також стосується і кризових ситуацій. За наявності кризової ситуації, особливо в посткризовий та депресивний періоди, потрібним є максимальне втручання держави в економіку. Іншими словами, за слабкої економіки потрібно сильне державне втручання і навпаки. Виходячи з цього, на нашу думку, можна здійснювати планування державного впливу на економіку.

Однак, згідно з класичною економічною теорією механізм державного регулювання економіки повинен обов'язково містити такі складники:

1. Ресурси регулювання: державний бюджет; державний сектор економіки; грошова маса держави; нормативно-правові акти; надра, що належать державі; експорт державних підприємств; природні монополії під контролем держави; оподаткування; інформація; емісія національної валюти; державна власність.

2. Об'єкти регулювання: попит (сукупний); пропозиція (сукупна); економічні цикли; грошовий обіг та рівень цін; зайнятість населення; інвестиційна активність; соціально-економічний розвиток; конкуренція; зовнішні економічні чинники; платіжний баланс держави; екологія; соціальні взаємовідносини.

3. Форми регулювання: конкурентно-ринкова; корпоративна; державна; міждержавна.

4. Методи регулювання: прямі (адміністративні); непрямі (економічні); змішані; за допомогою громадських організацій.

5. Концепції регулювання: концепція розвитку (з боку пропозиції); концепція збалансованого розвитку відтворення; концепція стимулювання



зростання виробництва із боку попиту; концепція стимулювання зростання із боку пропозиції експортних галузей; антикризові концепції.

6. Інструменти державного регулювання економіки: податки, збори, мито; державні інвестиції та субсидії, субвенції, дотації; інструменти Національного банку; державні замовлення та закупівлі; цільові програми; пряме управління державним сектором економіки; господарське законодавство [4, с. 231-232].

Отже, з усього цього переліку варто обрати правильний, оптимальний для втілення механізм державного регулювання економіки. У більшості випадків обирати – це оцінювати елементи механізму регулювання, їх значення, ефективність та обсяг вживання. У класичній теорії, на нашу думку, немає єдності щодо застосування названих елементів у тій чи іншій ситуації, немає конкретного правила. Як наслідок, кожна держава повинна сама визначати набір інструментів, виходячи з аналізу тієї чи іншої економічної ситуації, що склалася. Крім того, у класичній економічній теорії немає єдиної думки щодо ролі держави в процесі регулювання [1]. Функції держави починаються з ролі «нічного сторожа» – у разі ліберального погляду – і закінчуються розумінням того, що держава – це орган, який регулює та контролює повністю всю економічну ситуацію в країні – у разі консервативного демократичного підходу.

Таким чином, можемо стверджувати про відсутність загальноприйнятого поняття та змісту механізму державного регулювання економіки за наявності чіткого переліку складників такого механізму. Пошук загальноприйнятого підходу все ще триває як і дискусія щодо ролі держави в економічній системі. Вона змінюється залежно від того, наскільки розвинені економіка держави та її внутрішній ринок. Саме ринок має визначати роль державного регулювання його об'єктів та заходи потрібного втручання, а не навпаки, коли ця функція належить виключно державі. Більшість на сьогодні усвідомлює, що без державного регулювання економіки обійтися просто не можливо. І державне втручання є потрібним, коли ринок самостійно неспроможний впоратися з власними функціями, зокрема забезпечити паритетну рівність: попит – пропозицію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С. Механізм державного регулювання економіки та вибір напряму економічної політики в сучасних умовах господарювання.



Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_4_11

2. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848с.

3. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?>

4. Тарнавська О. Б. Особливості державного регулювання в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького.* 2016. Т. 18, № 2 (69). С. 230-233.

Олександр СЕМІЛЕТОВ,
доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
старший науковий співробітник
науково-дослідної лабораторії
з дослідження проблем управління
у сфері цивільного захисту,
Національний університет
цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА РОЗВИТОК І РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Загально відомо, що кризові явища – це непередбачувані події, що впливають на звичний спосіб життя. Ці явища чинять суттєвий вплив на стан функціонування нашої держави вже понад 10 років, оскільки вона зіштовхнулась з непередбачуваною кризовою ситуацією – війною, розпочатою рф. Наслідки цієї війни відчутні в масштабах Європи та світу. Причиною цього є і географічне положення України (вона розташована в самому центрі Європи), і її соціально-політичне й економічне становище (зростають міграційні потоки українців за кордон, зокрема, працездатних громадян, через це зменшується кількість коштів, що надходять до бюджетів, збільшується зовнішній борг нашої держави та ін.). Очевидно, що криза України викликає занепокоєння та бурхливу реакцію в



цивілізованому суспільстві. Отже, актуалізуються питання щодо визначення шляхів вирішення з цієї проблемної ситуації, яка не має перейти у стадію руйнації України як держави. Складності ситуації додає те, що перед нашою державою постає завдання щодо реалізації її інтеграційних прагнень і забезпечення результативного в цьому контексті реформування системи публічного управління.

Розглядаючи вплив кризових явищ на публічне управління, можна зазначити про те, що криза змушує змінити підходи та стратегії, концентрує увагу на пошуку та розробленні нових управлінських стратегій розвитку, оптимізації управлінських процесів й адаптації адміністративно-правового апарату до нових викликів і моделей розвитку держави.

Зазначимо, що під час кризових ситуацій стандартні моделі управлінських методів можуть бути неефективними та недостатньо гнучкими, що може поглибити вплив кризової явищ та їх наслідки на всю систему публічного управління або загострити вже наявні проблеми. Так, бойові дії висвітлили проблеми щодо кваліфікації працівників державних інституцій, рівень довіри до влади та їх вразливості. Нині рівень довіри до влади в Україні є низьким, що викликано впливом як сторонніх чинників, так і внутрішніх. До чинників, що пливають на рівень довіри населення, належить його скрутне нестабільне економічне становище, корупційні ризики та висвітлення зловживання посадовими обов'язками та факти корупції. Відзначимо, що з початку бойових дій значним рівнем довіри заручилися насамперед Збройні сили України та Президент України. У той же час, зауважимо, що цей рівень знижується в момент соціального спротиву, невдоволення тощо. Це свідчить про недостатню ефективність функціонування механізмів забезпечення довіри населення до органів публічної влади в Україні, а точніше про відсутність пропрацьованого механізму легітимації на її теренах. Інститут легітимації є загальновідомим у всьому світі і передбачає соціальну згуртованість у питаннях визнання курсу держави, дотримання її внутрішньої політики та норм вітчизняного законодавства. У разі недотримання цих процесів відбувається порушення рівноваги в системі безпеки.

Основні види кризи за характером походження виокремили А. Мельник та О. Соколов [3, 4], які класифікують кризи як ендегенні – ті, що з'являються за результатами неналежної господарської діяльності, та екзогенні (тобто ті, які не залежать від територіального утворення, залежать від системи публічного управління та стабільності державних інституцій та



органів державної влади, стабільності податкової системи, рівня державного боргу та інфляції).

Крім того, розрізняють такі види криз, як бюджетно-фінансові, соціальні, природничі. Зауважимо, що кожний вид кризових ситуацій має свої ознаки та особливості цей список видів може поширюватися та набувати нових ознак, властивих тільки цьому виду. Так, бюджетно-фінансові кризи виникають у зв'язку з недостатньою регулювальною політикою, високими позиковими показниками, тінізацією економіки, високим державним боргом.

До соціальних криз можна віднести ситуації, пов'язані з етнічними, національними конфліктами та воєнними діями в державі. До основних рис цього виду можна віднести високий рівень безробіття, низький рівень соціальної захищеності, надзвичайні ситуації техногенного характеру. Основними рисами антикризового управління є багатогранність та складність ведення, оскільки створюється потреба застосування швидких, ефективних та іноді протилежних рішень, що повинні бути виконані в найкоротший термін для виведення держави з кризи.

Проте зауважимо, що саме збройна агресія РФ вплинула на пришвидшення реалізації значних змін та впровадженні реформ та ратифікацію угод з ЄС, що дозволило впровадити нові вимоги й модифікувати діяльність органів влади та здійснити впровадження їх у повсякденне життя.

Україна в умовах наявної кризових ситуацій, пов'язаних із повномасштабною агресією РФ, активно впроваджує та застосовує нові форми публічного управління: кризове управління, антикризове планування, міжвідомча координація, залучення громадянського суспільства до ухвалення рішень. Метою цих заходів є гальмування впливу кризових явищ та оновлення кадрового та економічного потенціалу держави^[2].

Ще до початку активних бойових дій на території України почалося впровадження системи антикризового управління, скероване на подолання наслідків всесвітньої пандемії коронавірусної інфекції. Так, було впроваджено новітні підходи щодо диджиталізації суспільства та надання доступних послуг бізнесу та громадськості.

Варто зазначити, що система публічне управління відіграє ключову роль у періоди криз, сприяючи формуванню взаємозв'язку та взаєморозумінню в команді, оскільки саме згуртованість, взаємоповага та



підтримка під час кризових ситуацій допомагають віднайти нові шляхи для їх подолання, що підтверджується принципами азійської моделі корпоративної культури (Кайдзен) [5].

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі напрямки реформування та розвитку системи публічного управління в Україні:

- 1) розвиток системного антикризового менеджменту із застосуванням передових практик ЄС;
- 2) інституційне закріплення механізмів гнучкості й адаптації;
- 3) системне вдосконалення кадрового політики й оцінювання кадрового потенціалу для забезпечення ефективності та кваліфікованості працівників органів державної влади для безперешкодної взаємодії із представниками ЄС;
- 4) запровадження цифрових технологій у всі аспекти управління шляхом розширення та вдосконалення доступності до цифрових послуг для всіх громадян, забезпечуючи можливості отримання допомоги у ЦНАПах у форматі онлайн-послуг.
- 5) сприяння розвитку та розширенню електронно довірчих послуг та диджиталізації суспільства через легку та безпечну ідентифікацію та законність довірчих сервісів із забезпеченням взаємного визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг із Європейським Союзом;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко Н. Г. Сутність механізму цивільного захисту ЄС та перспективи набуття Україною повноправного членства в ньому. *Public management*. 2022. № 5 (33). С. 23–33. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-3) (дата звернення: 21.05.2025).
2. Ключко А., Борисова Л., Нікітіна Л. Пріоритетні тенденції щодо реформування сфери цивільного захисту. *II Міжнародна наукова конференція «ВОЄННІ КОНФЛІКТИ ТА ТЕХНОГЕННІ КАТАСТРОФИ: історичні та психологічні наслідки»*: Зб. тез II Міжнар. наук. конф., м. Тернопіль, 21–22 квіт. 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 76–78. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16763>.
3. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія / ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Екон. думка, 2009. 528 с.
4. Соколов О. Є. Механізми публічного управління в подоланні криз у незалежній Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*.



Серія: Історичні науки. Том 32 (71) № 3 2021 DOI
<https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44>. С.298-303.

5. Шильнікова З. Кадрові аспекти антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9(4). С. 177–180.

Валерій СОКОЛОВ,

аспірант,

Інститут держави і права імені
В. М. Корецького НАН України,
м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР

Запровадження штучного інтелекту в сучасний освітній простір є одним із найперспективніших, проте водночас і найбільш суперечливим процесом у сфері трансформації освіти. Штучний інтелект (ШІ) відкриває великі можливості для персоналізації навчання, автоматизації рутинних процесів, розширення доступу до знань і модернізації педагогічних практик. Однак, ці можливості супроводжуються цілим комплексом викликів, що мають як технологічний, так і соціально-етичний, правовий, педагогічний та інфраструктурний характер. Вивчення цих викликів є потрібним кроком для усвідомленого, відповідального й ефективного впровадження ШІ в освітні системи.

Одним із ключових викликів є недостатня інфраструктурна готовність багатьох закладів освіти до повноцінної інтеграції інструментів штучного інтелекту. Особливо це стосується шкіл у сільських та віддалених регіонах, де відсутній високошвидкісний інтернет, застаріле технічне обладнання, а також обмежений доступ до хмарних технологій. Без належної матеріально-технічної бази використання ШІ перетворюється на декларативну мету, що не реалізується на практиці [1]. Окрім того, спостерігається нерівність у доступі до цифрових інструментів між учнями з різних соціально-економічних груп, що може призводити до ще більшої освітньої нерівності.

Важливим бар'єром є відсутність у більшості вчителів потрібних цифрових компетентностей для ефективної роботи з системами на базі штучного інтелекту. Освітняни нерідко не мають досвіду взаємодії з



алгоритмами ШІ, не володіють знаннями про принципи їх функціонування, не вміють інтерпретувати результати, що ці системи генерують. Це створює ризик поверхневого, формального або навіть помилкового використання таких інструментів. У сучасних умовах професійна підготовка та перепідготовка педагогів повинна включати в себе не лише опанування цифрових платформ, а й розуміння можливостей і обмежень ШІ, його етичних аспектів, потенційного впливу на процес навчання й особистісний розвиток учнів.

Ще одним суттєвим викликом є етичний бік використання штучного інтелекту в освіті. У контексті роботи з дітьми та молоддю особливо гостро постають питання конфіденційності, захисту персональних даних, алгоритмічної прозорості та упередженості. Більшість систем на базі ШІ потребують значних обсягів даних для навчання, і часто ці дані містять особисту інформацію про учнів, включно з їхніми оцінками, поведінковими характеристиками, соціальною взаємодією тощо. Відсутність чітких стандартів збереження конфіденційності та ризик використання зібраної інформації у неосвітніх або комерційних цілях є серйозним викликом для всіх учасників освітнього процесу. Крім того, алгоритми можуть містити вбудовані упередження – як наслідок помилок у вибірці навчальних даних, що може впливати на об'єктивність оцінювання, добір навчальних ресурсів або адаптивні рекомендації.

Проблемним є також питання втрати автономності вчителя та підриву його професійного статусу. Якщо технології штучного інтелекту будуть використовуватися як заміна, а не як доповнення до діяльності викладача, це може призвести до знецінення ролі педагога, стандартизації викладання, формалізації підходів до навчання. Учитель у такій моделі перетворюється з активного творця освітнього процесу на наглядача за алгоритмом, що обмежує творчість, гнучкість і емоційний інтелект як ключові складники педагогіки [2]. Освіта повинна зберігати гуманістичну природу, де технології мають бути інструментом допомоги, а не повної заміни людської взаємодії.

Істотним викликом є також правова неврегульованість використання штучного інтелекту в освіті. Наразі в Україні, як і в більшості країн світу, відсутні комплексні законодавчі акти, які б регламентували впровадження та використання систем ШІ в навчальному процесі. Не визначено чітко правову відповідальність за помилки, допущені штучним інтелектом при оцінюванні учнів, рекомендаціях або діагностиці освітніх потреб. Немає



чіткого механізму перевірки достовірності та обґрунтованості рішень, що ухвалюють алгоритми. Без відповідного нормативного регулювання школи, вчителі, батьки та учні можуть опинитися в ситуації правової невизначеності.

Особливо складним і чутливим викликом є ризик деформації педагогічного впливу, коли технології ШІ формують у дітей залежність від алгоритмів, знижують мотивацію до самостійного мислення, послаблюють розвиток критичного мислення та креативності. Якщо учні отримують готові відповіді, автоматизовані підказки та оптимізовані рішення, вони можуть втрачати навички аналізу, пошуку, рефлексії. Освіта перетворюється на технократичну взаємодію, що може не відповідати потребам розвитку особистості у широкому, гуманістичному розумінні.

Не менш важливою проблемою є комерціалізація освітніх рішень на основі ШІ. Велика частина програмних продуктів розробляється приватними компаніями, що керуються не лише освітніми, а й бізнес-інтересами. Це створює ризики залежності державних освітніх систем від комерційних постачальників технологій, а також проблеми ліцензування, доступності, прозорості алгоритмів. У разі припинення підтримки певних продуктів або змін у політиці компаній, освітні заклади можуть опинитися в ситуації технічної або методичної ізоляції.

Таким чином, запровадження штучного інтелекту в освітній простір – це процес, що потребує глибокого аналізу, стратегічного планування та системної підготовки. Попри значний потенціал у сфері модернізації освіти, використання ШІ супроводжується низкою викликів, що охоплюють технічні, педагогічні, етичні, правові та соціальні аспекти. Без їх ретельного врахування впровадження інтелектуальних систем у навчання може призвести до нових форм нерівності, знеособлення освіти, зниження якості навчального процесу та зменшення впливу людського чинника. Штучний інтелект не є самоціллю, а має бути інструментом, що підсилює людську взаємодію, зберігає гуманістичні цінності й орієнтується на повноцінний розвиток особистості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриценчук О. Використання штучного інтелекту в освіті: тенденції та перспективи в Україні та за кордоном. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2024. Випуск 10. URL:



<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743864/1/123-Article%20Text-371-1-10-20241129%203.pdf>

2. Овчарук О. В., Іванюк І. В., Гриценчук О. О., Малицька І. Д. Результати онлайн-опитування «Готовність і потреби вчителів щодо використання цифрових засобів та ІКТ в умовах війни: 2023». Аналітичний звіт. ІЦО НАПН України, 2023. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25529.34402>

3. Osadchyi V. V., Pinchuk O. P., Vakaliuk T. A. From the digital transformation strategy to the productive integration of technologies in education and training: Report 2023. *CEUR Workshop Proceedings*. 2023. № 3553. P. 1–8. URL: <https://ceurws.org/Vol-3553/paper00.pdf>

Олексій СОЛОДКИЙ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ БРЕНДІВ

Публічне управління стає важливим інструментом для реалізації євроінтеграційних процесів, що містить поліпшення управлінських практик, реформування адміністративних структур та адаптацію до європейських стандартів. Територіальний брендинг, своєю чергою, постає як інструмент формування позитивного іміджу регіонів та міст на міжнародному рівні, що допомагає залучати інвестиції, туристів та сприяє розвитку локальної економіки.

Євроінтеграційний курс передбачає модернізацію публічного управління в Україні шляхом реформування державних інститутів, гармонізації законодавства з європейськими стандартами та посилення прозорості й підзвітності. Одним із основних напрямків євроінтеграції є реформування системи місцевого самоврядування, зокрема через децентралізацію, що дає місцевим громадам більше автономії та можливостей для розвитку [1]. Модернізація публічного управління повинна включати і розвиток територіальних брендів, що сприятиме



підвищенню конкурентоспроможності регіонів України на європейському та глобальному рівнях.

Територіальний брендинг як процес створення унікального та привабливого іміджу певного регіону або міста, покликаний посилити його інвестиційну та туристичну привабливість. У контексті євроінтеграції важливим є поєднання брендингу з публічним управлінням для забезпечення сталого розвитку територій [2]. Місцеві органи влади повинні активно брати участь у створенні та просуванні брендів своїх регіонів, застосовуючи європейські практики в плануванні та реалізації брендингових стратегій. Публічне управління має створювати умови для розвитку інфраструктури, поліпшення якості життя населення, що є важливими елементами формування бренду регіону.

Важливими інструментами для ефективного поєднання публічного управління та територіального брендингу є стратегічне планування, участь громадськості в ухваленні рішень, використання цифрових технологій та активне співробітництво з бізнесом і громадськими організаціями. Публічне управління має забезпечити залучення місцевих жителів до процесу створення бренду, що забезпечить автентичність та унікальність бренду, а також підвищить рівень довіри та підтримки з боку громадян [3]. Європейський досвід у розвитку територіального брендингу може бути адаптований до українських реалій, де місцеві громади можуть активно використовувати інструменти міжнародного маркетингу, такі як реклама на міжнародних платформах, участь у міжнародних виставках, формування бренду на основі культурної спадщини та природних ресурсів.

Євроінтеграційні процеси стимулюють модернізацію інфраструктури, поліпшення якості послуг для населення та туристів, що є важливими складниками для створення ефективних територіальних брендів. Брендинг територій сприяє не тільки підвищенню інвестиційної привабливості, але й розвитку екологічно чистого туризму, культурних ініціатив та відновленню історичних пам'яток, що відповідає європейським стандартам сталого розвитку [4]. Європейські тренди в управлінні міським середовищем, такі як зелена урбаністика, інноваційні технології в енергетиці, можуть стати основою для формування позитивного іміджу територій.

Українські міста та ТГ мають величезний потенціал для розвитку територіальних брендів завдяки унікальним культурним, природним та історичним ресурсам. Для успішної реалізації стратегій територіального



брендингу потрібно використовувати кращі європейські практики, ураховуючи локальні особливості та потреби громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванова А. С. Стратегії управління територіальними брендами в умовах глобалізації. *Науковий вісник: серія «Економіка та управління»*. 2023. Вип. 12(2). С. 88-94.
2. Козак О. Економічні аспекти територіального брендингу. *Економіка і регіон*. 2022. N 2(58). С. 112-118.
3. Коваль С. Соціокультурні аспекти територіального брендингу. *Соціологія і сучасне суспільство*. 2023. N 5(10). С. 75-83.
4. Левченко М. Територіальний брендинг: сучасні виклики та можливості. Київ: Вид-во «Наука і практика», 2023. 258 с.

Ліна СТОРОЖЕНКО,

кандидат філологічних наук, доцент,
докторант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ЕЛІТА ЯК НОВИЙ СУБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІД АДМІНІСТРУВАННЯ ДО МЕРЕЖЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

У сучасному глобалізованому світі цифровізація не лише трансформує інструменти управління, а й змінює саму природу влади. Одним із ключових феноменів, що супроводжує цей процес, є формування так званої цифрової еліти – нової суспільної групи, що володіє не тільки доступом до технологій, але й здатністю впливати на інформаційні потоки, ухвалення рішень і публічну політику. У контексті переходу від класичного адміністративного управління до мережевого врядування ця еліта стає важливим суб'єктом публічного простору.

Концепт нетократії, уведений А. Бардом і Я. Зодерквістом, допомагає глибше осмислити природу цієї нової влади. Нетократія визначається як панування тих, хто має контроль над інформаційними потоками, мережами зв'язків та увагою аудиторій, на відміну від традиційної буржуазії, чия влада



ґрунтувалася на контролі над капіталом [1]. У цьому світлі цифрова еліта – це не просто технічна еліта чи ІТ-фахівці, а радше носії нової легітимності, що володіють інфраструктурою цифрової реальності, формують альтернативні моделі політичного впливу, що ґрунтуються на контролі над даними, емоціями, інформаційними наративами та поведінковими шаблонами [2, с. 913].

Традиційна модель влади, що базувалася на ієрархії, централізації та офіційних каналах впливу, поступово поступається місцем децентралізованим, гнучким і відкритим формам взаємодії, де цифрова компетентність, здатність керувати знанням і мережами стають ключовими ресурсами. Цифрова еліта – це не лише технологічні гіганти чи впливові ІТ-фахівці, а й лідери думок, власники та модератори інформаційних платформ, аналітики великих даних, розробники алгоритмів, адміністратори цифрової репутації тощо. Їхня влада не формалізована, але надзвичайно потужна.

Цифрова еліта дедалі частіше виконує функції, що раніше були властиві винятково державі (управління інформацією, мобілізація суспільної думки, реалізація впливу на ухвалення політичних рішень, надання суспільно важливих послуг тощо). Виникає нова конфігурація влади – мережева, у якій ключову роль відіграє не монополія на ресурс чи силу, а здатність до взаємодії, агрегування уваги і технологічного посередництва.

Нетократія як концепт дозволяє побачити не лише соціальну трансформацію, а й архетипічний зсув у розумінні легітимності. Якщо раніше легітимна влада передбачала вибори, інститути й правові механізми, то в цифрову епоху нова влада заснована на здатності впливати через мережі та дані. Нетократи не потребують формального мандата, їхній вплив зумовлений інформаційним капіталом і довірою цифрових спільнот.

У цьому контексті поняття «мережеве врядування» (network governance) охоплює систему, у якій державні, приватні та громадські актори спільно формують політики, обмінюються інформацією, координують рішення. Цифрова еліта активно входить у цю архітектуру, поєднуючи в собі як функції інтелектуального капіталу, так і медіа-посередництва. Платформи, що вони створюють, визначають теми суспільного діалогу, фреймування проблем, динаміку мобілізації спільнот – від локальних ініціатив до глобальних кампаній.



Окреслені аспекти ставлять під питання традиційне уявлення про суверенітет і публічну легітимність. Якщо держава зберігає функцію нормотворення та гаранта правопорядку, то цифрова еліта дедалі більше виконує роль оператора соціальних процесів: модерує публічний дискурс, алгоритмічно впливає на поведінку громадян, формує цифрову репутацію інституцій. Саме тому виникає потреба в нових механізмах регулювання цього впливу, зокрема, через прозорість алгоритмів, цифрові етичні кодекси, ефективну державну політику у сфері інформаційної безпеки.

Нетократія також актуалізує питання про нову парадигму легітимності: не формальну, а функціональну, засновану на ефективності, інноваційності, здатності до адаптації. У цьому вимірі цифрова еліта здатна легітимізувати себе через участь у вирішенні суспільно значущих проблем, створення платформ для участі, відкритість до публічного діалогу.

Водночас, взаємодія між державою та цифровою елітою не має бути винятково конфліктною. Навпаки, у сучасних умовах дедалі актуальнішим стає партнерський підхід, коли публічна влада використовує інструменти цифрової еліти для розширення демократії участі, удосконалення адміністративних послуг, створення відкритих даних і платформ для громадського контролю, оскільки цифрова еліта – це не просто новий гравець, а новий вимір публічного управління. Ра, зростає відповідальність держави, як арбітра справедливості, щодо забезпечення інклюзивності цифрової трансформації, подолання цифрового розриву, захисту прав громадян у віртуальному просторі.

У перспективі це означає, що модель публічного управління має бути переглянута, з урахуванням реального впливу цифрових акторів, здатності діяти в умовах інформаційної конкуренції та зміненої структури довіри. Цифрова еліта, як новий суб'єкт влади, не скасовує традиційні форми управління, проте кардинально змінює правила гри: від централізованого адміністрування – до адаптивного, відкритого, мережевого врядування, де управлінська ефективність співмірна з цифровою інноваційністю.

Утвердження цифрової еліти як впливового чинника у сфері публічного врядування також порушує складне питання інституційної підзвітності. На відміну від класичних державних установ, представники цифрової еліти часто діють поза межами демократичної звітності, що створює потенційні ризики монополізації інформації, маніпуляцій громадською думкою або викривлення процесів ухвалення рішень. Наприклад, технологічні компанії, що володіють великими обсягами даних,



можуть впливати на політичну поведінку громадян, і при цьому не підпадають під дію класичних механізмів контролю, характерних для публічних інституцій, що, своєю чергою, вимагає створення нового нормативно-правового поля, яке враховує особливості цифрової взаємодії, статус нових суб'єктів, алгоритмічну прозорість і цифрову етику. Розроблення етичних стандартів діяльності цифрової еліти, запровадження обов'язкових аудитів алгоритмів, обмеження концентрації влади в інформаційному просторі повинні стати частиною сучасної політики публічного управління. Держава повинна залишатися гарантом того, що цифрові ресурси використовуються на користь суспільства, а не для приватного контролю чи маніпуляцій.

Особливе значення в цьому контексті має освітня функція. Щоб ефективно взаємодіяти з цифровою елітою, державним службовцям потрібні нові знання й компетентності. Це стосується не лише цифрової грамотності, а й уміння аналізувати великі масиви даних, оцінювати вплив технологій на політичні процеси, будувати цифрові стратегії управління, що орієнтовані на користувача. Отже, постає потреба в реформуванні системи освіти для управлінців, яка б формувала гібридні навички на перетині інформаційно-комунікаційних технологій, соціології, політики та комунікації.

У перспективі можливим стає формування нової моделі взаємодії між державою, громадянами та цифровою елітою – моделі, що базується на координації, відкритості та спільному управлінні (co-governance). Відповідно до цієї моделі, цифрова еліта не виконує роль тіньового уряду, а постає партнером у розробленні політики, вирішенні соціально значущих проблем, розвитку відкритих платформ участі. Водночас, держава зберігає роль регулятора і захисника суспільних інтересів.

Не менш важливим є й питання цифрової справедливості. Формування цифрової еліти не повинно призводити до ще глибшої соціальної поляризації, коли доступ до технологій і можливість впливу матиме обмежене коло осіб. Завдання держави – забезпечити рівні стартові можливості, розвиток інфраструктури, цифрову інклюзію та підтримку маргіналізованих груп. У цьому контексті цифрова еліта може поставати не лише як суб'єкт влади, а й як агент позитивних змін, спрямованих на розширення доступу до знань, сервісів та соціального капіталу.

Таким чином, цифрова еліта перестає бути лише технічною чи корпоративною категорією. Вона стає соціальним явищем, що формує нову



систему координат у публічному просторі. Концепт нетократії дозволяє зафіксувати цей зсув у владі – від інституціонального до мережевого, від централізованого до динамічного і фрагментованого. Відповідно, публічне управління повинне адаптуватися до таких викликів, поєднуючи гнучкість, інноваційність і нормативну визначеність, оскільки лише за умови конструктивної співпраці між класичними інститутами влади та новими цифровими акторами можлива ефективна і демократична трансформація врядування в інформаційну епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bard A., Soderqvist J. *Netocracy : The New Power Elite and Life after Capitalism*. New Jersey : Pearson FT Press, 2002. 288 p.
2. Стороженко Л. Г. Нетократія, цифровий контроль та глобальна криза демократії: виклики нового світового порядку. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4 (12). С. 910–922. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-910-921](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-910-921).

Олег СУХОРУКОВ,

аспірант кафедри державного
управління і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

МЕТОДОЛОГІЧНА СПОРІДНЕНІСТЬ ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Політологія, менеджмент, публічне управління, адміністрування та публічно-адміністративні дисципліни тісно переплітаються і їх межі часто є досить розмитими. Це пов'язано з тим, що всі вони вивчають різні аспекти політичної діяльності та управління державою.

Політичний менеджмент визначається як наука й мистецтво управління політичними процесами, спрямована на аналіз тенденцій, формулювання стратегій, ухвалення рішень та їх реалізацію в політичній сфері. Політичний менеджмент є міждисциплінарною галуззю, що поєднує в собі елементи політології, публічного управління та менеджменту.



Політичний менеджмент є синтезом методології політичної діяльності та діяльності у сфері публічного управління. Він застосовує функції менеджменту та публічного менеджменту до методології політичної діяльності, з метою досягнення політичних цілей, використовує специфічні інструменти [4-8] та має наближену до управлінської структуру та процес діяльності.

«Широке» розуміння: політичний менеджмент охоплює управління всією політичною сферою суспільства, уключаючи легітимізацію влади, взаємодію між елітами, громадянським суспільством, державними інститутами, а також забезпечення соціально-економічного розвитку. «Вузьке» розуміння: фокусується на практичних аспектах, як-от: виборчі кампанії, керівництво політичними командами, формування іміджу лідерів, робота з групами інтересів і лобізм. «Широке» розуміння змісту політичного менеджменту є більш обґрунтованим, ніж «вузьке».

Загальна роль політичного менеджменту в політичних процесах – бути інструментом легітимного набуття, утримання та реалізації політичної влади, що забезпечує:

- стабільність політичної системи (через стратегічне планування й управління ризиками);
- ефективність публічного управління (через синтез політичних і менеджерських інструментів, методології діяльності);
- демократичну відповідальність (через механізми Governance, участь громадян і контроль над владою) [9-11].

Процесні характеристики політичного менеджменту в управлінні політичними процесами концентруються навколо:

- формування стратегій і цілей: політичний менеджмент включає визначення довгострокових завдань (наприклад, легітимізація влади, зміцнення демократичних інститутів) і короткострокових дій (організація виборів, управління кризами);
- діалогу між елітою і суспільством: ключовий етап – трансляція соціальних вимог через політичні інститути (вибори, референдуми) в рішення держави;
- комунікації та інформаційного управління: акцент на контролі над інформацією як ресурсом для встановлення довіри до політичних сил (приклад – боротьба за голоси виборців);
- адаптації до криз: участь у вирішенні економічних, соціальних чи геополітичних криз, що вимагає гнучкості та швидких рішень.



Основні функціональні характеристики політичного менеджменту:

- експертно-аналітична та прогностна діяльність: аналіз політичних ризиків, прогнозування наслідків рішень, розроблення пропозицій для еліт;
- формування стратегій і технологій: створення механізмів для реалізації політик (наприклад, інструменти політичного маркетингу (маркетинговий підхід в публічному управлінні), правового менеджменту (нормативно-правові методи публічного управління) [1-3];
- забезпечення легітимності та участі: сприяння громадянській активності, інтеграція інтересів різних соціальних груп у політичні процеси;
- контроль над бюрократією: баланс між політичним впливом і професійною автономією адміністративних структур, що забезпечує ефективність публічного управління [10].

Політичний менеджмент має особливості взаємодії з іншими концепціями соціального управління:

- політичний менеджмент / Governance. Якщо політичний менеджмент часто базується на політичній доцільності й лояльності, то governance вимагає балансу між політикою, адміністрацією, суспільством і підзвітністю [10];
- політичний менеджмент / Public administration. Традиційна публічна адміністрація зосереджена на меритократії й сталості, тоді як політичний менеджмент може демонструвати ризики політизації та маніпулювання;
- роль бюрократії. Суперечки щодо оптимального співвідношення політичного контролю й професійної незалежності адміністративних структур та бюрократії.

Виклики та ризики сучасного політичного менеджменту в управлінні політичними процесами такі:

- політизація публічного управління: загрожує ефективності державних інститутів, коли політична вигода стає пріоритетом над професійною експертизою;
- кризі легітимності: незбалансованість між політичною стратегією й соціальними потребами може призводити до недовіри громадян;
- технологізація політики: використання інформаційних ресурсів і методів маніпулювання свідомістю (наприклад, «просоціальні порушення правил») викликає етичні питання.

Протиріччя та перспективи політичного менеджменту полягають у:



– дихотомії політики й публічного управління: складність чіткого розмежування політичних, адміністративних й управлінських функцій у практиці [11];

– потребі реформ: подолання бюрократизації, посилення прозорості та підзвітності, інтеграція інноваційних технологій у політичну та управлінську практику.

Політичний менеджмент – це методологія синтезу політичної стратегії, управлінських інструментів, технологій і соціального діалогу, що забезпечує функціонування політичних систем в умовах глобальної конкуренції за ресурси та легітимність. Його ефективність залежить від здатності балансувати між політичною доцільністю, професійною експертизою та соціальною справедливістю, запобігаючи ризиків авторитаризму й бюрократизації.

Для підготовки публічних службовців до професійної діяльності в умовах складного політичного середовища доцільно застосовувати інтегровану модель політичного менеджменту, що містить:

- стратегічний рівень – формування політичних цілей і цінностей;
- інституційний рівень – координація і реалізація через політичні інститути;
- операційний рівень – публічне управління;
- адаптивний рівень – Governance як механізм постійної взаємодії, співпраці та гнучкої реакції на зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Лідерство і публічне управління: процесні, функціональні збіги та особливості. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу*: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (7 черв. 2024 р.). Переяслав, 2024. С. 69-75.
2. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 14-18. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2>
3. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне*



управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

4. Політологія : підручник. За ред. М. М. Вегеша. Київ : Знання, 2008. 556 с. (Вища освіта XXI століття). ISBN 978-966-346-453-4.
5. Політологія для вчителя : навч. посіб. для студ. педагогічних ВНЗ. За заг. ред. : К. О. Ващенко, В. О. Корнієнка. Київ : Вид-во імені М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
6. Прикладна політологія : навч. посіб. За ред. В. П. Горбатенка. Київ : Академія, 2008. 472 с. ISBN 978-966-580-270-9
7. Шляхтун П. П. Політологія (теорія та історія політичної науки) : навч. посіб. Київ : Либідь, 2005. 576 с.
8. Шляхтун П. П. Політологія: історія та теорія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 472 с.
9. Chengzhi Yi, Xinyi Qiu. From local government to local governance: A systematic literature review and future research agenda. Aust J Publ Admin. Vol. 84. Iss. 1. Pgs. 102-124. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12644>
10. Suzuki K. Government efficiency or administrative backsliding?: warning signs from global experience with administrative decline. Asia Pacific Journal of Public Administration. (28 Feb 2025). DOI: [10.1080/23276665.2025.2472611](https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2472611)
11. Young Sarah L, Wiley Kimberly K., Searing Elizabeth A. M. «Squandered in Real Time»: How Public Management Theory Underestimated the Public Administration–Politics Dichotomy. American Review of Public Administration. 2020. Vol. 50(6-7). Pgs. 480-488. DOI: [10.1177/0275074020941669](https://doi.org/10.1177/0275074020941669)

Ігор ТРЕБУШЕНКО,
аспірант кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м. Київ, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ВИБОРЧОМУ ПРОЦЕСІ

Організаційні механізми у виборчому процесі є основою демократії, оскільки забезпечують реалізацію права громадян на голосування та



легітимність влади. Вони включають інститути, процедури, правові норми та технології, утворюючи складну систему, що постійно вдосконалюється. У сучасних умовах вибори стикаються з такими викликами, як кібератаки, дезінформація та пандемії, що робить аналіз цих механізмів особливо актуальним. Метою цього викладу є розкриття їх сутності, ролі в дотриманні демократичних стандартів, а також виявлення проблем і перспектив розвитку на основі прикладів із різних країн.

Організаційні механізми – це комплекс процедур та інститутів, що забезпечують вільне волевиявлення громадян і формування легітимної влади. Вони ґрунтуються на принципах верховенства права, рівності, прозорості та підзвітності. Основні елементи містять: точний реєстр – основу справедливих виборів. У США суворі вимоги до реєстрації знижують явку меншин на 5–10% [1], а в Україні застарілі дані підривають довіру [2].

Виборчі комісії: їх незалежність і компетентність є ключовими. У Канаді членів обирають за професійними критеріями [3], тоді як в Україні партійні квоти призводять до політизації, що знижує довіру до результатів [4].

Організація голосування: містить традиційні дільниці та нові форми, як-от онлайн-голосування в Естонії, де явка зросла до 44% [5]. В Україні пандемія COVID-19 показала потребу в альтернативах, але кібербезпека залишається викликом [6].

Контроль за законом: внутрішній і міжнародний моніторинг, наприклад місії ОБСЄ, виявляють порушення, як підкуп в Україні 2019 року [7], але потребують технологічного посилення.

Оскарження результатів: важливе для захисту процесу. Справа *Bush v. Gore* у США показала роль судів, але в Україні недовіра до судової системи знижує ефективність цього механізму.

Ці елементи взаємопов'язані та формують основу демократичних виборів.

Виборчі комісії – центральний елемент виборчого процесу, що відповідає за його практичну реалізацію: підготовку дільниць, підрахунок голосів і вирішення спорів. Проте вони стикаються з проблемами: політизації: в Україні партійні квоти створюють конфлікт інтересів [4]. Недостатньої кваліфікації: члени комісій часто не підготовлені, що призводить до помилок. Непрозорого відбору: кулуарність процесу сприяє корупції.



Шляхи вдосконалення: Змішані комісії з представниками НУО, як у Польщі, професійна підготовка, як у Канаді [3], Прозорий відбір через публічні слухання.

Приклад Грузії 2019 року, де реформа ввела НУО до складу комісій, підвищивши довіру, може бути корисним для України.

Організація голосування має бути зручною, безпечною та доступною. Основні виклики: технічне забезпечення: Естонія показала успіх онлайн-голосування [5], але кіберзагрози залишаються проблемою [6]. Доступність: В Україні лише 60% дільниць доступні для людей з інвалідністю [8]. Захист від фальсифікацій: 2019 року в Україні зафіксовано 1500 випадків підкупу^о[7].

Перспективи: Дистанційне голосування, як у Польщі під час пандемії [9], гібридні системи, як у Швейцарії, технології, як блокчейн у Західній Вірджинії чи біометрія в Гані. Бразилія з електронними виборчими скриньками демонструє, що інновації можливі навіть за середнього рівня доходу.

Правова база визначає правила виборчого процесу, але в Україні відстає від сучасних викликів. Технології: Відсутність норм для електронного голосування [2]. Дезінформація: Брак інструментів протидії фейкам, як в ЄС [10]. Надзвичайні ситуації: Пандемія виявила прогалини^о[9].

Шляхи вдосконалення: оновлення законів, міжнародна співпраця, посилення відповідальності.

Місії ОБСЄ та інших організацій підвищують прозорість і легітимність виборів. Переваги: виявлення порушень і рекомендації [7]. Обмеження: упередженість і обмежений доступ. Поліпшення: розширення повноважень і використання технологій, як камери чи дрони.

Сьогодні вибори стикаються з новими загрозами: Кіберзагрози: Атаки, як у США 2016 року [6]. Дезінформація: Вплив на думку, як під час Brexit [10]. Пандемії: COVID-19 змінив організацію, як у Чилі [9].

Рішення: технології (блокчейн, біометрія), медіаграмотність, як у Фінляндії, гнучкість у плануванні.

Організаційні механізми у виборчому процесі – складна система, що охоплює реєстри, комісії, голосування, правове регулювання та спостереження. Вони є фундаментом демократії, проте потребують адаптації до сучасних викликів. Україна має потенціал для реформ, що реалізується через інновації, співпрацю та комплексний підхід.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон, Дж. Виборчі системи США: виклики та реформи. Нью-Йорк : Видавництво Колумбійського університету, 2018. 320 с.
2. Центральна виборча комісія України. Звіт про стан реєстрів виборців. Київ : ЦВК, 2020. 45 с.
3. Виборча комісія Канади. Професійні стандарти для членів виборчих комісій. Оттава : ВКК, 2017. 15 с.
4. ОПОРА. Моніторинг виборів в Україні: проблеми політизації комісій. Київ : ОПОРА, 2019. 50 с.
5. Естонська виборча комісія. Звіт про онлайн-голосування. Таллінн : ЕВК, 2020. 30 с.
6. НАТО. Кібербезпека у виборчих процесах. Брюссель : НАТО, 2018. 50 с.
7. ОБСЄ. Звіт про вибори в Україні 2019 року. Відень : ОБСЄ, 2019. 60 с.
8. Міністерство соціальної політики України. Доступність виборчих діляниць. Київ : МСП, 2020. 30 с.
9. Всесвітня організація охорони здоров'я. Вибори під час пандемій: рекомендації. Женева : ВООЗ, 2020. 25 с.
10. Європейська комісія. Протидія дезінформації у виборах. Брюссель : ЄК, 2018. 30 с.

Олександр ХОМЕНКО,

аспірант,

Вінницький державний педагогічний університет імені

Михайла Коцюбинського,

м. Вінниця, Україна

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Україна в сучасних умовах розвитку намагається перебудувати правоохоронну систему та пристосувати її до нових умов функціонування публічного управління та адміністрування та взяти за основу кращі світові практики забезпечення правопорядку, законності та захисту прав і свобод громадян. Також ми розглядаємо правоохоронну систему як ключовий складник безпеки держави, її стабільності та довіри суспільства до органів



влади. З огляду на це реформування правоохоронної системи, послідовна публічна політика у цій сфері мають постійно бути в центрі уваги як законодавчої та виконавчої гілок влади, так й інших суб'єктів політики.

Термінологічний словник з публічного управління визначає державну політику як «курс дій органів публічного управління та суспільних інститутів, що базується на узгодженні та зближенні позицій зацікавлених сторін і спрямований на досягнення суспільно значимих цілей та виконання пов'язаних з ними завдань» [1, с. 138]. Ми розглядаємо публічну політику як ширше поняття за державну, оскільки її основне завдання вироблення та реалізація політики з урахуванням суспільних інтересів та залучення до управління зацікавлених сторін та її реалізація із забезпеченням громадського та публічного контролю.

Переважає більшість дослідників тлумачать поняття правоохоронна діяльність у широкому та у вузькому розумінні. У широкому розумінні – це діяльність усіх органів держави та недержавних організацій щодо захисту прав та свобод громадян, забезпечення законності та правопорядку. У вузькому – це діяльність спеціально уповноважених органів [2, с. 52].

Ми визначаємо державну політику у сфері правоохоронної діяльності визначається як систему заходів, спрямованих на забезпечення правопорядку, законності та захисту прав і свобод громадян. У той же час на сучасному етапі вона враховує новітні тенденції функціонування публічного управління та адміністрування й принципи демократичного врядування. Уважаємо, що основні її напрямки сформульовано в кількох положеннях.

Реформування правоохоронних органів з урахуванням передового міжнародного досвіду. Це передбачає структурні та кадрові зміни у таких установах, як Національна поліція, прокуратура, Служба безпеки України, Державне бюро розслідувань. Ключовою метою є підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення прозорості й підзвітності перед громадськістю. Як стверджує О. Моргунов, аналізуючи сучасний досвід функціонування патрульної поліції «для України важливим є запозичення ефективних моделей, адаптованих до її національних особливостей та реалій воєнного стану» [3, с. 360].

Забезпечення дотримання прав людини. Державна політика у сфері правоохоронної діяльності має бути спрямованою на те, щоб вона здійснювалася в межах закону та з повагою до основоположних прав і



свобод громадян. Значної уваги має бути надано протидії катуванням, незаконним затриманням і перевищенню службових повноважень.

Цифровізація процесів. Запровадження сучасних технологій, електронного документообігу, систем відеофіксації та аналітики дозволяє оптимізувати роботу правоохоронних органів і зменшити рівень корупції. Наприклад В. Шевчук вважає, що «одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності протидії сучасній злочинності та забезпеченні безпеки та оборони нашої держави є застосування інноваційних засобів, систем та методів, які тісно пов'язані із активним впровадженням технологій штучного інтелекту в умовах воєнного стану» [4, с. 357].

Профілактика правопорушень. Має бути вдосконалена та активізована робота у сфері попередження злочинності, зокрема шляхом співпраці з громадами, запровадження освітніх програм для молоді та посилення патрулювання. Лесько Н. для вирішення цієї проблеми пропонує ухвалити Закон України «Про профілактику правопорушень в Україні», «який містив би загальні напрямки, форми, методи профілактичної діяльності, визначав би коло учасників цієї діяльності, їхній правовий статус, сферу діяльності, критерії оцінки ефективності роботи» [5, с. 234].

Міжнародна співпраця. Україна має активно співпрацювати з міжнародними об'єднаннями, організаціями та структурами що сприяння вдосконалення реалізації правоохоронної функції держави. На цей час вже існує співпраця з ЄС, Інтерполом, ОБСЄ та іншими структурами у сфері обміну досвідом, стандартизації процедур та боротьби з транснаціональною злочинністю.

Однак маємо зауважити, що попри позитивні зрушення, державна політика у сфері правоохоронної діяльності стикається з низкою проблем. Серед них:

- недостатнє фінансування – ускладнює матеріально-технічне забезпечення органів;
- корупція – залишається системною проблемою, що підриває довіру суспільства;
- недосконала законодавча база – потребує постійного оновлення відповідно до змін у суспільстві та міжнародних зобов'язань;
- низький рівень правової культури населення – ускладнює процес налагодження ефективної взаємодії між громадянами та правоохоронцями.



У світлі зближення України з ЄС вважаємо, що надалі публічна політика в правоохоронній сфері буде спрямованою на дальшу гармонізацію українського законодавства з європейським, завершення реформ правоохоронних органів, розширення антикорупційних механізмів та вдосконалення підготовки кадрів. Однак при цьому одним із наріжних каменів реформування правоохоронної системи має стати формування довіри громадян через прозорість і відкритість діяльності правоохоронних структур.

Отже, вважаємо що публічна політика у сфері правоохоронної діяльності – це складний, динамічний процес, що потребує системного підходу, широкого громадського контролю та політичної волі. Тільки за умови комплексного реформування й активної участі суспільства можливо створити ефективну, справедливу й орієнтовану на права людини правоохоронну систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Публічне управління: термінологічний словник / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
2. Прокопенко О. Ю. Поняття і ознаки правоохоронної діяльності органів внутрішніх справ як суб'єктів забезпечення правопорядку у регіоні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. 2015. № 16. Том 1. С. 50-53.
3. Моргунов О. А. Зарубіжний досвід діяльності правоохоронних органів під час воєнного стану та його імплементація в діяльність патрульної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 358-360.
4. Шевчук В. М. Роль штучного інтелекту у правоохоронній діяльності та забезпеченні безпеки та обороноздатності України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 6. С. 356-361.
5. Лесько Н. В. Проблеми правового регулювання профілактики правопорушень в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. № 807. С. 231-235.



Андрій ШАФРАН,
аспірант кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Інституту адміністрування, державного управління та
професійного розвитку,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ДЛЯ ОСНОВНИХ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ

Уважаємо, що в умовах зміни базисних принципів публічного управління відбувається перегляд основ функціонування й державно-приватних партнерств, значення яких зростає особливо в контексті саме повоєнного відновлення України. Державно-приватне партнерство як форма ефективної взаємодії держави та бізнесу добре себе зарекомендувала себе в процесі розвитку інфраструктури, а в останні роки відбувається чітке спрямування державно-приватного партнерства у світі на цілі сталого розвитку.

Державно-приватне партнерство має низку позитивних сторін як для держави, так і для приватного сектора. Для держави це можливість залучення додаткових інвестицій, що дозволяють розширити виробництво та модернізувати інфраструктуру агропромисловості, не перевантажуючи державний бюджет. Крім того, присутність приватних учасників спонукає до вдосконалення нормативно-правової бази, створює конкуренцію та підвищує рівень якості наданих послуг і виробленої продукції. Держава може зосередитися на стратегічному плануванні, формуванні довгострокових пріоритетів та здійсненні контролю за стандартами безпеки. Це сприяє збалансованому розвитку всієї економіки, оскільки агропромисловий сектор відіграє фундаментальну роль у формуванні валового внутрішнього продукту та забезпеченні зайнятості населення.

Для приватних учасників державно-приватне партнерство відкриває доступ до перспективних проєктів у сфері сільського господарства, що раніше могли бути надто ризикованими або складними для самостійної реалізації. Державна сторона зі свого боку пропонує гарантії щодо законності, можливість отримати податкові чи фінансові стимули, а також



підтримку в налагодженні комунікацій з місцевими громадами. Це особливо важливо, коли йдеться про масштабні інфраструктурні проєкти, впровадження цифрових систем управління або експерименти з новими технологіями для вирощування сільськогосподарських культур. Завдяки державно-приватному партнерству приватні структури можуть розширювати свою присутність на внутрішньому та зовнішніх ринках, посилювати репутацію й отримувати довгострокові вигоди від участі в стратегічних напрямках розвитку агропромислового сектору [1-2].

Особливістю державно-приватного партнерства в контексті агропромисловості є потреба в тісній координації на всіх рівнях, починаючи від планування і завершуючи операційною діяльністю [3]. Аграрний сектор характеризується багатьма чинниками ризику: залежністю від несприятливих погодних умов, коливаннями цін на сировину, технологічними викликами. Саме тому розподіл відповідальності та чітке визначення ролей між державою і приватними учасниками стають критично важливими для досягнення успіху. Партнерські проєкти можуть охоплювати різноманітні напрямки: будівництво сучасних елеваторів, впровадження точного землеробства, розроблення систем зрошення або ж розвиток малого фермерства на базі інноваційних підходів. Загалом, гнучкість і відкритість до взаємовигідного співробітництва дають змогу партнерам спільно долати труднощі та швидше досягати поставлених цілей у сільському господарстві.

Ефект від запровадження державно-приватного партнерства у сфері агропромисловості поширюється далеко за межі конкретних проєктів. Здебільшого він віддзеркалюється в підвищенні рівня технологічності, поліпшенні управлінських практик і збільшенні інвестиційної привабливості країни загалом. Завдяки таким партнерським моделям дрібні фермерські господарства та великі приватні суб'єкти отримують можливість спільно реалізовувати масштабні ініціативи, зокрема, спрямовані на експортоорієнтоване виробництво. Це стимулює зростання зайнятості, розвиток сільських територій та підвищення добробуту місцевого населення. Крім того, ефективна співпраця допомагає зміцнити науково-дослідну базу: нові дослідження та розробки створюються на межі взаємодії державного та приватного фінансування, що забезпечує прискорений прогрес у впровадженні цифрових технологій, штучного інтелекту та інших інновацій.



Водночас, існує низка перешкод, що можуть ускладнювати реалізацію державно-приватного партнерства в агропромисловому секторі. Однією із ключових проблем залишається недостатня узгодженість інтересів між державою та приватними учасниками, що може призводити до нерівномірного розподілу ризиків та прибутків. Крім того, корупційні прояви, недосконале правове поле та непрозорі процедури тендерів часто знижують ефективність партнерських проєктів. У деяких випадках, особливо коли залучаються значні бюджетні кошти, може виникати загроза зловживання монопольним становищем з боку впливових суб'єктів, що перешкоджає вільній конкуренції. Не варто забувати і про брак висококваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати інноваційні рішення в агропромисловості, а також про інфраструктурні обмеження, що ускладнюють перевезення продукції та постачання потрібних ресурсів. Попри всі ці виклики, прагнення до сучасної, високопродуктивної та технологічно розвиненої агропромисловості вимагає послідовного пошуку і реалізації шляхів для ефективного співробітництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Програма розвитку державно-приватного партнерства. URL: <https://platforma-msb.org/> (дата звернення: 19.12.2024)
2. Небелас В. В. Функціонально-компонентна структура агропромислового комплексу України: виклики сучасного розвитку. Часопис картографії: Збірник наукових праць. 2011. Випуск 3. С. 96–103.
3. Черевик Н. В. Проблеми та перспективи розвитку АПК. Вісник ЖДУ 2008 № 4. С. 235-245.

Вікторія ШВЕДУН,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»,
м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Механізми публічного управління у сфері екологічної безпеки варто розглядати насамперед у взаємозв'язку з відновленням потенціалу



територій, що постраждали, з екологічного погляду.

Здійснення реабілітаційної політики держави вимагає вироблення дуже виваженого і, головне, гнучкого механізму реалізації з використанням різних методів і форм регулювання.

З методологічного погляду потрібно розрізняти сфери поширення державної політики на об'єкти реабілітації залежно від поставлених завдань і можливостей їх вирішення. При цьому сфери державного впливу можна умовно розподілити на такі [1; 2]:

- сферу прямої державної допомоги (участі) в реабілітації населення та території, що охоплює вирішення завдань екологічного оздоровлення (у частині ліквідації забруднення), соціального захисту населення (у частині забезпечення обов'язкових соціальних гарантій громадянам) та частково економічну реабілітацію (у частині створення матеріально-технічної бази охорони здоров'я, потужностей для відновлення природного середовища). Як правило, перелічені напрямки та заходи зазвичай становлять невід'ємну частину державної програми реабілітації;

- сферу державної підтримки регіону, що полягає у створенні особливого режиму функціонування економічних та соціальних інститутів.

У зв'язку з делегуванням частини прав та обов'язків на регіональний рівень (щоправда, це не виводить зі сфери державних інтересів проблеми реабілітації регіонів, що зазнали впливу радіації), варто розрізняти рівні проведення політики реабілітації. У цілому нині загальний підхід може бути таким:

- на державний рівень виносяться зазвичай складні й масштабні завдання, виконання яких можливе лише з допомогою консолідації бюджетних ресурсів;

- на регіональний рівень виносяться найбільш локальні завдання, для реалізації яких досить використання власних джерел.

Природно, що цей підхід потребує певного ранжування завдань та шляхів реабілітації з оптимальним опрацюванням ресурсних можливостей регіону як у процесі планування та складання програми, так, й особливо, під час їх реалізації.

З огляду на це слід докладніше зупинитися на розгляді власне реабілітаційної діяльності регіону. Ця діяльність здійснюється за рахунок нецентралізованих джерел фінансових коштів: сюди входять кошти регіонального та місцевого бюджетів, позабюджетних фондів, кошти підприємств, благодійних та міжнародних фондів. Склад цих джерел



практично не змінюється [2; 3].

Проте в кожний конкретний період реабілітації, природним чином пов'язаним із процесом економічних перетворень, варто визначати оптимальне поєднання централізованих та децентралізованих джерел фінансування та реабілітаційної політики, тобто поступово змінювати пропорції між ними – знижувати абсолютну та відносну величину централізованих ресурсів за відповідного збільшення коштів, що вкладаються за рахунок регіональних та місцевих бюджетів, суб'єктів господарювання [1; 3].

У зв'язку з цим особливо актуалізується проблема пошуку додаткових джерел коштів, що регіон зможе спрямувати на реабілітацію. Потрібно визнати, що раніше фінансові важелі відігравали супутню роль у механізмі господарювання, а значення грошового капіталу для активізації виробничої та інвестиційної діяльності, особливо через надмірне поширення безготівкового обігу, було зведено практично до нуля.

Стає очевидним, що продовження практики фінансування господарств постраждалих територій на безоплатних засадах суперечить усім канонам ринкової економіки. Лише в разі включення цього капіталу до комерційного обігу з'явиться можливість застосовувати принцип «заробляння» коштів на потреби реабілітації забруднених територій.

Доцільно рекомендувати інший підхід – виділення централізованих коштів на засадах відшкодування витрат держави, що йдуть на цілі реабілітації; терміни, форми та умови повернення бюджетних коштів зумовлюються в кожній конкретній угоді. Спеціально варто зазначити, що йдеться лише про фінансовий потік, який спрямовується на економічне відродження регіону.

У ході реалізації запропонованої фінансової моделі система економічних інтересів контрагентів, що беруть участь у реабілітації забруднених територій, формується таким чином [1-3]:

- держава, виділяючи кошти з держбюджету, зацікавлена в їх продуктивному використанні та отриманні доходу й на цій основі – у скороченні бюджетного фінансування господарства територій; єдина умова виділення держбюджетних коштів – їх цільове використання;
- постраждалі регіони зацікавлені в раціональному розподілі коштів бюджетних коштів та їх застосуванні з максимальною віддачою у межах територіально-виробничого комплексу;
- інтереси суб'єктів господарювання зосереджено на отримання



додаткових інвестиційних ресурсів і, відповідно, можливості досягнення додаткового прибутку та його капіталізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцев В. І. Тектолого-правові аспекти забезпечення сучасної екологічної політики держави. *Право України*. 2011. № 2. С. 71–72.
2. Іванісова М. А. Механізми державної оцінки рівня екологічної безпеки територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 141–143.
3. Карташов Є. Г. Сутність та індикатори реалізації державної політики екологічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 72–75.

Олена ШЕРШНЬОВА,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту,
Національний університет «Острозька академія»,
м. Острог, Україна

Віталій БОНДАР,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій,
Національний університет «Острозька академія»,
м. Острог, Україна

ПРОЄКТНІ ОФІСИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ІНІЦІЮВАННЯ ДО СТАЛИХ ПРАКТИК

У сучасних умовах децентралізації, обмежених бюджетів та конкуренції за фінансування, що постійно зростає, одним із ключових інструментів підвищення спроможності органів публічного управління реалізовувати стратегічні цілі є залучення грантових коштів. Створення проєктних (грантових) офісів в органах публічного управління стає системною потребою, що визначає не лише ефективність реалізації проєктів, а й рівень прозорості, доброчесності, конкурентоспроможності та стійкості місцевих громад.

Проєктні офіси – це інституційно оформлені підрозділи або окремі структури, метою яких є системна робота із зовнішнім фінансуванням. Їх



створення зумовлено потребою у фінансовій диверсифікації локальних бюджетів, оскільки часто власних та інших надходжень недостатньо для реалізації стратегічних планів громад, тому гранти стають важливим джерелом альтернативного фінансування. Крім того, проєктний офіс формалізує процес розроблення, реалізації та моніторингу проєктів, а також сприяє підвищенню кваліфікації працівників через участь у реалізації реальних проєктів.

Органи публічного управління подекуди стикаються з викликами, зокрема, інституційними, оскільки створення проєктних офісів часто не передбачене положеннями про ОМС, що ускладнює їх формалізацію, бракує кадрового потенціалу та інколи маємо «ієрархічну інертність», яка зумовлена тим, що в окремих ТГ спостерігається недовіра до ініціатив «знизу», що перешкоджає появі інноваційних структур. Досвід окремих територіальних громад свідчить, що спорадично проєктний офіс сприймається як «бухгалтерія для грантів», а не як стратегічний центр залучення ресурсів, або ж він створюється «під реалізацію окремих грантів» чи на ентузіазмі працівників, що не забезпечує сталості його функціонування.

На сьогодні залежно від рівня управління, цілей та доступних ресурсів доцільно виокремити такі моделі проєктних офісів:

1. Інкорпорований, як частина наявної структури, – найчастіше у відділі економіки, інвестицій або міжнародного співробітництва, і характеризується швидким доступом до внутрішніх ресурсів та простішою взаємодією з іншими підрозділами, однак у діяльності стикається з бюрократичними обмеженнями, складністю в розширенні функцій без зміни штатного розпису.

2. Окрема юридична особа у формі комунальної установи або підприємства, що дозволяє мати окремі рахунки, наймати команду та брати участь у міжнародних конкурсах і характеризується гнучкістю, а також оперативним ухваленням рішень та можливістю розвивати власні проєкти. Водночас, потребує більш ретельного контролю та має потребу укладання договорів з органами місцевого самоврядування для реалізації окремих функцій.

3. Проєктний офіс у форматі робочої групи виникає тоді, коли одному проєктному менеджеру вже не під силу охопити всі завдання, і виникає потреба залучати до роботи ширше коло людей, у тому числі поза межами штатних працівників ОМС. Формат «робочої групи» має як переваги,



зокрема, гнучкість та можливість ширшої взаємодії, так і ризики, такі, як «розмиття відповідальності». Попри це, в Україні вже існує позитивний досвід його реалізації у вигляді постійних, тимчасових чи віртуальних робочих груп.

4. Проектний офіс, що створений у партнерстві між органом місцевого самоврядування, університетом та громадським сектором. У своїй діяльності він ґрунтується на багатосторонній моделі управління, що об'єднує аналітичний, ідейний та проектний потенціал усіх сторін, а також забезпечує ефект синергії, сприяє підвищенню довіри та поліпшує доступ до донорських ресурсів, однак вимагає чіткої координації та сталих механізмів взаємодії.

5. У невеликих громадах чи на початкових етапах інституціоналізації проектної діяльності робота з донорами здійснюється окремими спеціалістами (або навіть одним працівником), які виконують одночасно кілька функцій, поєднуючи основну роботу з обов'язками грантового менеджера. Така ситуація має високий ризик вигорання, нестійкість у разі звільнення ключової особи, слабка підтримка з боку колективу, хоча потребує мінімальних витрат та дозволяє можливість швидкого старту. Так, Олег Демчук, експерт U-LEAD, таких спеціалістів називає «проектний соло-менеджер» [1].

Отже, проектні офіси в органах публічного управління – це не лише інструмент залучення ресурсів, а й показник зрілості управлінської системи, адже їх створення має розглядатися як інвестиція в довгострокову спроможність громад до стратегічного розвитку, інновацій та європейської інтеграції. Переходячи від спорадичної участі в грантах до системного управління зовнішніми ресурсами, органи публічного управління набувають якостей, потрібних для ефективного функціонування у XXI столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проектний офіс в громаді: яким він має бути? *Децентралізація*. 29.03.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17861>.



СЕКЦІЯ 2
ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Krzysztof ECKHARDT,
Ph.D., Professor at the WSPiA University of Rzeszów,
Head of the Department of Constitutional Law and International Relations,
Rzeszow School of Law and Administration,
Rzeszow, Poland

CONSTITUTIONAL MECHANISMS IN THE ELIMINATION OF
NON-MILITARY THREATS FOR STATE STABILITY – NOTES IN
THE LIGHT OF POLISH REGULATIONS

1. The fundamental function of a constitution is to provide stability [5,°p. 23]. The task of a fundamental act is to shape a stable, legally binding image of the state [1, p. 9]. The basic threat to security is the possibility of permanent destabilization perceived in various dimensions. Therefore, the constitution-maker creates mechanisms for the prevention of such threats. The most important ones include mechanisms for the elimination of threats to the permanence, respect, and implementation of the constitutional order of the state; threats to the process of selecting and exercising power; threats to the financial stability of the state; and threats arising from conflicts of interest between the state and the individual.

2. The stability of the constitutional system of the state largely depends on the stability of its constitution, provided that it is a “real” constitution, i.e., one that is “an accurate expression of the real balance of power existing in society” [9, p. 109]. The 1997 Constitution establishes two types of guarantees to ensure the stability of the basic law and, at the same time, allow for the legal adaptation of the state system to the changing social and economic environment.

The first is the prohibition of amending *the Constitution* during a state of emergency (Article 228(6)) [6, pp. 33-34]. It guarantees the stability of the constitutional order [11, p. 355], protects the foundations of the legal system [14,°p. 35] [2, p. 175], and prevents changes of a “conjunctural nature” [14, p. 35] made in “extreme situations” [11, p. 335], and to prevent “the use of a state of emergency for purposes inconsistent with the Constitution” [20, p. 84].

The second mechanism ensuring the stability of the political system is the establishment in Article 235 of *the Constitution* of a relatively rigorous procedure



for amending *the Constitution* [5, pp. 21-25]. The constitution-maker provided for two modes of amending *the Constitution*: ordinary and qualified, concerning Chapters I (defining the principles of the system), II (regulating the rights, freedoms, and duties of humans and citizens), and XII (on amending *the Constitution*) [18, pp. 269-271].

3. In a constitutional democracy, security also means the absence of threats to the process of selecting and exercising power, “including, in particular, the creation of conditions for political decision-making aimed at ensuring the functioning of the state” [21, p. 41].

One of the identified threats to this type of value is the threat posed by the military [3, PP. 37-38]. On the one hand, the general functions of the Armed Forces, as defined in Article 26(1) of the Constitution, consist in protecting security (“The Armed Forces of the Republic of Poland shall serve to protect the independence of the state and the integrity of its territory as well as to ensure the security and inviolability of its borders”) [15, pp. 162-178], while on the other hand, in Article 26(2), the legislator expresses the conviction that “a certain threat may also arise from the guarantor of security” [3, p. 168], and that this threat is to be prevented by the neutrality of the Armed Forces in political matters and by civilian and democratic control over them. This is implemented by state bodies belonging to all three segments of the divided state authority and those not included in the tripartite classification, such as the Supreme Audit Office (NIK) or the Ombudsman [17, p. 302].

Democratic control over the military must assume the simultaneous neutrality of the army, which is related to its depoliticization [16, P. 108] and the prohibition of political activity for military personnel. If the military holds public office, the army appears as a political force, taking on the role of a political party [13, p. 234]. Active military personnel may not participate in any sphere of politics (belong to a party, run for election, hold appointed positions in the administration at the national and local levels [8, p. 234]).

4. Government crises generated by “negative” government majorities may pose a threat to the process of selecting and exercising power. One of the main constitutional principles of the *1997 Constitution* is to guarantee stability to the government [10, p. 250]. The basic expression of this aspiration is the institution of a constructive motion of no confidence. According to Article 158(1) of the Constitution, the only way for the Sejm to dismiss the government is to simultaneously elect a new prime minister in accordance with a complex procedure [10, p. 253].



5. The security of the state and its citizens also depends on the stability of public finances. *The Constitution* provides mechanisms to ensure order in this area as well. These include ensuring an appropriate ratio of public debt to annual GDP (Article 216(5) of *the Constitution*), prohibition on covering this debt by incurring liabilities with the National Bank of Poland (Article 220(2)) [24, p. 61], and a budgetary procedure structure that will result in the swift adoption of an act regulating the state budget [24, p. 254].

6. In a situation of threat, the sum of particular interests globally coincides with the interest of the general public, but there are also particularly frequent “cases in which particular interests are opposed to the interests of the general public, or cases in which the interest of the general public can be reduced in a very complex way to individual interests, and this with the sacrifice of some of the competing individual interests in the name of others” [23, p. 98]. The 1997 *Constitution* was the first of Poland’s fundamental acts to contain a general limitation clause relating to the constitutional freedoms and rights of the individual (Article 31(3)). Although the limitation mechanism specified therein raises many reservations [7, pp. 50-58], its wording itself should be assessed positively as consistent with the trends in contemporary constitutionalism [4, pp. 50-58]. The necessity of state interference leading to the restriction of rights and freedoms in exceptional but clearly defined situations is not in doubt [22, p. 31]. This applies in particular to the grounds specified in Article 31(3) of *the Constitution*, which include national security. Limitations on the exercise of constitutional rights and freedoms may only be established by an act, they must comply with the principle of proportionality and may not violate the essence of freedoms and rights [12, pp. 182-205]. Detailed criteria for the principle of proportionality have been formulated in the doctrine and in the case law of the Constitutional Tribunal. They come down to answering the following three questions: whether the legislative regulation introduced is able to achieve its intended effects, whether the regulation is necessary for the protection of the public interest, and whether the effects of the regulation introduced remain proportionate to the burdens it imposes on citizens. In doctrine, these criteria are referred to as: the principle of usefulness, the principle of necessity, and the principle of proportionality in the strict sense [19, p. 150] [12, pp. 159-176].

7. One of the key features of all mechanisms for the elimination of security threats is that the legislator attempts to predict the appropriate response to events, the effects of which cannot be predicted to a large extent. In such a



situation, it is extremely difficult to identify legal instruments that will ensure the effective elimination of threats. This effectiveness can only be verified in practice.

LIST OF REFERENCES

1. Bałaban A., Functions of the Constitution, [in:] Nature and Structure of Constitutional Norms, ed. J. Trzciński, Warsaw 1997.
2. Brzezinski M., Emergency Situations in Polish Constitutions, Warsaw 2007.
3. Dudek D., Constitutional Basis for the Protection of Public Safety and Order, [in:] State Security. Fundamental Issues, ed. W. Lis, Lublin 2014.
4. Garlicki L., Commentary to Article 31, [in:] The Constitution of the Republic of Poland. Commentary Volume III, ed. L. Garlicki, Warsaw 2003.
5. Grabowski R., Differentiation of the Mode of Amendment as a Criterion for the Classification of Contemporary European Constitutions, Rzeszów 2013.
6. Jabłoński M., Article 235 as the Basis for Amending and Adopting a New Constitution of the Republic of Poland, [in:] Necessary and Desirable Amendments to the Constitution of the Republic of Poland of April 2, 1997, ed. B. Banaszak, M. Jabłoński, Wrocław 2010.
7. Jasudowicz T., Limits on the Exercise of Human Rights – Solutions in the Polish Constitution in the Context of European Standards, [in:] The Constitution of the Republic of Poland of 1997 and Poland's Membership in the European Union, ed. C. Mik, Toruń 1999.
8. Kohn R. H., How Democracies Control Their Armed Forces, [in:] Power and Society 2, an anthology of texts on sociology and politics, selected and edited by J. Szczupaczyński, Warsaw 1998.
9. Lassalle F., The Essence of the Constitution, Warsaw 1960.
10. Mojak R., Parliament and Government in the System of the Third Polish Republic, Lublin 2007.
11. Mołdawa T., The Supreme Authorities of the State in Situations of Extraordinary Threats (Experiences of Western European Countries), [in:] Generations. Culture. Politics. Jubilee Book for the 65th Anniversary of Professor Bronisław Gołębiowski, ed. W. Jarmołowicz, Warsaw 1999.
12. Niżnik-Mucha A., Prohibition of the Violation of Constitutional Freedoms and Rights in the Constitution of the Republic of Poland, Warsaw 2014.



13. Oniszczyk J., The Right to Good Democracy and the Principle of Trust of the Individual in the State, [in:] Ten Years of the Constitution of the Republic of Poland, ed. E. Gdulewicz, H. Zięba-Załużka, Rzeszów 2007.
14. Prokop K., States of Emergency in the Constitution of the Republic of Poland, Białystok 2005
15. Sokolewicz W., Functions of the Armed Forces. Constitution and Reality, [in:] Law, Parliament and the Executive in Contemporary Systems of Government. A book dedicated to the memory of Professor Jerzy Stembrowicz, ed. S. Bożyk, Białystok 2009.
16. Sokolewicz W., Political Neutrality of the Armed Forces as a Constitutional Principle of the State System, [in:] Institutions of Constitutional Law. Jubilee Book Dedicated to Professor Maria Kruk-Jarosz, ed. J. Wawrzyniak, M. Laskowska, Warsaw 2009.
17. Sokolewicz W., On the Importance of Civil Control over the Armed Forces, [in:] Studies in Constitutional Law. Jubilee Book Dedicated to Professor Wiesław Skrzydło, ed. J. Posłuszny, J. Buczkowski, K. Eckhardt, Przemyśl-Rzeszów 2009.
18. Szmyt A., Principles of Amending the Constitution of the Republic of Poland, [in:] Principles of Amending Constitutions in European Countries, ed. R. Grabowski, S. Grabowska, Warsaw 2008.
19. Wojtyczek K., Limits of Legislative Interference in the Sphere of Human Rights in the Constitution of the Republic of Poland, Cracow 1999.
20. Wołpiuk W.J., State in the Face of Special Threats, Warsaw 2002.
21. Zalewski S., Political Security of the State. A Study of the Functionality of Institutions, Siedlce 2010.
22. Zdyb M., Protection of Fundamental Rights and Freedoms as a Subjective Element of Internal Security, [in:] Basic Areas of Internal Security Threats. Material and Legal Aspects, ed. M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, Warsaw 2014.
23. Ziemiński Z., Introduction to Axiology for Lawyers, Warsaw 1990.
24. Zubik M., State Budget in Polish Constitutional Law, Warsaw 2001.



Wang HONG,
graduate student of the department public management
and administration NNIPUIA
of Black Sea National University named after Peter Mohyla,
Mykolaiv, Ukraine

FEATURES OF STATE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

In any society and state, various crises are possible and even inevitable. As a result, there is a need for management that is able not only to detect signs of a possible crisis, but also to respond appropriately to dangerous challenges of non-standard situations. The main task of such management is to create an environment under which the reserves available in society and the state will be identified in a timely manner, supported and used with maximum benefit. In addition, such management requires large resources, high professionalism, great willpower and special talent.

State anti-crisis management is a complex management system characterized by its own special set of mechanisms, tools and style of management action [1]. Such management includes:

- analysis of the state of the crisis mega-, macro- and microenvironment;
- research into the causes of the crisis situation;
- drawing up plans to neutralize negative crisis manifestations;
- choosing the best directions of domestic and foreign policy, its proper resource provision;
- investment processes, stimulation, use of public-private partnership, reengineering, benchmarking, use of mergers and acquisitions, division and separation methods, etc. [5].

The strategic task of such management is the transition of a society or state from an unstable crisis-unpredictable state to a regime of strategically sustainable development [3]. In other words, the formation of a system of purposeful, organizing and regulating influence of the state on social processes, consciousness, behavior and activities of people in order to transition the object of management from a state of «unstable uncertainty» to a state of «stable certainty» and a new quality of life [4].

Anti-crisis public administration is subject to special requirements regarding:

- 1) the system of management influence is the full mobilization of existing anti-crisis capabilities, taking into account the fact that in the fight against crisis



threats, it is necessary to take into account external factors, but it is worth relying primarily on one's own production, intellectual-labor, energy, financial, raw material, power and other resources, to demonstrate the necessary flexibility, adaptability and «diplomatic activity». That is, we can talk about the operation of the general law of conservation and transformation of energy: if additional energy is «pumped» into the system (society) that will be directed to creation, then under its influence the evolutionary processes of self-organization and powerful counteraction to destructive crisis forces will necessarily be activated;

2) the mechanism of anti-crisis management is an early diagnosis of a complex, and in the future, a crisis situation, a proactive search for effective means and methods of regulation; flexible situational response; concentration of efforts on promising areas of political and socio-economic development; regulation, coordination and motivation, focused on specific crisis manifestations; setting optimism, initiative and determination in actions; forming an atmosphere of social solidarity and confidence in a crisis situation;

3) the anti-crisis management process - timeliness and adequacy of response to real crisis dangers; political will; mobility in the use of available resources; gradual implementation of innovative programs; effective management and political decisions made; prompt correction of errors, etc. Untimely response to crisis situations and events, delay in making decisions, contain a huge danger and cause irreparable harm to the state. Therefore, the sooner the state senses the danger and «turns on» anti-crisis mechanisms, the greater the opportunities for society, business and citizens to prepare for the crisis and quickly restore all vital institutions;

4) the style of anti-crisis management – trust combined with a constructive and critical attitude towards the authorities; purposefulness in actions; motivation of initiative and self-organization; orientation towards renewal and daily progress forward; high level of responsibility for the results of implemented decisions. At the same time, it is worth realizing that ideal models of crisis counteraction do not exist. Only physical laws can function perfectly, but only under ideal conditions. It is practically impossible to achieve such a state in society.

Thus, state anti-crisis management is the process of creating and implementing appropriate measures to prevent and overcome the crisis, timely forecasting of crisis situations, which takes into account the necessary diagnostics of the crisis situation, analyzes the causes of its occurrence, determines a system of measures for functioning in crisis conditions, and the use of appropriate measures to prevent crisis phenomena in the future. The specified anti-crisis



management is an obligatory component of the general management system and is used in various spheres of social activity to resolve crisis phenomena and challenges of the time.

LIST OF REFERENCES

1. Adamska O. Anti-crisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical and methodological aspect. Effectiveness of public administration. 2018. Issue 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_2_5.
2. Yevtushenko O., Andriyash V. State administration (Fundamentals of internal organization of a state body and management): [textbook]. Mykolaiv. 2014. 262 p.
3. Lyashevskaya O. Implementation of systemic state anti-crisis management and development of management decisions to improve mechanisms of public anti-crisis management in Ukraine. State Construction. 2023. No. 1 (33). P. 72-83.
4. Prib K. A. Anti-crisis management. Management: a textbook / edited by K. Pichyk, V. Khrapkina; National University «Kyiv-Mohyla Academy». Kyiv. 2021. Topic 12. P. 336-362.
5. Yakubovskiy O., Pakhomova T., Dragomyretska N. Risk and crisis management (reference outline of the distance learning course): a textbook. Kyiv. 2005. 68 p.

Wang HUNYUN,
graduate student of the department public management
and administration NNIPUIA
of Petro Mohyla National University,
Mykolaiv, Ukraine

THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «GLOBAL GOVERNANCE»

The emergence of such a phenomenon as «global governance» is associated with the intensification and spread of globalization processes in various spheres of modern life, including the security sphere. In addition, this phenomenon is associated with the emergence of serious dangers for the life of all mankind, in particular:

- the danger of uncontrolled proliferation of nuclear weapons;
- the prospects of environmental disasters;



- the intensification and spread of international terrorism, military conflicts, wars;
- a significant limitation of reserves of vital natural resources;
- the emergence and spread of a pandemic with a large number of deaths, etc. [2, pp. 104-105].

The emergence of the concept of «global governance» is associated with the active activities of the UN Commission on issues of global governance. The Commission was created to find optimal ways to solve global problems of humanity – environmental pollution, poverty, the spread of infectious diseases, etc. The Commission prepared the report «Our Global Society». The report justified the need for global governance, emphasizing that its development is part of the evolution of human efforts in the intelligent organization of life on the planet. The text also emphasized that these processes will continue as long as humanity exists. The need to form global governance in the world is justified by the belief that humanity, after the era of global wars and global confrontation, has received a unique chance to adopt a «global public ethic». This ethic should be based on a set of basic values that can unite people of all cultural, political, religious and philosophical views. It was also emphasized that governance should be based on democratic principles, carried out in accordance with established legal norms, which are mandatory for everyone without exception. Today, there are a large number of definitions of «global governance». For example, A. Najam emphasizes that global governance is «management of global processes without a global government». It is worth agreeing with this definition, given its distinction between such concepts as «government» and «management» [6]. According to T. Weiss, global governance is «collective efforts to identify, further study or solve world problems that go beyond the possibilities of solving them at the state level» [5]. In his opinion, with R. Thakur defines global governance as «a complex of formal and informal institutions, mechanisms, relationships and processes that exist between and extend to states, markets, individual citizens and organizations, both intergovernmental and non-governmental, through which collective interests are determined at the global level» [7]. According to other researchers, global governance is «a normative concept that determines a qualitative assessment of its manifestations» [1]. In addition, some authors believe that global governance is «methods and institutions that allow controlling and directing the growing flow of changes in such a way as to ensure favorable conditions for global security and balanced coexistence with the preservation of the living environment in the conditions of the development of freedom and



democracy» [3]. With this approach, it should be attributed to specific cooperative agreements aimed at solving specific tasks. These agreements can be formally enshrined in the form of laws or officially recognized institutions that are able to solve common problems with the help of various actors (states, intergovernmental and non-governmental organizations, transnational corporations, private structures or representatives of civil society, individual private individuals). It is worth noting that such agreements can also be informal (in the case of specific coalitions). According to Ukrainian researchers, global governance is «the process of joint management of the world order based on the creation of a generally accepted hierarchically ordered global institutional system, which is based on the principles of openness, complexity, and, depending on the organizational and functional competencies of its key subjects, comprehensively takes into account the reflection and implementation of their strategic interests, representation of the right to make international decisions and guarantees the security of their mutual coexistence in the global space» [4].

Thus, today there are several approaches to understanding «global governance». The presence of a large number of interpretations of the concept of «global governance» is a natural process of its scientific formation. Among the factors that directly influence this process, it is necessary to note the following: the use of different scientific methods and traditions of scientific schools; the diversity of political systems and cultural traditions of states; the interdisciplinary nature of research on this issue; different interpretations of the purpose of the concept, etc. In addition, foreign researchers interpret the concept of «global governance» as a process of interstate coordination of political actions, the exercise of the powers of international institutions and control over financial flows in the global economic space. In contrast, Ukrainian researchers believe that «global governance» is a mechanism for regulating international processes despite the fact that there are many «centers of power» in the world that is, making strategic decisions by joint efforts of the entire world community. We emphasize that despite the differences, the main task of the current stage of research is to try to formulate a clear scientific definition of the concept, give its characteristics, analyze possible scenarios for the development of global governance, and substantiate the practical significance of studying this phenomenon.

LIST OF SOURCES USED

1. Власов В. Глобалістика і глобалізація: терміни і поняття (короткий словник). *Електронне наукове фахове видання Історія науки і*



біографістика. 2010. № 4. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/inb/2010-4/index.html>

2. Волоснікова Н., Губанова Н., Климова С. Глобальне управління як захід боротьби з негативними проявами глобалізації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки = Bulletin of the National Technical University «KhPI». Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2020. № 2 (4). С. 103-107.

3. Грабович Т. Принципи глобального управління та міжнародно-правове забезпечення енергетичної безпеки ЄС. *Evropský politický a právní diskurz*. 2015. Sv. 2, Vyd. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2015_2_3

4. Поручник А., Юлія Г. Формування інституційних передумов системи глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2008. Вип. 1-2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2008_1-2_4

5. Governance without Government: Order and Change in World Politics / Edited by James N. Rosenau and Ernst-Otto Czempiel. New York : Cambridge University Press, 1992. 324 pp.

6. Rosenau, J. N. Turbulence in World Politics. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990. – 504 pp.

7. Weiss Th., Thakur R. The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects. Bloomington, Ind.: Indiana University Press. 2010. 448 p.

Iwona NIŻNIK-DOBOSZ,

Prof. dr hab., Zakład Ustrojowego Prawa Administracyjnego
i Ochrony Dziedzictwa Kulturowego
Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego,
Poland

ZASADY PRAWNE USTROJU I DZIAŁANIA STRAŻY POŻARNEJ W MYŚL USTAWY O PAŃSTWOWEJ. STRAŻY POŻARNEJ – WNIOSKI DE LEGE LATA I DE LEGE FERENDA

I. Państwowy oraz terytorialny i regionalny charakter działalności Państwowej Straży Pożarnej w Polsce. Zakres wykorzystania zasady centralizacji, zespolenia, współdziałania i pomocniczości w budowie PSP



Zgodnie z art. 1 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej⁴, dalej u.PSP - Państwowa Straż Pożarna stanowi zawodową, umundurowaną i wyposażoną w specjalistyczny sprzęt formację, przeznaczoną do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami.

Z uwagi na bezsprzecznie ogólnopaństwowy i niezwykle ważny dla bezpieczeństwa publicznego i zarazem każdego człowieka charakter jej działalności Państwowa Straż Pożarna, zwana dalej PSP, wchodzi w skład scentralizowanej administracji państwowej rządowej. Zgodnie z zasadą centralizacji pomiędzy poszczególnymi organami PSP istnieje podległość hierarchiczna obejmująca podległość służbową i osobową. Zasada centralizacji dzięki instytucji polecenia służbowego i rozkazu zapewnia odpowiednią sprężystość i skuteczność działania w czasie. Oczywiście instytucje te muszą spełniać wymogi (wartości i zasady) demokratycznego państwa prawnego.

Działanie PSP obok charakteru ogólnopaństwowego ma także charakter deterytorialny, europejski i transgraniczny czego wyrazem są m.in. kompetencje Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej w zakresie prowadzenia współpracy międzynarodowej, udziału w przygotowywaniu i wykonywaniu umów międzynarodowych w zakresie określonym w ustawach i w tych umowach oraz kierowanie jednostek organizacyjnych Państwowej Straży Pożarnej do akcji ratowniczych i humanitarnych poza granicę państwa, na podstawie wiążących Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych.

Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej ponadto: 1) wykonuje zadania punktu kontaktowego Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności; 2) prowadzi ewidencję zasobów przewidzianych do współdziałania w ramach Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności oraz współpracy transgranicznej w działaniach ratowniczych, w oparciu o Centralną Ewidencję Zasobów Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej, o której mowa w ustawie z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz. U. poz. 1907).

Struktura PSP jest trzyszczeblowa, odpowiada podziałowi terytorialnemu RP i obejmuje szczebel centralny, wojewódzki i powiatowy.

Centralnym organem administracji rządowej w sprawach organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego oraz ochrony przeciwpożarowej jest wspomniany już powyżej Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej, podległy ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych. Komendant Główny

⁴ Dz.U.2024.1443 t.j.



Państwowej Straży Pożarnej kieruje pracą Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej oraz krajowym systemem ratowniczo-gaśniczym, Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej jest przełożonym strażaków pełniących służbę w Państwowej Straży Pożarnej.

Na szczeblu wojewódzkim zadania PSP wykonuje wojewoda przy pomocy komendanta wojewódzkiego PSP. To rozwiązanie ustrojowo-organizacyjne stanowi wynik zespolenia terenowej administracji rządowej w postaci komendanta wojewódzkiego PSP z wojewodą. W tym rozwiązaniu prawnym komendant wojewódzki PSP wykonuje w imieniu wojewody zadania i kompetencje PSP na terenie województwa a także kieruje komendą wojewódzką. Komendant wojewódzki PSP jest zatem kierownikiem wojewódzkiej straży wchodzącej w skład zespolonej administracji rządowej w województwie. Do zadań Komendanta wojewódzkiej Państwowej Straży Pożarnej należy m.in. organizowanie krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, w tym odwołów operacyjnych, na obszarze województwa; dysponowanie oraz kierowanie siłami i środkami krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego na obszarze województwa poprzez swoje stanowisko kierowania, a w szczególności dowodzenie działaniami ratowniczymi, których rozmiary lub zasięg przekraczają możliwości sił ratowniczych powiatu; kierowanie jednostek organizacyjnych Państwowej Straży Pożarnej z obszaru województwa do akcji ratowniczych i humanitarnych poza granicę państwa, na podstawie wiążących Rzeczpospolitą Polską umów i porozumień międzynarodowych.

Na obszarze powiatu działa komendant powiatowy (miejski) PSP. Do zadań komendanta powiatowego (miejskiego) PSP należy: 1) kierowanie komendą powiatową (miejską) PSP; 2) organizowanie jednostek ratowniczo-gaśniczych; 3) organizowanie na obszarze powiatu krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego; 4) dysponowanie oraz kierowanie siłami i środkami krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego na obszarze powiatu poprzez swoje stanowisko kierowania; 5) kierowanie jednostek organizacyjnych PSP z obszaru powiatu do akcji ratowniczych i humanitarnych poza granicę państwa, na podstawie wiążących Rzeczpospolitą Polską umów i porozumień międzynarodowych.

Odpowiednikiem zespolenia w województwie komendanta wojewódzkiej PSP z wojewodą są szczególne relacje prawne wiążące powiatowego komendanta PSP z władzami powiatu i miasta. Na te relacje, stosunki prawne składają się obowiązki informacyjne powiatowego komendanta PSP oraz powinność wykonywania przez niego zgodnych z prawem uchwał rady Powiatu (miasta) oraz



zarządzeń starosty (prezydenta miasta). Jak wynika z treści art. 14 u.PSP rada powiatu (miasta) przynajmniej raz w roku rozpatruje informację komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej o stanie bezpieczeństwa powiatu (miasta na prawach powiatu) w zakresie ochrony przeciwpożarowej. Na polecenie starosty (prezydenta miasta) informację taką właściwy komendant jest obowiązany składać w każdym czasie.

Rada powiatu (miasta) na podstawie powyższych informacji może określić, w drodze uchwały, kierunki działań zmierzających do usunięcia istotnych dla wspólnoty samorządowej zagrożeń w zakresie ochrony przeciwpożarowej.

W przypadku bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa wspólnoty samorządowej, w szczególności życia lub zdrowia, wójt (burmistrz, prezydent miasta) lub starosta może wydać komendantowi powiatowemu (miejskiemu) Państwowej Straży Pożarnej polecenie podjęcia działań w zakresie właściwości Państwowej Straży Pożarnej, zmierzających do usunięcia tego zagrożenia.

Uchwała rady powiatu (miasta) lub polecenie wójt (burmistrz, prezydent miasta) lub starosta nie mogą dotyczyć wykonania konkretnej czynności służbowej. Uchwała lub polecenie nie mogą również określać sposobu wykonania zadania przez Państwową Straż Pożarną.

Co istotne starosta lub wójt (burmistrz, prezydent miasta) ponoszą wyłączną odpowiedzialność za treść i skutki ww. polecenia.

Omawiane polecenie podlega niezwłocznemu wykonaniu. Polecenie przekazane ustnie wymaga potwierdzenia na piśmie. Komendant powiatowy (miejski) Państwowej Straży Pożarnej niezwłocznie przedkłada sprawę komendantowi wojewódzkiemu Państwowej Straży Pożarnej, jeżeli nie jest w stanie wykonać ww. polecenia. Polecenie, o którym powyżej, naruszające prawo jest nieważne. O nieważności polecenia stwierdza wojewoda.

Jak wynika z powyższych ustaleń ustroj PSP opiera się zasadniczo na konstrukcji trzyszczeblowej rządowej administracji scentralizowanej zespolonej na wysokości województwa z wojewodą. Na wysokości powiatu polski ustawodawca zapewnił wpływ organów powiatu, miasta na prawach powiatu oraz gminy na działalność powiatowej PSP, co jest zgodne z konstytucyjną zasadą pomocniczości. Zasadę pomocniczości wzmacnia także w konstrukcji PSP zasada współdziałania z ochotniczymi stażami pożarnymi⁵.

⁵ Zob. art. 3, art. 6 ustawy z dnia 17 grudnia 2021 r. o Ochotniczych Strażach Pożarnych, Dz.U.2025.244 t.j.



Od strony ustrojowo-organizacyjnej budowa PSP nie wzbudza jakiś szczególnych kontrowersji. Można postawić tezę, że budowa PSP jest kompatybilna z nadanymi jej w ustawie zadaniami publicznymi.

II. Zasady ratowania życia i zdrowia ludzi oraz zwierząt a także mienia i środowiska przez strażaków PSP

Funkcjonowanie w obrocie prawnym oraz w życiu społecznym PSP stanowi wyraz realizacji przez państwo polskie konstytucyjnego obowiązku zawartego w art. 38 Konstytucji RP.

Artykuł ten stanowi, że Rzeczpospolita Polska zapewnia każdemu człowiekowi prawną ochronę życia. W myśl art. 31 ust. 3 Konstytucji uprawniony jest wniosek, że to fundamentalne prawo obywatela i człowieka może być ograniczone na zasadach w nim wskazanych⁶. Jednocześnie można zauważyć pewne społeczne dozwoleństwo, aby funkcjonariusze służb, inspekcji i straży faktycznie narażali swoje życie i zdrowie podczas wykonywania ustawowych zadań publicznych.

Zarazem podczas akcji ratowniczych, kiedy jest to niezbędne i uzasadnione szczególnymi okolicznościami stanu faktycznego, osoby przebywające na terenie zagrożonym powinny podporządkować się poleceniom właściwych funkcjonariuszy i wykonać czynności, które bez sytuacji tego zagrożenia i stanu wyższej konieczności były by uznane za niebezpieczne dla ich zdrowia i życia. W tym przypadku mamy do czynienia z odstępniem od zasad działania uznanych powszechnie za bezpieczne.

Zatem w przypadku akcji ratowniczych PSP mamy do czynienia z zagrożeniem życia zarówno po stronie strażaków jak i osób przebywających na terenie akcji ratowniczej i wymagających pomocy ze strony strażaków.

Jak podnosi doktryna „Poświęcenie przez jednostkę swego zdrowia dla wielu innych osób, choć może być wyrazem heroicznej moralności, to nie może być wymagane przez prawo.”⁷. Pogląd ten autorka podziela i uznaje za uzasadniony w świetle zasad, norm i wartości konstytucyjnych.

W tym miejscu trzeba wyraźnie stwierdzić, że do ochrony życia w RP znajduje także zastosowanie art. 2 (o ochronie życia) Konwencji o Ochronie Praw

⁶ Szerzej zob.: M. Florczak-Wątor [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, wyd. II, red. P. Tuleja, Warszawa 2023, art. 38. Autorka zauważa m.in.: „Obowiązek prawnej ochrony życia nie ma charakteru absolutnego i w uzasadnionych wypadkach może być uchylony, np. przez legalizację stanu wyższej konieczności, obrony koniecznej czy użycia broni przez funkcjonariuszy Policji i innych służb mundurowych”.

⁷ Tak: U. Neumann, *Naczelne zasady stanu wyższej konieczności jako okoliczności wyłączającej bezprawność czynu i okoliczności wyłączającej winę*, *Annales. UMCS* 2002, nr 1, s. 29-48.



Człowieka i Podstawowych Wolności sporządzonej w Rzymie w dniu 4 listopada 1950 r. I ratyfikowanej przez RP⁸. W związku z tym niezwykle istotne i praktyczne jest orzecznictwo Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w przedmiocie ochrony życia ludzkiego przez państwo.

Europejski Trybunał Praw Człowieka wielokrotnie stwierdza w swoich orzeczeniach, że w zakresie obowiązków państwa dotyczących ochrony życia jego prawnym obowiązkiem jest nie tylko wprowadzenie odpowiednio hipotetycznie skutecznych prawnych ram ochrony życia, w tym oczywiście funkcjonariuszy państwowych, ale także sprawne i rzeczywiste ich wdrożenie. Trybunał podnosi, że „musi zatem zbadać, czy władze krajowe uczyniły to, czego można było od nich racjonalnie oczekiwać, a w szczególności czy wywiązały się co do zasady z obowiązku ochrony prawa do życia, zwłaszcza poprzez przyjęcie wystarczających środków zapobiegawczych oraz skuteczne praktyczne wdrożenie odpowiednich ram prawnych, aby zapewnić odpowiednio szybką i właściwą opiekę medyczną. Ponadto należy wskazać, iż zadaniem Trybunału nie jest zazwyczaj kontrola odośnego ustawodawstwa i praktyki w sposób abstrakcyjny, lecz stwierdzenie, czy sposób, w jaki zostały one zastosowane, lub w jaki wpłynęły na skarżącego lub jego zmarłego syna, dawał podstawę do stwierdzenia naruszenia Konwencji.”⁹.

Na tle powyższych ustaleń kontrowersyjna wydaje się treść roty ślubowania strażaka, w której znajduje się zwrot „ratowania zagrożonego życia ludzkiego i wszelkiego mienia - nawet z narażeniem życia”. Co istotne zwrot ten został użyty nie tyle w ustawowych ogólnych przepisach regulujących zasady służby strażaka, co w ustawowej rocie ślubowania. W myśl art. 30 u.PSP strażak podejmując służbę w Państwowej Straży Pożarnej, składa ślubowanie w brzmieniu: „Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków strażaka, uroczyste ślubuję być ofiarnym i mężnym w ratowaniu zagrożonego życia ludzkiego i wszelkiego mienia - nawet z narażeniem życia. Wykonując powierzone mi zadania, ślubuję przestrzegać prawa, dyscypliny służbowej oraz wykonywać polecenia przełożonych. Ślubuję strzec tajemnic związanych ze służbą, a także honoru, godności i dobrego imienia służby oraz przestrzegać zasad etyki zawodowej”.

⁸ Dz.U.1993.61.284

⁹ Wyrok Europejskiego Trybunału Praw Człowieka z dnia 17 października 2023 r. 29906/14. Prawo do życia. Niezapewnienie właściwej pomocy medycznej żołnierzowi postrzelonemu w czasie działań wojennych. Wyrok Europejskiego Trybunału Praw Człowieka z dnia 4 października 2022 r. 78017/17 Prawo do życia. Zgodność przepisów krajowych regulujących możliwość eutanazji z prawem do życia z art. 2 Konwencji w aspekcie materialnoprawnym.



Przyjmując normatywny (prawotwórczy) charakter aktów ślubowania - z tekstu przytoczonego ślubowania można wstępnie przyjąć, że ustawodawca co najmniej dopuszcza a nawet oczekuje, aby strażacy byli ofiarni i mężni w ratowaniu zagrożonego życia ludzkiego i wszelkiego mienia - nawet z narażeniem życia. Jednak z uwagi na znaczenie regulacji u.PSP w przedmiocie ochrony życia - zdaniem autorki - ta sfera obowiązków strażaka powinna być bezwzględnie doregulowana poza tekstem ślubowania bezpośrednio w normach i zasadach ustawy.

Ponieważ termin „narażenie życia” stanowi pojęcie nieoznaczone - bardzo istotne jest to, czy analizowana ustawa zawiera przepisy stawiające potencjalne granice pomiędzy narażeniem życia a innymi stanami faktycznymi jak np. Bezpośrednie zagrożenie dla życia i zdrowia lub niebezpieczeństwo bezpośredniego zagrożenia dla życia i zdrowia albo brawura, lekceważenie przepisów i zasad bezpieczeństwa¹⁰. Wprowadzenie takich ustawowych przepisów posługujących się tymi pojęciami umożliwia ich porównawczą systemową i funkcjonalną wykładnię w świetle aksjologii Konstytucji RP i norm u.PSP. Niezależnie od zasad i wartości konstytucyjnych¹¹, które zawsze stanowią punkt odniesienia nawet przy wykładni tekstu ślubowania - ustawodawca dla uzyskania efektu pewności prawa - zdecydowanie powinien odnieść się na gruncie u.PSP do ustawowych granic tego narażenia życia i zdrowia i nie pozostawiać jedynie tego zagadnienia w obszarze treści ustawowego ślubowania i Konstytucji.

Analiza regulacji u.PSP pozwala na uzasadniony wniosek, że w przedmiocie bezpieczeństwa i higieny służby pełnionej przez strażaków ustawodawca postawił przede wszystkim na postanowienia rozporządzeń wykonawczych.

Wynika to z pominięcia zasad tej problematyki na gruncie ustawy i z treści art. 29a u.PSP, zgodnie z którym „kierownik jednostki organizacyjnej Państwowej Straży Pożarnej jest obowiązany zapewnić strażakom bezpieczeństwo i higienę służby”. Z kolei Minister właściwy do spraw wewnętrznych określa, w drodze rozporządzenia, szczegółowe warunki bezpieczeństwa i higieny służby strażaków, z uwzględnieniem wymagań: 1) bezpieczeństwa i higieny służby w obiektach przeznaczonych dla jednostek

¹⁰ Zob.: § 19 rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej.

¹¹ Np. wyrażona w art. 31 Konstytucji zasada proporcjonalności mająca zastosowanie do tworzenia i stosowania prawa.



ratowniczo-gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej; 2) w zakresie wyposażenia strażaków w środki ochrony indywidualnej; 3) w zakresie zabezpieczenia medycznego strażaków podczas akcji ratowniczych, ćwiczeń i szkolenia; 4) bezpieczeństwa i higieny służby podczas akcji ratowniczych, ćwiczeń i szkolenia¹².

W konsekwencji to nie w ustawie, a w treści rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej¹³ - zawarte są ogólne i istotne zasady określające sposób wykonywania obowiązków podczas akcji ratowniczej i stosunek strażaka do pojęcia narażania życia.

Mając na uwadze pojęcie materii ustawowej, zastrzegającej dla regulacji sfery wolności, praw i zakresów obowiązków człowieka i obywatela formę ustawy¹⁴ - nie powinno się zaakceptować sytuacji, w której w treści rozporządzenia MSWiA z dnia 31 sierpnia 2021 r. znajdują się materialne i proceduralne zasady sprawowania służby. W tym miejscu autorka stwierdza, że prawodawca wykonawczy (Minister) przekroczył granice upoważnienia ustawowego. W uzasadnieniu tego niekonstytucyjnego zjawiska można jedynie wskazać brak regulacji ustawowych w związku z czym materia rozporządzenia zastąpiła w tym zakresie materię ustawy. W tym przypadku cel uświęca środki wbrew technikom i zasadom legislacji.

Do takich zasad wskazanych w rozporządzeniu, które w ocenie autorki posiadają charakter i rangę ustawowych należy zaliczyć: zakaz brawury, lekceważenia przepisów i zasad bezpieczeństwa¹⁵, wskazanie przesłanek prawa przerwania pracy i wyjścia strażaka ze strefy zagrożenia bez rozkazu właściwego

¹² Rozporządzenie powinno ponadto uwzględniać optymalne warunki bezpieczeństwa i higieny służby w stosunku do zadań wykonywanych przez strażaków. W sprawach związanych z bezpieczeństwem i higieną służby, w zakresie nieuregulowanym ustawą i rozporządzeniem, o którym mowa w ust. 2, stosuje się odpowiednio przepisy działu dziesiątego Kodeksu pracy.

¹³ Dz.U.2021.1681 z dnia 2021.09.13

¹⁴ O materii ustawowej i istocie rozporządzenia zob.: J. Filipek, Prawo administracyjne. Instytucje ogólne. Część I, Kraków 1995, s.57-58; E. Ochendowski, Prawo administracyjne. Część Ogólna, Toruń 2004, s. 86-87, s. 92-103; J. Blicharz red., P. Lisowski, red, Prawo administracyjne. Zagadnienia ogólne i ustrojowe, Warszawa 2022, s. 220-227. Jak podnosi współczesna doktryna: „Rozporządzenia coraz częściej dotyczą spraw zastrzeżonych dla regulacji ustawowej.”. Tak: J. Behr, Wkraczanie w obszar zastrzeżony dla uregulowania w akcie prawnym wyższej rangi [w:] Relacje pomiędzy sferą zewnętrzną i sferą wewnętrzną działań administracji publicznej, red. P. Dobosz, A. Puczek, Warszawa 2023.

¹⁵ § 19 rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej. Por.: M. Kłosowiak, Prawne problemy wydawania rozporządzeń – wybrane zagadnienia, PPP 2024, nr 7-8, s. 128-137.



dowódcy¹⁶, zasadę sygnalizowania i monitorowania zagrożeń przez stosowanie sprzętu i urządzenia specjalistyczne przed podjęciem oraz w trakcie czynności ratowniczych w miejscach zagrożonych bezpośrednim kontaktem z materiałami oraz czynnikami niebezpiecznymi i szkodliwymi dla życia i zdrowia,¹⁷ zasadę zastąpienia strażaka właściwym sprzętem w strefie zagrożenia przypadku, gdy istnieje możliwość wprowadzenia robotów, bezzałogowych statków powietrznych lub innego sprzętu¹⁸, prawo i przesłanki wezwania pomocy przez strażaka pracującego w strefie zagrożenia¹⁹, domniemanie z mocy ustawy stanu bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia w przypadku uzyskania informacji przez kierującego działaniem ratowniczym informacji o osobie poszkodowanej znajdującej się w strefie zagrożenia²⁰; prawo kierującego działaniem ratowniczym w razie bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia ludzkiego do odstąpienia od zasad powszechnie uznanych za bezpieczne²¹, prawo kierującego działaniem ratowniczym w razie bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia strażaków do odstąpienia od ratowania zwierząt²², obowiązek strażaka, który jako pierwszy zauważył niebezpieczeństwo zaistnienia bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia strażaków o niezwłocznym przekazaniu informacji o tym zagrożeniu kierującemu działaniem ratowniczym w strefie zagrożenia²³ obowiązek kierującego działaniem ratowniczym wydania rozkazu o natychmiastowym wycofaniu w przypadku zaistnienia bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia strażaków²⁴.

III. Wnioski końcowe

Jest bezsporne, że materia rozporządzeń jest przewidziana, aby wykonawczo do ustawy uregulować sprawy o charakterze, technicznym, podlegające względnie częstym zmianom, wymagające jakiś szczególnych wiadomości.

Jednak nie można w demokratycznym państwie prawnym treścią rozporządzeń zastępować rozwiązań, które powinny mieć rangę ustawy. To przepisy wykonawcze powinny organizacyjnie wprowadzać treści wskazane

¹⁶ Op. cit. § 72 ust. 1.

¹⁷ Op. cit. § 73.

¹⁸ Op. cit. § 74.

¹⁹ Op. cit. § 114.

²⁰ Op. cit. § 112 ust. 1.

²¹ § 112 ust. 1 rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 31 sierpnia 2021 r. W sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej.

²² Op. cit. § 113 ust. 2.

²³ Op. cit. § 116 ust. 1.

²⁴ Op. cit. § 116 ust. 2.



powyżej jako zasady, bo inaczej służba strażaka jak i status osoby znajdującej się w miejscu zagrożenia nie posiadają odpowiednich ustawowych gwarancji i zabezpieczeń. Wskazane powyżej wady ustawy przekładają się nie tylko na działalność PSP na terenie RP, ale także na jej działalność na obszarze państw trzecich²⁵. Zgodnie z art. 49f. ust. 2 u.PSP w przypadkach wskazanych ustawą i na podstawie wiążących Rzeczpospolitą Polską umów i porozumień międzynarodowych - podmioty krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego mogą być kierowane poza granicę państwa.

Co istotne z punktu widzenia wniosków końcowych, strażacy wchodzący w skład grupy ratowniczej podlegają na terytorium państwa obcego przepisom karnym, dyscyplinarnym i porządkowym obowiązującym w Rzeczypospolitej Polskiej (art. 49d u.PSP).

Jednocześnie są obowiązani przestrzegać prawa państwa przyjmującego oraz wiążącego Rzeczpospolitą Polską prawa międzynarodowego. W czasie działania poza granicą państwa grupa ratownicza podlega Komendantowi Głównemu Państwowej Straży Pożarnej, w zakresie niezastrzeżonym do kompetencji organów reprezentujących organizację międzynarodową lub państwo organizujące przedsięwzięcie zagraniczne (art. 49f. ust.1 u.P.S.P.).

W konsekwencji powyższych uregulowań wynika, że poza granicami RP polscy strażacy będą działać na podstawie multicentrycznego systemu źródeł prawa w stopniu jeszcze większym niż ma to miejsce w realiach polskich.

W tej sytuacji niezbędne jest ustawowe sformułowanie zasad wykonywania służby w warunkach akcji ratowniczej. Uporządkowanie stanu regulacji polskiej pozwoli na prawidłową wykładnię prawa polskiego (krajowego) z uwzględnieniem zasad jakie rządzą relacjami pomiędzy prawem międzynarodowym, europejskim, unijnym a krajowym.

Z powyższych ustaleń wynika, że u.P.S.P. wymaga istotnej uzupełniającej nowelizacji w skomentowanym krytycznie zakresie.

Wykaz literatury:

Behr J., Wkraczanie w obszar zastrzeżony dla uregulowania w akcie prawnym wyższej rangi [w:] Relacje pomiędzy sferą zewnętrzną i sferą wewnętrzną działań administracji publicznej, red. P. Dobosz, A. Puczek, Warszawa 2023.

²⁵ Zob. Rozdział 5a u.P.S.P. „Wykonywanie zadań poza granicami państwa”. Na temat postaci deterytorializacji działalności administracji publicznej zob.: B. Kowalczyk, Deterytorializacja administracji publicznej w europejskiej przestrzeni prawnej, Wrocław 2021, s. 224-226.



Blicharz J. red., Lisowski P., red, Prawo administracyjne. Zagadnienia ogólne i ustrojowe, Warszawa 2022, s. 220-227.

Filipek J. , Prawo administracyjne. Instytucje ogólne. Część I, Kraków 1995.

M. Florczak-Wątor [w:] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz, wyd. II, red. P. Tuleja, Warszawa 2023,

Kłosowiak M. , Prawne problemy wydawania rozporządzeń – wybrane zagadnienia, PPP 2024, nr 7-8.

Kowalczyk B., Deterytorializacja administracji publicznej w europejskiej przestrzeni prawnej, Wrocław 2021.

Neumann U., Naczelne zasady stanu wyższej konieczności jako okoliczności wyłączającej bezprawność czynu i okoliczności wyłączającej winę, Annales. UMCS 2002, nr 1.

Ochendowski E., Prawo administracyjne. Część Ogólna, Toruń 2004.

Андрій БЕЛЕЦЬКИЙ,
аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний
технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК ОДИН ІЗ ЗАСОБІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Фармацевтична галузь та її підсистема фармацевтичне забезпечення, зокрема, як ніколи раніше, потребує до себе значної уваги з боку всіх гілок влади, оскільки є однією із галузей стратегічного напрямку безпеки країни. Значущість і важливість фармації, ще більше підтвердилася під час повномасштабного вторгнення рф на територію України.

У Законі України «Про національну безпеку України», Розділом I, Статтею 1, пунктом 15 зазначено, що «планування у сфері національної безпеки – це функція державного управління з визначення пріоритетів, завдань і заходів із забезпечення національної безпеки України, збалансованого розвитку складових сектору безпеки й оборони на основі



оцінки безпекової обстановки та з урахуванням фінансово-економічних можливостей держави» [1].

Стан здоров'я населення країни – це оцінка роботи його керівництва, тому фармацевтичне забезпечення є одним із засобів цієї оцінки.

Національний інститут стратегічних досліджень відзначив фармацевтичну галузь як одну із пріоритетних галузей реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України та надав розгорнуту характеристику її під час воєнного стану, яка оцінює не тільки фінансово-економічну сторону цієї галузі, але й організацію діяльності органів публічного управління та адміністрування нею. Підкреслено тісний взаємозв'язок центральних органів влади з приватним бізнесом, так як ця сфера діяльності в цій галузі переважно належить бізнесовим структурам. А відтак, правильно спланована організація діяльності органів публічного управління та адміністрування фармацевтичного забезпечення є підґрунтям і одним із напрямків національної безпеки України.

Попри складні умови під час війни, а з тим і шалене падіння фармацевтичної галузі, великі українські компанії приклали величезне зусилля та зуміли зменшити його. Стабільний внутрішній попит та пожвавлення їх зовнішньо-економічної діяльності, досягли на той час значних успіхів, тому глибина цього падіння за 9 місяців 2023 року з 29,8% 2022 року зменшилася до 0,3%. Такі флагмани фармації України, як АТ «Фармак», ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» продовжують інвестувати в розвиток власних виробництв. Так, АТ «Фармак» 2022 року інвестував у розвиток власних виробничих потужностей у м. Києві та м. Шостці понад 725 млн. грн. та запустив у виробництво 16 нових продуктів, а ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця» - 18 нових лікарських засобів відповідно. Компанії розширили свої зовнішньоекономічні зв'язки, де, зокрема, АТ «Фармак» відкрило 2022 р. представництво у В'єтнамі, офіс у ОАЕ, вивели нові ліки на ринок у Великій Британії та відкрили 2024 року новий завод у Барселоні. ПрАТ «Фармацевтична компанія Дарниця» пройшла успішно 2023 року процедуру визнання українського Сертифіката відповідності вимогам незалежної виробничої практики (GMP Clearance Procedure) і здійснює експорт своєї продукції до Австралії [2].

З моменту надання Євросоюзом Україні статусу кандидата в члени ЄС, питання поліпшення роботи всієї фармацевтичної системи, а особливо фармацевтичного забезпечення здоров'я населення, уключаючи публічне управління й адміністрування нею під час складного воєнного часу, дуже



актуальні, що віддзеркалюється в спільних проєктах ЄС та України в фармацевтичній галузі і, насамперед, в інтеграції українського законодавства у сфері регулювання лікарських засобів та виробництва в законодавство ЄС, а також у співпраці в галузі біотехнологій та наукових досліджень.

Отже, головними напрямками євроінтеграційних процесів України з ЄС у фармацевтичній галузі є: адаптація національного законодавства до норм ЄС, особливо щодо реєстрації та випуску лікарських засобів, їх якості та безпеки, а також дозвільної системи; розвиток виробництва лікарських засобів згідно з європейськими стандартами (GMP - Good Manufacturing Practice); створення та розвиток компетентних регуляторних органів, що відповідають європейським аналогам та є потрібними для забезпечення ефективного контролю за ринком лікарських засобів; співпраця в наукових проєктах у сфері біотехнологій та наукових досліджень (наприклад, у межах програми Horizon Europe); розвиток інноваційних технологій у сфері виробництва лікарських засобів, діагностики та лікування, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності української фармацевтичної галузі; створення спільних наукових центрів та мереж з європейськими партнерами, для сприяння обміну знаннями та досвідом у сфері фармацевтичних досліджень; розвиток системи фармаконагляду, що відповідає європейським стандартам та є важливим для забезпечення безпеки пацієнтів; повноцінна інтеграція до європейського ринку лікарських засобів, що відкриє нові можливості для українських виробників та науковців; підвищення конкурентоспроможності українських лікарських засобів та їх експорт на європейський ринок, що сприятиме розвитку економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 09.08.2024^{ор}. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
2. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с.



Сергій БЄЛАЙ,

доктор наук з державного управління, професор,
заступник начальника навчально-наукового центру організації
освітнього процесу – начальник науково-методичного відділу,
Національна академія Національної гвардії України,
м. Харків, Україна

Вадим ГЛАДКОВ,

перший заступник командувача Національної гвардії України
(начальник штабу)

ДО ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ

Починаючи з початку антитерористичної операції, пізніше операцій Об'єднаних сил й прямого широкомасштабного вторгнення російської федерації 2022 року на суверенну територію України, постійно актуалізується питання підготовки громадян нашої держави до національного спротиву. Успіх ефективної оборони країни залежить від бажання населення виконувати власні обов'язки із захисту держави, як у мирний час або впродовж кризової ситуації, так і в разі збройної агресії. За світовим досвідом доведено, що проведення навчальних заходів із загальновійськової підготовки допомагає підготовці окремих громадян або груп до проведення заходів національного спротиву, а також сприяє посиленню волі населення до опору агресору.

Відповідно до Закону України «Про основи національного спротиву» [1] підготовкою громадян України до національного спротиву є сукупність заходів, що здійснюються державними органами та органами місцевого самоврядування з метою формування патріотичної свідомості та стійкої мотивації, набуття ними знань та практичних умінь, потрібних для захисту України. Загальновійськова підготовка громадян здійснюється в мирний час та особливий період незалежно від політичних та інших уподобань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання з метою формування в суспільстві готовності до стійкого опору агресору, зокрема в інформаційному просторі, патріотичної свідомості та стійкої мотивації, набуття та підтримання громадянами знань та практичних умінь, потрібних для захисту України. Загальновійськову підготовку проходять



громадяни допризовного, призовного віку, військовозобов'язані, резервісти та інші категорії громадян, які виявили бажання долучитися до національного спротиву [2].

Чинними нормативно-правовими актами [1-2] визначено, що загальновійськова підготовка громадян України до національного спротиву організовується з використанням фондів військових частин Сил територіальної оборони Збройних сил України, військових навчальних закладів, навчальних центрів, інших військових частин (установ) Збройних сил України, інших складників сил безпеки та сил оборони, об'єктів, що перебувають у сфері управління державних органів та органів місцевого самоврядування. Загальновійськова підготовка поділяється на початкову і базову підготовку.

Початкова підготовка здійснюється з метою формування у громадян первинних загальновійськових знань і спеціальних компетентностей щодо оборонної свідомості, ознайомлення громадян з місцем і роллю громадянина у зв'язку з усвідомленням свого обов'язку щодо збройного захисту України. Початкова підготовка організовується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, разом з Міністерством оборони України та проводиться в закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності на відповідному рівні повної загальної середньої освіти. У літній час проводиться військово-патріотична підготовка в ігровій формі у літніх таборах [2].

Базова підготовка здійснюється з метою підготовки громадянина, здатного виконувати завдання як у мирний, так і воєнний час у бойових умовах та сприяння набуттю громадянами первинних знань, умінь та навичок щодо порядку поводження із зброєю та її застосування, дій на полі бою (пересування та орієнтування на місцевості), надання домедичної допомоги, а також первинної психологічної допомоги (самодопомоги), поводження з саморобними вибуховими пристроями та формування стійких морально-психологічних якостей, потрібних для захисту України. Базова підготовка організовується відповідно до вимог наказів і директив Міністерства оборони України, Головнокомандувача Збройних сил України, Генерального штабу Збройних сил України на підставі досвіду, отриманого під час проведення бойових дій [2].

Забезпечення загальновійськової підготовки громадян полягає в



організаційній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в частині створення матеріально-технічних, транспортних та інших умов для здійснення запланованих заходів за всіма напрямками постачання. Забезпечення громадян під час проведення занять із загальновійськової підготовки інструкторами, індивідуальною штатною зброєю, боєприпасами та навчальною матеріально-технічною базою здійснюється за рахунок Міністерства оборони України. Перевезення до місць проведення занять та у зворотньому напрямку здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, а також інших не заборонених законодавством джерел. В інтересах загальновійськової підготовки громадян створюється навчальна матеріально-технічна база, фінансування та матеріально-технічне забезпечення загальновійськової підготовки громадян здійснюється за рахунок і в межах коштів державного бюджету, видатків місцевих бюджетів, а також з інших не заборонених законодавством джерел [1-2].

Отже, відповідно по наведених правових норм, у регіонах держави повинна бути організована підготовка населення до національного спротиву. Таким прикладом є Комунальна установа «Обласний центр підготовки населення до національного спротиву» Харківської обласної ради, що була створена 23 грудня 2023 року за рішенням XX сесії Харківської обласної ради VIII скликання. Метою діяльності є реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення обороноздатності держави, надання обороні України всеохопного характеру, підготовка населення Харківської області до національного спротиву.

Основні завдання цього центру є:

- організація та проведення теоретичних, прикладних, практичних та інших заходів, спрямованих на набуття мешканцями Харківської області знань та практичних умінь, потрібних для захисту країни;
- проведення широкої інформаційної, виховної, просвітницької та роз'яснювальної роботи, спрямованої на поширення ідеї національного спротиву;
- формування у населення національної самосвідомості, активної громадської позиції та готовності до національного спротиву;
- виховання в населення поваги до державної мови та державних символів України, національних, історичних, культурних цінностей України, дбайливого ставлення до історико-культурного надбання України;
- участь у виконанні заходів обласних та регіональних програм у



сфері оборони, військово-патріотичного виховання та національного спротиву;

– організація та сприяння участі громадян України у заходах місцевих та центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, що спрямовані на військово-патріотичне виховання та національний спротив;

– підготовка громадян України до умов життєдіяльності в районах ведення (воєнних) бойових дій [3].

Як висновок зауважимо, що підготовка громадян України до національного спротиву має проводитися до початку кризи у межах планування та підготовки сил територіальної оборони. Підготовка членів національного спротиву передбачає опанування спеціальними навичками та формування психологічної готовності. Побудова спроможностей національного спротиву потребує систематичної програми підготовки для окремих громадян, осередків або груп та відповідних громадських організацій. Основою успіху вважається досвід та професіоналізм, що визначає потребу в проведенні постійної та виснажливої підготовки. Зміст та методика навчання мають забезпечити відпрацювання потрібних навичок та визначених показників ефективності. Належна підготовка до проведення навчань дозволяє підвищити міжвідомчу координацію, зв'язок та планування, виявити прогалини в спроможностях, а також установити можливості для майбутнього вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основи національного спротиву : Закон України від 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення 21.05.2025).

2. Про затвердження Порядку організації та здійснення загальновійськової підготовки громадян України до національного спротиву : Постанова Кабінет Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1443. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1443-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.05.2025).

3. Комунальна установа «Обласний центр підготовки населення до національного спротиву» Харківської обласної ради. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/dostup-do-publichnoyi-informatsiyi/3385/3558/125229> (дата звернення 21.05.2025).



Марія БОБОСЬ,
здобувачка наукового ступеня
кандидата наук з державного управління,
Міжрегіональна академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНА ВРАЗЛИВІСТЬ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціальна вразливість у контексті війни в Україні постає не лише гуманітарною проблемою, а й критичним чинником національної безпеки. Під час повномасштабної війни, розв'язаної росією, мільйони громадян опинилися в ситуації соціальної нестабільності: втратили житло, роботу, доступ до медичних послуг та освіти. Ці обставини створюють передумови для зростання соціальної напруги, зниження довіри до державних інституцій і потенційного поширення деструктивних наративів, що можуть бути використані противником для дестабілізації внутрішньої ситуації. Такий контекст підтверджує тісний зв'язок між соціальною політикою та національною безпекою, що зумовлює потребу включення соціального захисту до стратегічного планування безпекових заходів [2].

Дослідження М. Обрізана свідчить, що вже через три місяці після початку повномасштабної російсько-української війни рівень безробіття серед переміщених осіб зріс на 7,5%, а жінки без вищої освіти в зонах активних бойових дій мали на 9,6–9,9% вищу ймовірність не мати достатньо коштів для харчування [4]. Це є прикладом стрімкого погіршення життєвих умов значної частини населення, що потребує негайного реагування з боку органів публічного управління. У разі відсутності комплексної реакції така вразливість може перерости в структурну загрозу національній безпеці – через соціальні протести, масове зростання недовіри до влади та посилення антидержавних настроїв у постраждалих регіонах.

Як відповідь на ці виклики публічне управління повинно реалізовувати цілісні стратегії ризик-менеджменту, що включають кілька ключових напрямків. Насамперед потрібно впровадити систему постійного моніторингу соціальної вразливості із використанням актуальних цифрових технологій, що дозволяють оперативно ідентифікувати групи підвищеного ризику. Ідеться не лише про малозабезпечених, але й про людей з



інвалідністю, багатодітні родини, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і постраждалих від війни осіб, які опинилися без належної підтримки.

Окрім цього, актуальним залишається завдання зміцнення кібербезпеки соціальних систем. У контексті війни критична інфраструктура, до якої належать і цифрові платформи соціального забезпечення, стає потенційною ціллю для кібератак, як це показано в дослідженні про кіберзагрози в Україні [3]. У разі їх успішного здійснення може бути порушено доступ до баз даних, електронних виплат, особистої інформації громадян, що створює ризики як для окремих осіб, так і для загального іміджу держави.

Додатково, забезпечення прозорості та ефективності комунікацій між державою і суспільством постає основою стабільності в умовах війни та воєнного стану. Саме ефективне публічне інформування про доступні програми допомоги, про дії органів влади в кризовій ситуації, може значно зменшити соціальну тривогу, паніку та довільні міграційні процеси. Підхід до комунікації має бути інтегрованим, багатоканальним, доступним для різних верств населення, урахувуючи рівень цифрової грамотності, вік, мову, регіональні особливості.

Не менш важливим аспектом є інтеграція соціальної політики в стратегії національної безпеки. Це означає не лише координацію дій МВС, СБУ, МОЗ, Мінсоцполітики, а й створення міжвідомчих платформ реагування на соціальні загрози, у тому числі і в умовах війни, окупації чи евакуації населення. Як засвідчено в сучасних аналітичних оглядах, моделі всеосяжної стійкості (comprehensive resilience), поширені в країнах НАТО та ЄС, базуються на тісному поєднанні секторів безпеки та соціального захисту в єдину систему національної відповіді [1].

Таким чином, соціальна вразливість в умовах війни – це не просто наслідок втрат чи змін у побуті громадян, а системний виклик, що вимагає негайної та структурованої відповіді. Її ігнорування або недостатнє реагування призводить до посилення внутрішньої дестабілізації, ослаблення легітимності влади, ускладнення міжнародної співпраці та ризиків втрати контролю над окремими регіонами. Ефективне публічне управління ризиками, пов'язаними із соціальною вразливістю, є ключовим чинником не лише соціального благополуччя, але й збереження політичної стабільності, територіальної цілісності та довгострокової національної безпеки України.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майстренко К. М., Панасюк В. І. Публічно-громадське партнерство у сфері соціального захисту населення: механізми відновлення постраждалих територій. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. №4.С. 200-206. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.30>.
2. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація *Економіка економічна теорія* № 10 '2024 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>.
3. Fyshchuk I., Strange Noesgaard M., Agger Nielsen J. Managing cyberattacks in wartime: The case of Ukraine. 2024. <https://doi.org/10.1111/puar.13895>
4. Obrizan M. Poverty, Unemployment and Displacement in Ukraine: three months into the war. *General Economics*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.05628>.

Петро ВОРОНА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціальної педагогіки
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
учасник російсько-української війни,
м. Полтава, Україна

Олександр САСЬКО,

Голова Всеукраїнської громадської організації
«Спілка офіцерів України», полковник

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ НАЦІОНАЛЬНО- ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ З ПОГЛЯДУ ВГО «СПІЛКА ОФІЦЕРІВ УКРАЇНИ»

Довгий час сам термін «національно-патріотичне виховання» (НПВ) в українській школі, вишах, війську був не дуже популярним, а натомість фігурувала дефініція військово-патріотичне виховання. Перші серйозні правові напрацювання держави в цій царині було ухвалено вже після вторгнення росії на територію України 2014 року. Міністерством освіти і



науки України було видано відповідний наказ від 16.06.2015 р. № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання в загальноосвітніх навчальних закладах» [4]. Цей наказ втратив чинність, у же після широкомасштабного вторгнення рф, на підставі Наказу Міністерства освіти і науки № 527 від 06.06.2022 «Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України» [2] і було вже ухвалено «Концепцію національно-патріотичного виховання в системі освіти України» [3].

Відповідно до першої Концепції «національно-патріотичне виховання - спрямована на дітей та молодь комплексна системна і цілеспрямована діяльність органів державної влади, громадських організацій, сім'ї, освітніх закладів, інших соціальних інститутів щодо формування в молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадянського й конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню її як правової, демократичної, соціальної держави» [1]. Окрім того, у затвердженій Указом Президента України від 18 травня 2019 року № 286/2019 року «Стратегії національно-патріотичного виховання» зазначалося, що в Україні національно-патріотичне виховання є одним із пріоритетних напрямків діяльності держави та суспільства щодо:

- розвитку національної свідомості на основі суспільно-державних (національних) цінностей (самобутність, воля, соборність, гідність);
- формування в громадян:
 - почуття патріотизму;
 - поваги до Конституції і законів України;
 - соціальної активності та відповідальності за доручені державні та громадські справи;
 - готовності до виконання обов'язку із захисту незалежності та територіальної цілісності України;
 - сповідування європейських цінностей [5].

Основою національно-патріотичного виховання в Україні є утвердження поваги до державної мови, піднесення її престижу серед громадян [5].



Патріотичне виховання є складником національного виховання, головною метою якого є становлення самодостатнього громадянина-патріота України, гуманіста і демократа, готового до виконання громадянських і конституційних обов'язків, до успадкування духовних і культурних надбань Українського народу, досягнення високої культури взаємин. Воно сприяє єднанню Українського народу, зміцненню соціально-економічних, духовних, культурних основ розвитку українського суспільства і держави [5].

Відповідно до «Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України» (2022 року) «Національно-патріотичне виховання дітей та молоді – це комплексна, системна і цілеспрямована діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, закладів освіти, сім'ї, громадських об'єднань та благодійних організацій, релігійних організацій та інших інститутів щодо формування в молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадянського і конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню її як правової, демократичної, соціальної держави. Найважливішим пріоритетом національно-патріотичного виховання є формування ціннісного ставлення особистості до Українського народу, Батьківщини, держави, нації» [5].

Зазначено, що метою національно-патріотичного виховання є становлення самодостатнього громадянина-патріота України, гуманіста і демократа, готового до виконання громадянських і конституційних обов'язків, до успадкування духовних і культурних надбань Українського народу, досягнення високої культури взаємин, формування активної громадянської позиції, утвердження національної ідентичності громадян на основі духовно-моральних цінностей Українського народу, національної самобутності.

Відповідно до Концепції національно-патріотичне виховання має сприяти єднанню Українського народу, зміцненню соціально-економічних, духовних, культурних основ розвитку українського суспільства і держави.

Важливим кроком реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання є кадрове забезпечення процесу національно-патріотичного виховання. У зв'язку з цим зусилля державних органів і неурядових організацій мають бути зосереджені на організації підготовки фахівців із національно-патріотичного виховання, підвищенні кваліфікації таких



фахівців, оволодінні ними відповідними знаннями, уміннями і навичками, розробленні для цього належних освітніх та навчальних програм, що забезпечить ефективне впровадження змісту національно-патріотичного виховання, визначеного Стратегією. Нині важливим кроком у реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання є залучення до цього процесу учасників російсько-української війни про що є навіть відповідні директиви Уряду, МОУ та МОН, оскільки виконання вищезгаданих Концепцій та Стратегій є доволі проблемним, як і те, що вони виникли й були ухвалені вже з початком російсько-української війни. І це виконання безпосередньо пов'язано з патріотичною свідомістю колективу, його рівнем української ідентичності. Залучення ветеранів стабілізує процес НПВ.

Дискусійність теми національно-патріотичного виховання насамперед у її реалізації – хто має її реалізовувати, якими засобами. Напевно, є абсолютно закономірно, що нові обставини народжують нові виклики і вимагають нових підходів. Варто наголосити, що НПВ є досить стратегічним напрямком виховання в державах – Ізраїль, Велика Британія, Польща, а в росії взагалі доведено до рашизму [1]. Якщо проводити порівняльний аналіз, імовірно, потрібно взяти ерефію, оскільки наразі діти в окупованих територіях уже бадьоро марширують під бравурний марш «лейб-гвардії преображенського полку», а до 10 тис. старших українців завзято боронять «страну от нациков в рядах ВС РФ», уключаючи старшокласників. Проти мобілізації відкритих виступів мешканців окупованих територій не зафіксовано. Проте, якщо для ЗВО та шкіл є законодавча база його реалізації то проблема лише в політичній волі та виконавчій дисципліні адміністрації шкіл, то саме НПВ варто розпочинати з родини і дошкільних виховних закладів.

Модельна навчальна програма інтегрованого курсу «Захист України» для 10-11 класів містить тематику національної безпеки та оборони, що, в принципі, за умови інтеграції курсу із іншими предметами шкільної програми може бути достатньою для формування відповідних патріотичних якостей школяра. Водночас до процесу національно-патріотичного виховання має долучатися весь педагогічний колектив закладу освіти, особливо викладачі суспільних наук. Кожен урок має містити виховну мету, пов'язану з сучасним станом України, захистом її суверенітету та територіальної цілісності.

Щодо національно-патріотичного виховання в ЗСУ. На нормативному рівні національно-патріотичне виховання розмістили в



надрах утвердження української національної та громадянської ідентичності, а Міноборони України (МОУ) нормативно усунуто від НПВ та має зобов'язання проводити власне військово-патріотичне виховання (поділ достатньо умовний, але МОУ плідно працює над розробленням підзаконних актів саме в цьому напрямку). Було ухвалено Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», проте ні Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності, ані Державної цільової програми до неї ще до цього часу немає.

Накази з цієї тематики МОУ давно застаріли, а реалізація завдання НПВ, наприклад, у навчальних центрах ТрО зведено до 2-х годин за темою «Суспільно-політична обстановка в країні», що глибинно, мабуть, дотичне до національно-патріотичної підготовки (так у тематиці). Якщо і проводиться належно ця робота додатково, то лише через розуміння командиром цієї проблематики.

На липень-серпень 2025 року передбачено затвердження Програми військово-патріотичного виховання в системі МОУ на 2026-2030 роки. І далі для її реалізації – плану її реалізації. Чи буде цей напрямок підготовки військ віддзеркалено так, як у системі базової загальновійськової підготовки рекрутів – невідомо. Низка громадських організацій, у тому числі й Спілка офіцерів України, наголошує на нагальній потребі більш широкого розгортання НПВ у всіх родах військ ЗСУ та структурах національного спротиву.

Розглянемо цю проблематику як змістовно, так і організаційно.

Отже, змістовно. Тему виховання в Силах оборони взагалі, а НПВ, зокрема, намагаються «заговорити і поховати» з початку 2000-х років. Аргументація проста – солдат прийшов на контракт, він не потребує виховання, він вихований з дитинства і школи. Так уважали і вважають вітчизняні воєначальники, генерали О. Затинайко, В. Муженко, В. Назаров, В. Залужний разом з М. Баланом, та й сьогодні О.Сирський, що бачимо по Програмах навчання. Наприклад, Програма БЗВП затверджена наприкінці минулого року з 90 годин теоретичної підготовки (загалом же – 300 годин підготовки) містить аж 2 години національно-патріотичного виховання, хоча раніше було годин значно більше).

І це справді виявляються наслідки недооцінки ГШ ЗСУ важливості курсу військової психології та педагогіки у формуванні світогляду молодого офіцера на всіх трьох рівнях його військової підготовки. І вульгарне



нерозуміння сутності психологічної підтримки (?), національно- та військово-патріотичного виховання призвело до розмитості і фактично відсутності виховання, як процесу. Залишається епізодика залежна від окремих особистостей. У той же час, наприклад в Армії Оборони Ізраїлю цей процес є системно-наступальним. Починаючи від знання мови, традицій та історії країни і аж до знання законодавства [1].

У системі підготовки військовиків зовсім знищено термін «авторитет офіцера» і замінено курсами лідерства (лідерством). У чому полягає ключова різниця радянської системи командування top-down та натівської bottom-up? А на чому базується bottom-up? Імовірно, на авторитеті командира, що базується на знаннях, досвіді та вмінні управляти колективом, а не просто на лідерстві.

Водночас, ствердилася стійка тенденція відсікти всі питання (національного) військово-патріотичного виховання періодом після 2014 року. Частково погоджуємося з тим, що традиції та основні виховні постулати російської імператорської та радянської армії мають бути докорінно системно переглянуті, проте варто зберегти та осучаснити загальнолюдські і загальновійськові цінності військового виховання. Спілка офіцерів України виступала за відмову від історичної тягlosti військових частин з часів «Очакова і завоювання Криму» і частково цього домоглися – офіційно відмовилися від бойових знамен, почесних найменувань і нагород СРСР. Не відмовилися остаточно й від деяких свят та пам'ятних дат минулого, на кшталт вшанування учасників бойових дій на території іноземних держав (яких держав? ВНР, ЧССР, війни з белофінами, Анголи, Куби і Сирії, Афганістану ?).

Стратегія ветеранської політики, скажімо, в ідеологічній частині і справді формування позитивного іміджу ветерана мало містить посилення на героїв визвольної боротьби минулого – козаччини, Коліївщини, української національної 1917-21 років, боротьби УПА. І, як на наш погляд, період з 1991 року (коли не було жодних Збройних сил України, а були розрізнені три округи, 6 окремих армій з центром управління ГШ В ССРСР) до 2014 року незаслужено забутий, оскільки там були і миротворці (перший із них, ст. л-т Топіха загинув ще 1992 року) і ті, хто ніс бойове чергування, розмінював долину Бека та інше. Саме тому національно-патріотичне виховання в ЗСУ і в усіх закладах освіти Української держави має базуватися на прикладі українських патріотів та військовиків, що боролись за Україну, на прикладі цих визвольних змагань. З радянського минулого



можемо використати методологію патріотичного виховання (системність тощо), змінивши зміст і насильницькі методи, що іноді трактувалися як виховання колективом.

Організаційно. Формально має бути створено координаційні ради з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності (у Чернігові та Києві вони вже є, у Полтаві з 14 до 28 січня відбиралися кандидатури до неї), але при КМУ такої ради до цього часу не створено.

Водночас, будь-якої адміністративної вертикалі, відповідальної за організацію і ведення НПВ у ЗСУ, просто немає, а якщо щось і виникає (як МПЗ), створене в МОУ Управління гуманітарного забезпечення (теж термін ще той!) відповідних організаційних структур від ГШ ЗСУ до роти не маємо. Так звані підрозділи «три П» (психологічної підтримки персоналу) теоретично можуть містити якийсь курс НПВ, але практично – у тематиці їх діяльності цього контенту немає.

Ніяк не зведена й не скоординована діяльність різних суб'єктів НПВ на різних її рівнях, організація взаємодії з громадськими організаціями і приватними навчальними центрами, а місце ЗСУ в системі базової загальновійськової підготовки громадян в будь-який момент може бути предметом прискіпливого вивчення ДБР-ом. У процесі військового та НПВ знову ж таки відіграють важливу роль професійність командира та політична воля керівництва.

Окрему роль у цьому процесі в змозі відігравати ТСО України, яке ще до кінця не «розприватизували» і в них є можливості для підготовки спеціалістів. Інше питання, що від держави на фахівців з НПВ немає замовлення і, відповідно, належного фінансування також. Зрідка цими питання для закладів освіти займаються інститути післядипломної освіти в областях, відповідно до плану роботи закладу.

То що ж робити? Уважаємо, що громадським структурам, зацікавленим в активізації та модернізації НПВ в країні, варто йти шляхом створення координаційних рад при органах влади (від ОВА до КМУ) і там цього добиватися, виходячи із порівняльного аналізу запровадження НПВ в інших країнах, у нашій недалекій історії ХХ ст. та досвіду побудови ЗСУ за останні 10 років, набутого бойового досвіду в російсько-українській війні. Варто самим ГО активізуватись у цьому процесі, не чекаючи запрошень від органів публічної влади та закладів освіти всіх рівнів. Члени Спілки офіцерів України живуть і працюють у громадах, у школах і військових



частинах, «Джурах» і «Соколах», «Пластах» і ТСО України – уносячи посильний вклад у справу НПВ молоді і населення загалом. Продовжуємо організацію масових та колективних заходів за напрямком НПВ, особливо коли душі нашої юні трують «рашисти», спонукуючи їх навіть до самогубства. Маємо цьому протистояти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ворона П. Армія оборони, як освітньо-виховна структура держави // *International scientific-practical conference “Current Issues of the World Economy, International Economic Relations and International Communications Amidst the Formation of a New World Order and Polarization of the World”* (March 24–25, 2025). Vol. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. p. 158-163.
2. Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України. Наказ Міністерства освіти і науки України 06 червня 2022 року № 527. URL: <https://lpnu.ua/viddil-molodizhnoi-polityky-ta-sotsialnoho-rozvytku/kontseptsiia-natsionalno-patriotychnoho>.
3. Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641. Наказ від 06.06.2022 № 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#Text>.
4. Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах. Наказ МОН України від 16.06.2015 р. № 641. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS24863>.
5. Про Стратегію національно-патріотичного виховання. Указ Президента України від 18 травня 2019 року № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019#Text>.



Віталіна ГАВРИЛЮК,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ І СПІВПРАЦІ ПОКОЛІНЬ X-Y-Z-A В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Виконані й опубліковані 2001 року результати опитування керівників установ, підприємств й організацій одного регіону продемонстрували, що на той час 67% з опитаних не володіли навіть початковими знаннями теорії мотивації, а 93% - узагалі не відчували потреби їх використовувати [1]. Наведений факт демонструє відсутність у ще активного на той час керівників покоління ВВ (Baby Boomers, народжені у 1943-1963 рр.) потрібних знань для співпраці з представниками наступного покоління X, тобто покоління Невідомих (Unknown Generation, народжених у 1964-1984^орр.). Подібний ефект уже спостерігався між представниками поколінь X і Y—Міленіалами (Millenials, народжених у 1985-1999 рр.) та очікується як у співпраці із Z—зенніалами (Gen-Zer, народжених у 2001-2009 рр.), так і з представниками Альфа (Gen-A, народжених між 2010-2024 рр.).

Яким чином теорія поколінь може і повинна в цей час враховуватись у процесах і процедурах управління представниками покоління X співпрацею із зенніалами, ураховуючи достатньо різні мотиви їхньої життєдіяльності? Як їм потрібно управляти сьогодишнім поколінням Z, що



формувалося в умовах цифрових технологій, глобалізації та високого темпу змін і вже активно інтегрується в суспільне та професійне життя, стає повноправним учасником освітніх процесів і ринку праці? Як це може і повинно впливати на стан національної безпеки держави?

Відповіді на ці запитання потрібно сформулювати на підставі аналізу можливостей вирішення аналогічних проблем, що вже активно досліджуються науковцями інших країн [наприклад, 2, 3, 4, 5], відомих результатів досліджень українських авторів [наприклад, 6, 7, 8] та запланованої нами програми проведення аналогічного опитування поколінь X, Y і Z в середовищі державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, які навчаються за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», оскільки, наприклад, 2017 року 87% української молоді взагалі не цікавилася політикою, 20% не вважали за доцільне бути політично активним, а 74% не довіряли політичним лідерам⁹[9]. Такий рівень аполітичності з часом може стати загрозою національній безпеці, оскільки її основою постає довіра суспільної свідомості до влади як верховного гаранта політичної стабільності всіх сьогоденні активних поколінь та їхніх наступників.

Проблема ускладнюється тим, що менеджери, які самі належать до поколінь X або Y, не завжди розуміють потреби покоління Z, у зв'язку з чим виникає потреба у створенні нових моделей, технологій та інструментів мотивації, що повинні враховувати психологічні особливості молодих працівників системи публічного управління із зовсім іншими ніж у їхніх попередників уявленнями про кар'єру, успіх та професійне зростання [10]. Саме тому традиційні методи мотивації в покоління, яке зростало, виховувалося і навчалося в умовах демократизованого, інтелектуалізованого і цифрового середовища і вимагає гнучкості, прозорості, швидкого зворотного зв'язку, самореалізації, постійного розвитку й усвідомлення своє фахової вагомості, потребують переосмислення основ корпоративної культури, форм взаємодії, лідерства за запитамі нової системи цінностей та очікувань.

Персоналізація керівниками підходів до мотивації генералів дозволить урахувати індивідуальні потреби останніх в залученості, оцінюванні, комунікації та підтриманні, а визнання досягнень, розвиток навичок та зворотного зв'язку стануть вирішальними гарантіями результативної і ефективної співпраці.



Однак, для цього керівники з поколінь X, Y і їхні підлеглі з покоління Z повинні навчитися адаптувати свої управлінські стилі до сформованих у покоління Z (за їхньою участю) потреб, оскільки цим вони продемонструють молодшим колегам своє усвідомлення й розуміння того факту, що, якщо молодший підлеглий робить щось не так, як звикли старші, то це зовсім не означає того, що він це робить неправильно.

Саме тому перехід до нових моделей і технологій управління молодими працівниками є не лише вимогою часу, а і обов'язком керівників установ і організацій системи публічного управління та адміністрування України, виконання якого слугуватиме вдосконаленню й зміцненню як самої системи публічного управління та адміністрування, так і загалом національної безпеки держави Україна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Табахарнюк М. О., Петренко В. П. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій. *Регіональна економіка*. 2001. №3.100-107.
2. Stillman D., Stillman J. «Gen Z @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace». New York, NY : Harper Business, an imprint of HarperCollinsPublishers. 2017. 309 p.
3. Jiří Kutlák (2021). Individualism and self-reliance of Generations Y and Z and their impact on working environment: An empirical study across 5 European countries. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 39-52. doi:10.21511/ppm.19(1).2021.04
4. Jayatissa, K.A.D.U. Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 2023. 3(2), 179-186.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0da3/d88d21ee42408faa6333da74debbb68c69d5.pdf>
5. Jen Colletta. Can Boomers and Gen Z really work together? HR's next big challenge. *HR Executive*. May 2025. URL: https://hrexecutive.com/can-boomers-and-gen-z-really-work-together-hrs-next-big-challenge/?utm_source=omeda&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter-20250509&om_id=1113029043&om_eid=4013D2540389C1X&oly_enc_id=4013D2540389C1X



6. «Українське покоління Z: цінності та орієнтири». Результати загальнонаціонального опитування / Ред. К. Зарембо. Київ: Фонд ім. Ф. Еберта, 2017. 135 с. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5980-cnnost-ta-oryentiri-ukrayinskogopokolnnya-z-nove-dosldzhennya.html>
7. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №1(22). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9
8. Топалова С., Топалова В. Покоління «зетів»: соціально-психологічні особливості та їх врахування в управлінні освітнім процесом і трудовою діяльністю. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. №2 (13) 2024. С. 145-154. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-13>
9. Цінності та орієнтири українського «покоління Z»: нове дослідження. *Профспілка працівників освіти і науки України. Офіційний сайт*. 23 листопада 2017 р. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5980-cnnost-ta-oryentiri-ukrayinskogo-pokolnnya-z-nove-dosldzhennya.html>
10. What is Gen Z? McKinsey & Company. 28.08.2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z#/>

Марко ГЛУХ,
аспірант кафедри педагогіки та психології,
Львівський державний
університет фізичної культури
імені Івана Боберського,
м. Львів, Україна

ПРІОРИТЕТНІСТЬ У РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК ВАЖЛИВОГО СКЛАДНИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Пріоритетність розвитку зеленого туризму як складника забезпечення екологічної безпеки держави набуває все більшої ваги в умовах стрімких екологічних змін та нестабільності природного середовища, що постійно зростає. Сучасна екологічна криза вимагає впровадження інтегрованих стратегій, що поєднують економічний розвиток із збереженням природних ресурсів. Зелене туристичне спрямування постає не лише як засіб рекреації, а й як важливий інструмент екологічної освіти та формування свідомості



громадян щодо потреби збереження довкілля [1]. За умов змін клімату та зростання впливу антропогенних чинників на навколишнє середовище держава змушена шукати нові підходи для підтримання екологічної рівноваги, а пріоритетність зеленого туризму відкриває перспективи для гармонійного співіснування людської діяльності з природними процесами. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня екологічної культури, але й стимулює розвиток інноваційних технологій та створення ефективних систем управління природними ресурсами.

Інтеграція зеленого туризму до загальної системи національної безпеки створює умови для збереження екологічного потенціалу території та сприяє сталому розвитку регіонів. Розвиток екологічно чистих туристичних маршрутів дозволяє мінімізувати негативний вплив на природне середовище, зменшуючи викиди шкідливих речовин і зберігаючи біорізноманіття. Створення умов для безпечного відпочинку в екологічно сприятливих зонах стимулює збереження ландшафтів, рідкісних видів флори та фауни, що є критично важливими для підтримки екологічного балансу в країні. Крім того, ефективне використання цифрових технологій у сфері зеленого туризму сприяє оперативному моніторингу стану навколишнього середовища, дозволяючи державним органам своєчасно реагувати на екологічні загрози та запобігати можливих кризових ситуацій^о[2].

Застосування сучасних інноваційних технологій у сфері зеленого туризму відкриває нові можливості для створення комплексних систем управління природними ресурсами, що, своєю чергою, забезпечує ефективне реагування на екологічні виклики. Цифрові платформи, мобільні додатки та системи аналізу даних дозволяють у режимі реального часу відслідковувати зміни в екосистемах, прогнозувати негативні впливи та впроваджувати заходи для їх мінімізації. Така технологічна інтеграція дозволяє не лише оптимізувати туристичні потоки, а й створювати інтерактивні карти екологічно безпечних територій, що сприяє підвищенню обізнаності населення про стан довкілля. Інноваційні підходи у сфері екологічного моніторингу дозволяють створити своєрідну систему раннього попередження про можливі загрози, що є невід'ємною частиною загальної стратегії екологічної безпеки держави.

Соціально-економічний аспект розвитку зеленого туризму відіграє ключову роль у забезпеченні екологічної стабільності, оскільки створює нові робочі місця та сприяє розвитку місцевих громад. Екоініціативи, що



базуються на принципах сталого розвитку, стимулюють появу малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій у регіональний розвиток та підвищення рівня життя населення. Туристичні маршрути, орієнтовані на збереження природних ресурсів, сприяють не тільки економічному зростанню, а й культурній та освітній взаємодії між місцевими жителями та туристами. Це створює позитивний імідж країни на міжнародній арені, демонструючи її відповідальність перед природою та суспільством. Крім того, активний розвиток зеленого туризму сприяє зменшенню міграційних процесів з сільських районів, оскільки створює альтернативні джерела доходів, що дозволяє зберегти традиційний спосіб життя та природне багатство регіону [3].

Ураховуючи всі вищезгадані аспекти, можна стверджувати, що пріоритетність розвитку зеленого туризму є надзвичайно важливим складником загальної стратегії забезпечення екологічної безпеки держави. Комплексний підхід до впровадження екологічних стандартів у туристичну галузь дозволяє не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й створити умови для гармонійного співіснування людини з природою. Розумне використання технологій, інтеграція інноваційних рішень та активна участь місцевих громад забезпечують не тільки економічний розвиток, а й підтримання високого рівня екологічної культури. Держава, що надає уваги розвитку зеленого туризму, закладає фундамент для майбутнього сталого розвитку, зберігаючи природну спадщину для наступних поколінь. Такий підхід забезпечує комплексний захист екологічного балансу, сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із природними катастрофами та екологічними кризами, і створює сприятливі умови для дальшої інтеграції екологічних принципів у всі сфери суспільного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біль М. М. Просторова мобільність населення: теорія, методологія, практика: моногр. Львів: ПАІС, 2018. 392 с.
2. Корчинська О. О. Розвиток підприємництва в сфері сільського зеленого туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Біла Церква, 2015. 25 с.
3. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Маркетингове забезпечення розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. №2. С. 369–381.



Богдан ГРЕЧАНИК,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Олег МАРИЧ,

аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Одним із ключових пріоритетів будь-якої країни сучасного світу є переведення її національної економіки на інноваційну модель розвитку. Очевидно, що в умовах ХХІ століття можливість та спроможність країни “масово” продукувати інновації – причому не лише у сфері економічної діяльності, а в усіх сферах функціонування суспільної системи – забезпечує високий рівень якості життя населення цієї країни, динамічний і водночас сталий її розвиток, високий рівень конкурентоспроможності та стійкості на міжнародних ринках, об’єктивне лідерство у світі. При цьому, як відомо, наявність “зрілої” національної інноваційної системи (НІС) є, одночасно, і передумовою можливості та спроможності країни “масово” продукувати інновації, і наслідком створення і функціонування розвиненої економіки у такій країні, ефективне державне управління якою, забезпечує усім суб’єктам господарювання сприятливі умови для їх активної та результативної інноваційної діяльності.

Проведені раніше дослідження проблем управління процесами формування та розвитку НІС дозволили ідентифікувати і класифікувати за критерієм “зрілість” НІС чотири типи країн: 1) країни з “умовною” НІС; 2) країни з “незрілою” НІС; 3) країни з “умовно зрілою” НІС; 4) країни з



“зрілою” НІС [1]. При цьому, якщо для країн першого, другого і третього типів основним завданням у сфері інноваційної діяльності є побудова “зрілої” НІС, то для країн 4-го типу сьогодні актуальною є проблема формування транснаціональної інноваційної системи (ТНІС), та зростання їх “присутності” в окремих сегментах такої системи.

Транснаціональна інноваційна система (ТНІС) – це сукупність різноманітних інституцій, що є складниками “зрілих” НІС різних економічно-розвинених країн, спільна інтерактивна діяльність яких зумовлює генерування, продукування, поширення та розвиток інновацій на наддержавному (наднаціональному) рівні [1].

При цьому, специфічними особливостями ТНІС постають:

1) інституції ТНІС — домінувальні та стабільні закономірності суспільної поведінки, що є характерними для різних економічно розвинених країн з однаковими (спорідненими) стандартами їх соціально-економічного розвитку, які проявляються (втілені) в організаціях, правових нормах і неформальних стереотипах мислення;

2) спільна інтерактивна діяльність інституцій ТНІС – це така діяльність різноманітних інституцій, що є окремими елементами (складниками) “зрілих” НІС різних економічно розвинених країн, у результаті якої інноваційний процес розглядається не як послідовність односторонньо-спрямованих причинно-наслідкових зв’язків, які ведуть від НДДКР до інновацій, а як багатосторонній процес, що забезпечується функціонуванням системи наддержавних інформаційних, регламентувальних і фінансових зв’язків між усіма його учасниками [1].

Зважаючи на важливість проблеми для будь-якої країни сучасного світу щодо запровадження інноваційної моделі розвитку її національної економіки, цілком логічно постає питання запровадження нових підходів державної політики у сфері інновацій з метою активної участі країни в процесах творення ТНІС шляхом інтеграції елементів її НІС до транснаціональної інноваційної системи. При цьому, визначення особливостей державної політики означеної спрямованості повинно ґрунтуватися, насамперед, на результатах аналізу:

1) формули 1, що математично описує суть процесів формування та функціонування інноваційних макросистем такого типу [1];

$$ТНІС = \sum_{i=1}^{select M} (\sum_{j=1}^{select N} інст_{j_{НІС_i}}) + Глобалізація \quad (1)$$

де, *select M* – вибірка країн *M* з усіх країн світу;

$select\ N$ – вибірка інституцій N з усіх інституцій НІС вибірки країн M ;
 $inst_{HIC_i}$ – j -та інституція НІС i -тої країни з вибірки країн M [1].

2) рисунка 1, що візуалізує особливості функціонування всієї інноваційної сфери соціально-економічної макросистеми (СЕС) з “незрілою” (варіант а)) та “зрілою” (варіант б)) її ТНІС [2].

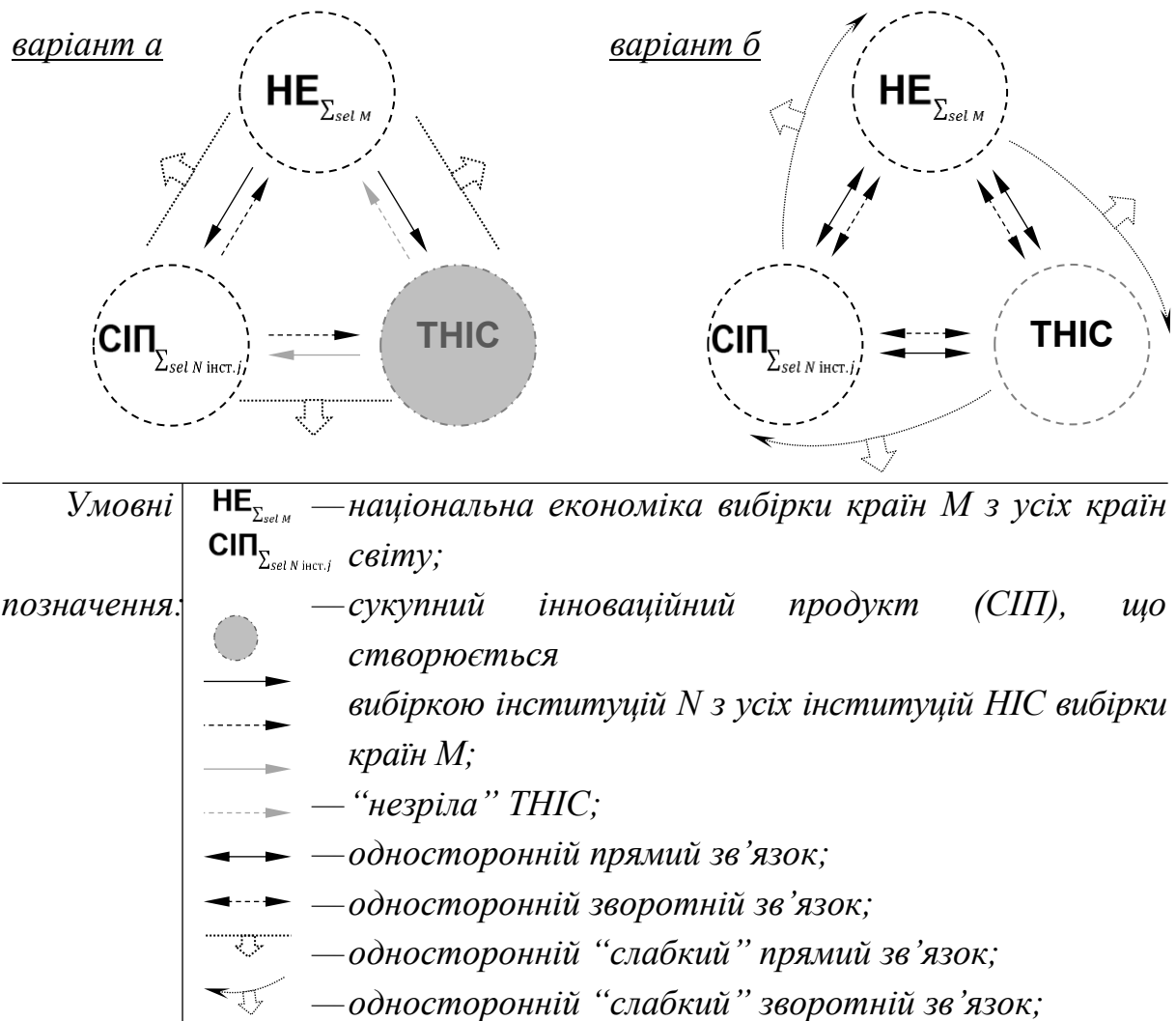


Рис. 1 – Загальна модель функціонування інноваційної сфери соціально-економічної макросистеми (СЕС) з “незрілою” (варіант а)) та “зрілою” (варіант б)) її ТНІС [2].

За результатами проведеного аналізу означених вище формули 1 та рисунка 1 вдалося ідентифікувати потрібні умови для формування ТНІС:

- 1) високий рівень глобалізації країни до світової економіки;
- 2) процеси конвергенції інновацій набувають “масового” характеру;



3) наявність у національній економіці країни (а загалом у її суспільстві) “зрілої” і такої, що ефективно функціонує, НІС;

4) зростання частки провідних транснаціональних ІТ-компаній (національних або міжнародних) у структурі національної економіки [3];

5) подальше поширення такого явища (феномену) як “технологічна дипломатія” [4].

Дальші дослідження означених вище умов, потрібних для формування ТНІС, дозволили зробити висновки щодо особливостей розроблення державної політики у сфері формування та функціонування транснаціональних інноваційних систем:

1. Визначити одним із пріоритетів державної політики – розвиток національної інноваційної системи з метою досягнення її “зрілості”, що створить можливості для подальшої прискореної інтеграції її окремих елементів у ТНІС інших країн, економіка яких характеризується вищим рівнем розвитку;

2. Ще одним пріоритетним напрямком державної політики повинен стати напрям “відкритих дверей” для діяльності провідних транснаціональних ІТ-компаній на території України, що сприятиме зростанню частки новітніх технологій і поліпшуватиме структуру національної економіки за показниками технологічних укладів;

3. У сфері зовнішньої політики нашої країни потрібно започаткувати такий напрям, як “технологічна дипломатія”, з метою формування та розвитку системи стійких інформаційних та регламентувальних зв’язків між транснаціональними компаніями, що є лідерами сучасного світу, та Україною, як важливим перспективним геополітичним суб’єктом Східної Європи;

4. Актуальною є і подальша розбудова вітчизняного правового поля (насамперед у сфері інновацій) з метою забезпечення його відповідності стандартам економічно розвинених країн, що прискорить процеси глобалізації України та її інтеграції у світову спільноту;

5. Активізувати процеси спрямовані на формування специфічного середовища, що є сприятливим для “масового” створення стартапів та їх функціонування і розвитку в усіх сферах суспільного життя, що, у результаті, призведе до виникнення і поширення в Україні такого явища, як “конвергенція інновацій”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречаник Б. В. Інвестиційно-інноваційні системи національної економіки: теоретико-прикладні засади формування, функціонування та



управління : монографія. Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2024. 348 с.

2. Гречаник Б. В. Транснаціональні інноваційні системи: передумови формування та функціонування. *Економіка в умовах цифрової трансформації: перспективи розвитку у XXI столітті* : матеріали II Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Київ, 14 травня 2025 р., Київ, URL: <https://surl.li/zmoejq>

3. Пилипів І. Світ у кишені корпорацій. Як техногіганти стали впливовішими за держави. Економічна правда. URL: <https://surl.li/rtrnax>

4. Gorwa R., Peez A. Big Tech Hits the Diplomatic Circuit - Berlin Policy Journal - Blog. Berlin Policy Journal - Blog. URL: <https://surli.cc/ukagdq>

Володимир ГУРКОВСЬКИЙ,
доктор наук з державного управління,
професор, начальник відділу,
Центральний науково-дослідний
інститут Збройних сил України,
м. Київ, Україна

Євген РОМАНЕНКО,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений економіст України,
начальник відділу,
Центральний науково-дослідний
інститут Збройних Сил України,
м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ

Російсько-українська війна стала нечуваним випробуванням для системи державного управління України, зокрема у сфері міжнародного військового співробітництва (МВС). Україна опинилася в епіцентрі геополітичного протистояння, де успіх Збройних сил України залежить не лише від внутрішньої мобілізації, а й від здатності держави системно залучати зовнішню підтримку – політичну, військову, технічну, фінансову та інші її складники до вирішення оборонних питань. Саме тому в сучасних умовах питання ефективного державного управління міжнародним військовим співробітництвом набуває особливої ваги.



Теоретичні засади державного управління МВС становлять міждисциплінарний напрямок досліджень, що поєднує стратегічний аналіз, міжнародні відносини, військове планування та правове регулювання. Розроблення концептуальних моделей управління міжнародною військовою співпрацею сприяє формуванню нового наукового підходу до інтеграції України в систему колективної безпеки [1].

Категорію «механізми державного управління міжнародним військовим співробітництвом» можна визначити як сукупність правових, організаційних, політичних, економічних, інформаційних та контрольних інструментів, методів та процедур, що забезпечують планування, координацію, контроль та реалізацію державної політики у сфері міжнародної військової взаємодії, спільних військових ініціатив з іншими державами та міжнародними організаціями. Вони є складником системи національної безпеки, спрямованої на інтеграцію держави в глобальну безпекову архітектуру, зміцнення військового потенціалу, обмін досвідом у сфері оборони.

Механізми державного управління МВС є багаторівневою системою, що включає законодавче регулювання, адміністративно-інституційну структуру, фінансове забезпечення та інформаційно-аналітичну підтримку. Зауважимо, що успішність їх функціонування залежить від узгодженості між внутрішніми національними процесами та міжнародними зобов'язаннями та рішеннями.

У державному управлінні, зокрема в МВС, системний підхід дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, військові соціальні чинники, формувати ефективні механізми співпраці, прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегічні рішення, що відповідають національним інтересам.

Далі розглянемо механізми державного управління МВС за допомогою системного підходу, що передбачає їх аналіз як єдиної цілісної структури через логічний ланцюг взаємопов'язаних елементів цієї структури.

1. Правовий механізм. Як відомо, будь-яке міжнародне співробітництво починається з нормативно-правової бази. МВС регулюється міжнародними договорами, угодами про військово-технічну допомогу, меморандумами про співпрацю, а також національними законами та підзаконними актами, що регулюють питання взаємодії державних органів з міжнародними партнерами. Важливість цього механізму підтверджується тим, що Стратегія національної безпеки України (Указ Президента України №392/2020) передбачає гармонізацію законодавства з



нормами НАТО і ЄС, що є основою для ефективного управління міжнародним військовим співробітництвом. У контексті війни важливими є двосторонні угоди про постачання озброєнь (з США, Великою Британією)^[2].

2. *Політичний механізм* визначає стратегічні напрямки міжнародного військового партнерства, формує довгострокові пріоритети та забезпечує дипломатичну підтримку взаємодії з міжнародними союзниками. Наприклад, державна політика України у сфері оборони передбачає зокрема, участь у миротворчих місіях ООН, розвиток двосторонніх та багатосторонніх безпекових відносин зі стратегічними партнерами.

3. *Організаційно-інституційний механізм* містить у собі систему державних органів, що координують МВС: Міністерство оборони, Генеральний штаб ЗСУ, профільні комітети Верховної Ради України, дипломатичні представництва, місії при міжнародних організаціях. Ефективність цього механізму визначається здатністю цих інституцій оперативно реагувати на актуальні виклики та адаптувати свої структури відповідно до змін у міжнародній безпековій політиці. Наприклад, реформи в Міністерстві оборони України за останні роки було спрямовано на впровадження стандартів НАТО у військовому управлінні [3].

4. *Фінансово-економічний механізм* охоплює бюджетне планування, державне фінансування оборонних програм, залучення міжнародної допомоги. Важливу роль у фінансуванні МВС відіграють міжурядові гранти, програми військової допомоги (наприклад ініціатива Security Assistance Initiative від США), а також прямі контакти між державами та оборонними компаніями.

5. *Інформаційно-комунікативний механізм* спрямовано на налагодження ефективного обміну інформацією між партнерами, військовими структурами, суспільством. До його складу входять аналітичні центри підрозділи стратегічних комунікацій, дипломатичні місії, система військових аташе. Наприклад, створення об'єднаної системи військової розвідки НАТО дає змогу реагувати на загрози та координувати дії союзників (NATO Intelligence Report, 2023).

6. *Контрольно-моніторинговий механізм* забезпечує моніторинг міжнародного співробітництва, оцінку досягнутих результатів та оцінку ефективності, що дозволяють коригувати стратегії та тактики взаємодії.

При цьому варто зазначити, що означені елементи не є ізольованими – їх ефективність залежить від системної взаємодії. Механізми державного



управління МВС є складною взаємопов'язаною системою, що вимагає узгодженості правових, організаційних, фінансових, інформаційних і контрольних складників. Вони дозволяють забезпечити ефективне управління безпековими процесами, адаптацію до глобальних викликів через інтеграцію в міжнародну систему оборонних альянсів.

2025 року Україна стикається з проблемою фрагментації: МВС часто реалізується через ситуативні домовленості, а не через стратегічно вибудовану систему. Ефективність реалізації названих механізмів звичайно визначається рівнем гармонізації державної політики з міжнародними стандартами, а також наявністю дієвих механізмів контролю та моніторингу результатів співпраці.

Дослідження засад механізмів державного управління МВС має не лише практичне, а й суттєве теоретичне значення для науки державного управління, правотворчості та безпекової політики. Вивчення та вдосконалення теоретичних засад цієї сфери є потрібною умовою для забезпечення ефективного функціонування системи національної безпеки та оборони в умовах зростання глобальних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кутков О. О. Механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва Збройних сил України в контексті євроатлантичних процесів. *Війна Росії проти України від гібридних форм до геноцидних практик*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 9 грудня 2024 р./за заг. ред. В. В. Коцюра. укладач Л.°М.°Коцюр. Переяслав, 2024. С.231-236.
2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://surli.cc/myivsu> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Шаповалов Г. М. Основні наукові підходи в дослідженні державно-управлінських механізмів забезпечення міжнародного військового співробітництва. *Наукові перспективи*. 2022. № 12(30). С.81-94. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-81-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-81-94)
4. Гурковський В. І., Романенко Є. О. Теоретико-історичний аналіз механізмів державного управління міжнародним військовим співробітництвом. *Суспільство та національні інтереси*. №4 (12). 2025. С.°552-565.



5. Гурковський В. І., Романенко Є. О. Геополітичний вимір міжнародного воєнно-політичного та військового співробітництва України в контексті реалізації оборонної політики. *Національні інтереси України: науково-практичний журнал*. 2025. №4(9). С.93-107.

6. Гурковський В. І., Романенко Є. О. Державне управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії: глобальні виклики, політика США та механізми адаптації країн НАТО. *Наукові інновації та передові технології*; Серія «Управління та адміністрування». Випуск №4 (44). 2025. С. 23-37.

Святослав КІСЬ,

доктор економічних наук, професор,
директор Інституту післядипломної освіти,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Микола КОЛІСНИК,

аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Наталія ЛЮТА,

кандидат технічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ОСВІТИ, НАУКИ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Система публічного управління енергетикою держави Україна в умовах війни та спричинених нею катастроф і кризових ситуацій, формування та реалізації завдань з інтеграції до європейського і світового



енергетичного та економічного простору, повоєнного відновлення національного господарського комплексу, відбудови, модернізації та інноватизації енергетичної галузі вимагає від усього її управлінського і кадрового корпусу радикальних інноваційних змін у професійних знаннях, досвіді, компетенціях, навичках і технологіях їх використання.

У зв'язку з цим, «... владні структури, громади та підприємства, що прагнуть бути готовими до будь-яких енергетичних викликів, ...» мають «...розпочинати свою роботу з впровадження енергоменеджменту». Однак, оскільки для цього є потрібною «... злагоджена робота багатьох людей – від активної позиції керівництва громади чи організації до щоденного залучення мешканців громади чи працівників організації» [1], то цілком очевидно, що масштабне й ефективне запровадження «злагодженої роботи багатьох людей» стає можливим тільки на основі відповідного науково-теоретичного обґрунтування й поширення сучасних знань і досвіду як в середовищі людських ресурсів галузевої підсистеми публічного управління, так і всіх виробників та будь-яких споживачів енергії.

Цілком очевидний і незаперечний зв'язок та залежність національної безпеки з вимогами і специфікою публічного управління належним використанням людських ресурсів всієї множини організаційних утворень з генерації, транспортування, розподілу, зберігання, продажу і споживання всіх видів енергії в усіх секторах національної економіки виводить на перший план проблему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації людських ресурсів на основі сучасних методів і моделей управління насамперед людьми, а вже потім енергоносіями, енергією, обладнанням і технічними засобами, фінансами, прибутками і втратами^о[2,3, 4].

В Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу на основі розроблення й апробації інноваційних технік, моделей та інструментів управління взаємодією людських ресурсів як елементарних носіїв інтелекту та оптимізації їх спільної та ефективної співпраці з належного використання людських ресурсів організаційних утворень (у т. ч. з генерації, транспортування, розподілу, зберігання, продажу і споживання всіх видів енергії) запропоновані певні рекомендації щодо формування в процесі потрібних управлінських і людських якостей менеджерів [5, 6], а також з формування спеціально орієнтованої підготовки фахівців з менеджменту енергетичної інженерії [7].



Поширення цих напрацювань у середовищі людських ресурсів системи публічного управління й енергетичної галузі сприятиме, на нашу думку, удосконаленню процесів і процедур управління як енергобезпекою, так і національною безпекою держави Україна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Замазеєва Г. Управління енергією: з чого почати шлях до енергоефективності. *Економічна правда*. 22.12.2023. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/12/22/708004/>
2. Кісь С. Я., Колісник М. О., Петренко В. П. Енергетична складова національної безпеки: специфіка публічного управління та адміністрування. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р). ІФНТУНГ, 2024. С. 361-364.
3. Кісь С., Колісник М., Петренко В. Національна безпека та умови енергозабезпечення суб'єктів національної економіки: цілі і завдання системи публічного управління та адміністрування. *Координати публічного управління*. 2024. 1 (2). С. 145-170.
4. Кісь С., Колісник М., Петренко В. Національна безпека та умови енергозабезпечення суб'єктів національної економіки: цілі і завдання системи публічного управління та адміністрування. *Координати публічного управління*. 2024. №1 (2). С. 145-170. DOI <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.07>
5. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. №2 (3). С. 251-270. DOI <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>
6. Колісник М. О., Петренко В. П. Свідоцтво на реєстрацію авторського права № 133448 на літературний твір наукового характеру «Тези доповіді «Модель формування управлінських і людських якостей менеджера у місцевому самоврядуванні». 18.02.2025. *Авторське право і суміжні права*. Офіційний електронний бюлетень №87. С. 311.
7. Кісь С. Я., Колісник М. О., Петренко В. П., Пукаляк В. Г. До обґрунтування доцільності підготовки фахівців з менеджменту у сфері енергетичної інженерії. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2024. №2(30). 20-33. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-20-33](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-20-33)



Дар'я КОВАЛЬОВА,
студентка спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Науковий керівник: **Вікторія АДАМОВСЬКА,**
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу,
обліку, оподаткування та
публічного управління,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сучасні умови суспільно-політичної та воєнно-політичної ситуації в Україні розширюють практичні та теоретичні межі розуміння системи національної безпеки. У цьому контексті суттєво зросла роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні протидії загрозам різного характеру та забезпеченні стійкості територіальних громад.

Гібридна війна проти України та інші явища, тенденції та чинники систематично виявляють реальні та потенційні загрози державному суверенітету, територіальній цілісності, демократичному конституційному ладу, національним цінностям та найважливішим національним інтересам різних країн. Означене акцентує увагу на вивченні національної та регіональної політики безпеки з погляду принципів реалізації, структурних елементів, стратегічних цілей, складу об'єктів і планування [1].

Місцеве самоврядування – це не лише адміністративна структура, а живий організм, найближчий до людей. Саме громади першими реагують на загрози, організовують евакуацію, надають гуманітарну допомогу, підтримують Збройні сили України, координують дії з волонтерами та міжнародними партнерами. Усе це вимагає не лише відповідальності, а й чіткого бачення своєї ролі в системі безпеки.



Багато громад залишилися без належних ресурсів, кадрової підготовки, з нечіткими алгоритмами дій у кризових ситуаціях. Виникає питання: як зробити так, щоб ОМС не були лише виконавцями вказівок «згори», а стали справжніми суб'єктами національної безпеки?

Відповідь лежить у послідовному розвитку: посиленні повноважень, удосконаленні правової бази, створенні фінансових механізмів підтримки місцевих безпекових ініціатив. Не менш важливим є формування культури безпеки на рівні громад – залучення мешканців до ухвалення рішень, розбудова системи територіальної оборони, зміцнення довіри між владою і суспільством [3].

Кабінет Міністрів в умовах військових реалій вчиняє дії щодо забезпечення можливого рівня соціальної безпеки, зокрема: постанова Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 року № 214 «Про деякі питання надання державної соціальної допомоги на період введення воєнного стану»; постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 332 «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам»; розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 березня 2022 року № 204 «Про затвердження переліку адміністративно-територіальних одиниць, на території яких надається допомога застрахованим особам в рамках Програми «єПідтримка» та ін [4].

Нові виклики, що постали перед Україною, змушують органи місцевого самоврядування виходити за межі своїх звичних функцій. Від організації територіальної оборони та створення добровольчих формувань територіальних громад до забезпечення життєдіяльності в умовах постійних обстрілів, від управління потоками внутрішньо переміщених осіб до боротьби з фейками та дезінформацією – ці завдання лягли на плечі місцевих адміністрацій, що раніше й уявити не могли себе в такій ролі. Це вимагає від них не лише швидкого реагування, а й стратегічного мислення, уміння координувати дії з військовиками, правоохоронцями та волонтерами^о[2].

Однак, ці виклики водночас відкрили й величезні можливості. Перша і, мабуть, найважливіша – це зміцнення зв'язку з громадою. ОМС стали справжніми лідерами на місцях, які щодня відчують пульс своїх мешканців, їхні потреби та страхи. Це дозволило їм будувати ефективніші системи оповіщення, організовувати допомогу, залучати волонтерів та створювати спільний простір для взаємодії. Громадяни, своєю чергою,



побачили в місцевій владі не просто бюрократичний апарат, а надійного партнера та захисника.

По-друге, це стимул для інновацій та розвитку місцевої спроможності. У пошуках рішень для викликів, ОМС почали активно впроваджувати новітні технології – від систем відеоспостереження до розроблення власних застосунків для комунікації та оповіщення. Вони вибудовують власні системи логістики, налагоджують міжнародну співпрацю безпосередньо з містами-побратимами, залучаючи ресурси та досвід. Це створює міцний фундамент для відбудови та розвитку після Перемоги, оскільки набутий досвід стане безцінним активом [5].

По-третє, війна продемонструвала, що національна безпека – це не лише зброя, а й сильне громадянське суспільство. ОМС, співпрацюючи з громадськими організаціями, волонтерами, місцевим бізнесом, формують мережу взаємодопомоги та взаємодії, яка є надзвичайно важливою для подолання криз. Це дає можливість будувати справді стійкі громади, здатні до самоорганізації та ефективного реагування на будь-які загрози.

Підсумовуючи, зазначимо, що органи місцевого самоврядування дедалі більше утверджуються як невід’ємний складник національної безпеки України. В умовах війни, гібридних загроз та загального суспільного напруження саме громади часто стають першими, хто реагує на кризові ситуації, мобілізує ресурси та забезпечує життєстійкість населення. Для дальшого зміцнення цієї ролі критично важливим є комплексний підхід: удосконалення законодавчої бази, що чітко розмежовує повноваження та відповідальність, посилення фінансової та ресурсної підтримки громад, а також постійне навчання та підвищення кваліфікації кадрів ОМС у сфері безпеки. У підсумку, саме сильні, самодостатні та згуртовані громади є запорукою міцної національної безпеки та успішного подолання всіх викликів сьогодення і майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубовик К. Діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. URL: <https://surl.li/knynvl> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Лисенко Ю. Соціальна безпека: виклики в умовах політичної нестабільності українського суспільства. *Науковий журнал «Політикус»*. URL: http://politicus.od.ua/6_2022/4.pdf (дата звернення: 23.05.2025).
3. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve->



[samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/](#) (дата звернення: 23.05.2025).

4. Про місцеве самоврядування в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.05.2025).

5. Ярмистий М. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану: повноваження та співпраця військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya/2059/> (дата звернення: 23.05.2025).

Юрій КОГУТ,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

БЕЗПЕКА ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В СКЛАДІ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Об'єкти критичної інфраструктури – це стратегічно важливі підприємства та установи, потрібні для функціонування суспільства країни та її економіки. Їх незапланована зупинка, виведення з ладу чи повне руйнування здатні становити загрозу для державної безпеки, природного середовища, спричинити погіршення оборонної здатності, матеріальні та фінансові збитки чи навіть призвести до людських жертв.

Різноманітність загроз, що постійно розширюються, являє собою велику реальну небезпеку в процесі захисту критично важливої інфраструктури. Зокрема, нові уразливості для критичної інфраструктури проявилися з розвитком інформаційних технологій. Саме тому захист життєво важливих суспільних структур і інститутів є ключовим обов'язком держави в контексті забезпечення національної безпеки.

Основні загрози енергетичній безпеці України в умовах тривалої війни та можливі шляхи протидії їх розгортанню [2, с. 62-65; 3].



1. Цілеспрямовані ракетні та дронів атаки на енергетичну інфраструктуру.

Основні шляхи протидії [2, с. 62; 3]: посилення ППО для захисту стратегічних об'єктів; удосконалення систем раннього попередження та мобільного ремонту критичної інфраструктури; диверсифікація енергетичних джерел та створення резервних потужностей тощо.

2. Пошкодження газопроводів та інших об'єктів постачання енергоресурсів.

Основні шляхи протидії [2, с. 62]: фізичний захист критичної інфраструктури; диверсифікація постачання енергоресурсів; моніторинг і раннє виявлення загроз; швидке відновлення критичної інфраструктури; мобілізація населення та підвищення обізнаності; міжнародна кооперація та дипломатичні заходи тощо.

3. Кіберзагрози системі енергопостачання України.

Росія регулярно проводить ракетні удари та удари БПЛА по енергетичній інфраструктурі України, підтримка яким надається активними кібератаками з боку хакерських угруповань з метою виведення з ладу систем управління технологічними процесами енергетичної інфраструктури.

Основні шляхи протидії [2, с. 62]: посилення кіберзахисту енергетичних об'єктів за допомогою сучасних технологій моніторингу та безпеки; підготовка кадрів у сфері кіберзахисту та регулярні тренування щодо запобігання та ліквідації наслідків кібератак; співпраця з міжнародними партнерами для обміну інформацією та технологіями кібербезпеки.

4. Дефіцит вугілля та інших паливних ресурсів для теплових електростанцій (ТЕС).

Основні шляхи протидії [2, с. 64]: збільшення імпорту вугілля з міжнародних ринків та переорієнтація на інші види палива (зокрема біомасу); пошук альтернативних шляхів постачання через європейські країни, використовуючи морські порти; модернізація та переобладнання ТЕС на використання природного газу або інших палив, менш залежних від постачання.

5. Проблеми з транспортуванням енергоресурсів.

Основні шляхи протидії [2, с. 64]: відновлення та ремонт пошкоджених об'єктів транспортної інфраструктури за допомогою державних та міжнародних програм; резервування транспортних



потужностей через альтернативні маршрути, зокрема використання газових та нафтопроводів, що проходять через сусідні країни; модернізація логістичних ланцюгів для транспортування енергоносіїв.

Для попередження та відсічі загроз гібридної війни, протидії та усунення її наслідків на державному рівні потрібно здійснити такі заходи^о[1;5]:

- сформувати та затвердити на державному рівні довгострокову Стратегію протидії гібридним загрозам;
- створити спеціальний або наділити наявний державний орган відповідними повноваженнями для координації зусиль на загальнонаціональному рівні з протидії гібридним загрозам;
- підготувати збройні сили, сили спеціальних операцій та спеціальних служб, правоохоронних та інших державних органів, що входять до сектору безпеки і оборони, до синергетичної протидії загрозам гібридного характеру;
- перекрити на державному рівні канали фінансування та матеріально-технічної підтримки деструктивних сил;
- використати на міжнародній арені зовнішньополітичні важелі, включно з міжнародними санкціями, для протидії державам, що вдалися до гібридної війни;
- організувати своєчасну розвідувальну та інформаційно-аналітичну роботу з метою виявлення підготовки асиметричних агресивних дій, створити безпосереднє розвідувально-інформаційне забезпечення протидії гібридним війнам;
- захистити електронні мережі та ресурси критичної інфраструктури держави від кібератак, масову свідомість – від деструктивних інформаційно-психологічних впливів;
- розвивати засоби інформаційного впливу на супротивника;
- постійно здійснювати роботу з боку відповідних державних органів у релігійній сфері та з відповідними етнічними анклавом у країні, зокрема з метою недопущення деструктивних дій етнічних організованих злочинних угруповань тощо;
- підтримувати в належному функціональному стані мобілізаційну систему та територіальну оборону держави;
- запровадити інформаційно-просвітницьку роботу з населенням щодо роз'яснення сутності, форм і методів гібридної війни.



Для дальшого вдосконалення захисту національної критичної інфраструктури від кіберзагроз пропонується вжити таких заходів^{°[4;°6,°с.°114-115]}:

1) *законодавчих* – остаточно внормувати з використанням положень Концепції створення державної системи захисту критичної інфраструктури, Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та Стратегії кібербезпеки України – визначення національної критичної інфраструктури та системи її захисту шляхом ухвалення Стратегії кіберзахисту критичної інфраструктури України, розроблення національної програми, що забезпечує кібербезпеку критично важливих інфраструктур держави, та Закону України «Про національну критичну інфраструктуру України та її кіберзахист» на основі імплементації до вітчизняного законодавства Директиви Ради ЄС від 08.12.2008 р. №2008/114/EU щодо захисту критичної інфраструктури. Через несхвалений Верховною Радою України до цього часу закон про кіберзахист критичної інфраструктури в Україні відсутнє чітке визначення критичної кіберінфраструктури, що ускладнює роботу державних органів у цій сфері і застосування єдиних стандартів. Крім того, доцільно опрацювати загальнонаціональний План реагування на надзвичайні ситуації в кіберпросторі;

2) *організаційних* – створити ефективну загальнодержавну систему кіберзахисту критичної інфраструктури України, координації та управління силами і засобами забезпечення її кібербезпеки на основі єдиного методологічного підходу до ідентифікації критично важливих об'єктів та вибору методів і засобів підвищення їх захищеності;

3) *режимних, розвідувальних, контррозвідувальних та оперативно-розшукових*, спрямованих на зниження рівня вразливості об'єктів критичної інфраструктури від кіберзагроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веденєєв Д. В., Семенюк О. Г. Сутнісні риси та функціональні компоненти сучасної неконвенційної (гібридної) конфліктності. *Стратегічна панорама*. 2021. №1–2. С. 30–47.
2. Клят Ю., Водчиць О., Добровольський Ю., Коротя В., Зарицький О. Енергетична безпека України в умовах триваючої російсько-української війни. *The 2nd International scientific and practical conference “Integration of science and practice as a mechanism of effective development”* (September 10 –



13, 2024) Copenhagen, Denmark. International Science Group. 2024. С. 60–66.
URL: <https://surl.li/xcaojj>

3. Когут Ю. І. Безпілотні літальні апарати як загроза безпеці критичної та військової інфраструктури: практичний посібник. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», ВД «Дакор», 2025. 364 с.

4. Когут Ю. І. Кібервійна та безпека об'єктів критичної інфраструктури : практичний посібник / за ред. док-ра тех. наук, проф. А. С. Довгополого. 2-ге вид. змін. та доп. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», ВД Дакор, 2024. 368 с.

5. Когут Ю. І. Сучасні технології гібридної війни : практичний посібник / за ред. док-ра тех. наук, проф. А. С. Довгополого. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», ВД Дакор, 2024. 368 с.

6. Мельник Д. С. Щодо актуальних потреб захисту національної критичної інформаційної інфраструктури України. *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави*: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2018 р.). Київ: Нац. акад. СБУ, 2018. С. 112–115.

Назар КОСАРЕВИЧ,

кандидат економічних наук,
докторант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА БЮДЖЕТНУ ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ ВИДАТКАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Одним із вагомих чинників забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку будь-якої країни є ефективна державна політика, зокрема в частині формування та реалізації публічних фінансів. У цьому контексті визначальну роль відіграє державна політика, оскільки саме вона формує передумови для належного рівня бюджетної забезпеченості, що впливає на фінансову спроможність територіальних громад у задоволенні власних потреб та здійсненні витрат, пов'язаних із реалізацією повноважень органів публічної влади на місцевому рівні. Успішна державна політика передбачає комплексне поєднання механізмів управління, що дозволяють



забезпечити ефективність у наданні суспільних та соціальних послуг. Її реалізація має відбуватися з урахуванням реального економічного становища громад, потреб бізнесу, бюджетних можливостей країни.

Особливої актуальності це питання набуває в умовах децентралізації, що передбачає передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевого самоврядування для забезпечення більш ефективного управління, наближення за принципом субсидіарності послуг до громадян, а також сприяння розвитку місцевих громад. Проте, попри законодавчу основу для фінансової автономії громад, їх реальна спроможність значною мірою залежить від державної бюджетної, фінансової та економічної політики. Рішення, ухвалені на загальнодержавному рівні у сфері формування податкової системи, механізмів міжбюджетного вирівнювання, а також щодо надання цільових трансфертів і субвенцій на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, безпосередньо впливають на можливості місцевих бюджетів. У цьому контексті важливо дослідити, яким чином державна політика впливає на бюджетну забезпеченість видатками територіальних громад – тобто на їх спроможність виконувати функції та надавати якісні публічні послуги населенню.

Питання теоретико-методологічного осмислення державної політики, її аналізу, стратегічного планування, механізмів формування та реалізації, а також упровадження сучасних моделей державного управління розглядаються в численних наукових дослідженнях українських учених, серед яких О. Амосов, З. Варналій, В. Гошовська, Д. Дзвінчук, О. Кілієвич, В. Купрій, І. Лопушинський, В. Мамонова, В. Тертичка та інші.

Державну політику варто розглядати як багатогранну та всебічну систему заходів й організаційних дій, що мають вплив на різні аспекти життєдіяльності як окремих територій, так і суспільства в цілому. Науковець В. Тертичка у своїй монографії «Державна політика: аналіз та здійснення в Україні» [6] визначає державну політику, як «сукупність специфічних, неординарних дій, заходів та інститутів, за допомогою яких відбувається задоволення різноманітних інтересів диференційованого суспільства». Особливий акцент робиться на «взаємозалежності соціально-економічних, політичних, культурних та інших суспільних детермінант і державної політики» [1]. У сфері публічних фінансів державна політика охоплює бюджетну, податкову, фінансову, економічну, соціальну та регіональну політику. Усі ці складники мають прямий або опосередкований вплив на доходи та видатки місцевих бюджетів. Зокрема, бюджетна політика



держави визначає обсяг та структуру міжбюджетних трансфертів – дотацій, субвенцій та реверсної дотації. Так, наприклад, освітня субвенція розподіляється за формулою, що враховує кількість учнів, рівень навчального навантаження, відстані до шкіл тощо. Це безпосередньо впливає на те, чи громада зможе утримувати заклади освіти повним обсягом. Крім того, держава встановлює правила розподілу акцизного податку, екологічного податку, рентної плати, плати за адміністративні послуги – частина яких надходить до місцевих бюджетів. Зміни в адмініструванні цих податків або зміни нормативних відрахувань можуть суттєво вплинути на дохідну частину бюджетів територіальних громад [3].

Податкова політика визначає механізми формування власних доходів громад. Основним джерелом наповнення їх бюджетів нині є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частка якого у розмірі 79% (на період воєнного стану) зараховується до місцевих бюджетів. Відповідно, державна політика у сфері заробітної плати, зайнятості, стимулювання бізнесу має прямий вплив на обсяг цього податку.

Фінансова політика, зокрема політика управління державним і місцевим боргом, визначає можливості для громад залучати додаткові ресурси через кредити або облігаційні позики. У разі жорсткого регулювання – громади обмежуються в можливостях реалізації інвестиційних проєктів, що, своєю чергою, впливає на якість інфраструктури та рівень розвитку [5].

Економічна політика держави впливає на бюджетну забезпеченість громад через різні форми реалізації. По-перше, вона формує загальний економічний клімат у країні: макроекономічна стабільність, рівень інфляції, курс національної валюти, податкова лібералізація або навпаки – фіскальний тиск, усе це безпосередньо впливає на діяльність підприємств на місцях. По-друге, політика щодо інвестування та державно-приватного партнерства впливає на створення нових робочих місць, появу нових об'єктів інфраструктури. Це важливо для зростання бази оподаткування і, відповідно, зростання доходів місцевих бюджетів. Наприклад, створення індустріального парку в межах громади може дати суттєвий поштовх до економічного розвитку та збільшити надходження ПДФО, єдиного податку, плати за землю тощо.

Соціальна політика держави формує стандарт надання соціальних послуг, обсяг соціальних виплат та субсидій. Часто такі програми реалізуються через місцеві органи влади, проте кошти для їх фінансування



надходять з державного бюджету. Водночас, громади зобов'язані утримувати соціальну інфраструктуру – центри зайнятості, заклади соціального обслуговування, соціальних працівників. У разі недостатнього фінансування або запровадження нових соціальних ініціатив без компенсаційних механізмів з боку держави на місцеві бюджети лягає додаткове навантаження. Це знижуватиме загальну бюджетну забезпеченість громад.

Окрему роль відіграє зовнішньоекономічна політика. Співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (Світовий банк, ЄБРР, GIZ, USAID та інші) відкриває громадам можливості для участі в програмах розвитку, інфраструктурних проєктах, енергоефективності. Держава повинна забезпечити доступ громад до таких ресурсів, створити прозорі механізми конкурсного відбору та забезпечити співфінансування з центрального бюджету.

Вплив державної політики на бюджетну забезпеченість громад не обмежується лише фінансами. Законодавчі зміни, реформи в галузі освіти, медицини, адміністративного управління – усе це змінює функціональне навантаження на громади. Так, реформа освіти передбачає оптимізацію шкільної мережі, реформування медичної сфери – перехід до фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Водночас часто громади не встигають адаптуватися до таких змін – через брак кадрів, недостатню інституційну спроможність або обмежені ресурси [7].

Державна політика має багатовекторний і комплексний вплив на бюджетну забезпеченість видатками територіальних громад. Від збалансованості податкової системи, передбачуваності бюджетної політики, інвестиційного клімату, а також від рівня підтримки децентралізації залежить, наскільки ефективно громади можуть реалізовувати свої повноваження, розвиватися, залучати інвесторів та забезпечувати комфортне життя для своїх мешканців. Важливо, щоб державна політика не суперечила принципам децентралізації, а навпаки – посилювала фінансову автономію громад, створюючи прозорі, справедливі й передбачувані умови для формування місцевих бюджетів. Лише за таких умов можна досягти реальної бюджетної забезпеченості, що є основою успішного місцевого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В. І. Державна політика: концептуальні аспекти визначен-



ня визначення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=626>

2. Калініченко З. Д. Трансформація функцій держави та територіального самоврядування в сучасних економічних концепціях. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (112). С. 52-57. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_052_KalinichenkoZD.pdf

3. Лаврук О. В. Сутність поняття державної політики / *Університетські наукові записки*. 2018. № 3-4. С. 254-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2018_3-4_25

4. Мельник Л. М., Богінська Л. О., Дитчук С. В. та ін. Фінансово-економічна політика в контексті інноваційного розвитку України. Частина 1 : монографія / Рівне : НУВГП, 2020. 246 с.

5. Пасічний М. Д. Фінансова політика держави : монографія / Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 440 с.

6. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002. 750 с.

7. Шалашна А. О. Державне фінансове забезпечення економічного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://surli.cc/gupkvi>

Аліса КОСЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Віра КОЖУРІНА,

доктор філософії, старший викладач кафедри публічної політики,
ННІ «Інститут державного управління»,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ПИТАНЬ БЕЗПЕКИ ДО СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Активна інтеграція безпекових питань до стратегічного планування на всіх рівнях управління в Україні – тренд, зумовлений потребою та



покликаний відповісти на виклики сучасності. Саме після повномасштабного вторгнення росії безпековий компонент став обов'язковим елементом вітчизняних стратегічних документів.

Базовим документом на національному рівні є Стратегія національної безпеки України – це базовий документ, що визначає основні напрямки державної політики у сфері національної безпеки, а також пріоритети та інструменти забезпечення стійкості країни до внутрішніх і зовнішніх загроз. Серед основних загроз документ визначає: збройна агресія рф та окупація частини території; кіберзагрози, гібридну війну, інформаційні атаки; внутрішню політичну дестабілізацію; терористичні та екстремістські загрози; корупцію та організовану злочинність; енергетичну та екологічна небезпека [5]. Перелік загроз віддзеркалює їх різновекторність та потребу в комплексному та послідовному підході до безпекових питань у національному масштабі.

Саме на основі цієї стратегія розроблено далші документи, такі як: Стратегія воєнної безпеки України (2021), Стратегія економічної безпеки до 2025 року, Національна стратегія кібербезпеки, що свідчить про горизонтальний розвиток нормативно-правової бази в цій галузі. Після 24 лютого 2022 року багато положень Документа отримали додаткову актуалізацію або були деталізовані в оперативних актах уряду та РНБО.

Вертикальне віддзеркалення безпекових питань передбачає розроблення стратегій на рівні регіону та громади. Так, у стратегіях регіонального розвитку обов'язково враховуються безпекові ризики: наближеність до зони бойових дій, інфраструктурні загрози, потенційна міграція населення тощо. Планування передбачає створення резервів, укриттів, підтримку критичної інфраструктури, а також адаптацію економіки регіону до умов воєнного стану. Система регіонального планування безпекових питань наразі стикається з низкою викликів таких як: фрагментарність розуміння безпеки в громаді, неадаптованість безпекових програм, падіння рівня довіри населення до державних органів та місцевої влади у сфері безпеки, кадровий дефіцит (нестача спеціалістів з кризового менеджменту, фахівців з кібербезпеки), фінансові обмеження, низька увага до питань згуртованості та проблеми сприйняття безпеки населенням [2].

Натомість, в Україні є області, що як відповідь на виклики і складнощі розробили стратегії, якість яких висока і включає чітко визначенні цілей, наявності вимірюваних індикаторів, системного моніторингу та активного



залучення зацікавлених сторін. Області, що впроваджують ці елементи, демонструють кращі результати в реалізації своїх стратегій. Серед них Вінницька, Івано-Франківська та Рівненська. До сильних сторін стратегії Вінницької області варто віднести такі чинники, як наявність чітко визначених індикаторів успішності з базовими та цільовими значеннями, що дозволяє ефективно відстежувати прогрес; кількісну оцінку обсягів ресурсів, потрібних для реалізації кожного проекту; регулярний моніторинг та оцінка результативності реалізації стратегії, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Івано-Франківська область відзначилася запровадженням системного підходу до моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегії розвитку області на 2021–2027 роки, а також розробленням показників моніторингу досягнення цілей стратегії, що дозволяє об'єктивно оцінювати результати реалізації [3].

Рівненська область відзначилась актуалізацією стратегії: 2023 року розпочато оновлення стратегії розвитку області до 2027 року з урахуванням викликів, спричинених повномасштабним вторгненням. Окрім того, до розроблення стратегії активно залучаються представники влади, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів, що сприяє формуванню реалістичних та актуальних завдань [1]. Такий досвід доцільно поширювати серед інших обласних державних (військових) адміністрацій, особливо такий, що вже продемонстрував ефективність.

2020 року Рада національної безпеки і оборони України (РНБО) презентувала вебресурс, що є відкритою частиною системи «СОТА». Цей ресурс дозволяє відстежувати процеси, пов'язані з національною безпекою на регіональному рівні, уключаючи прогнозування суспільно-політичних, економічних та соціальних процесів. Ресурс було розроблено фахівцями Апарату РНБО та призначено для моніторингу та комплексного аналізу стану національної безпеки щодо регіонального розвитку.

Водночас не треба забувати про те, що безпека – багатоаспектне явище. З метою проведення моніторингу рівня безпеки в Україні дослідження, проведене групою аналітиків, здійснило рейтингову оцінку за чотирма групами показників: ресурсні, економічні, соціальні та екологічні загрози. За результатами оцінки регіони було згруповано за рівнем безпеки: вище середнього (менше 60 балів): Столичний регіон (54); середній (60-65 балів): Причорноморський (60), Харківський (63), Придніпровський (65); нижче середнього (65-70 балів): Подільський (66), Центральний (66), Карпатський (67), Волинський (67); найнижчий (понад 70 балів): Донецький



регіон (73) [4]. Це свідчить про те, що повністю «безпечних» регіонів в Україні немає, і деякі регіони потребують першочергового вирішення проблем безпеки.

Зазначимо, що наразі активно відбувається інтеграція безпекових питань до стратегічного планування на місцевому рівні в Україні. Згідно з даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури станом на кінець 2023 року 91% громад вже мають або завершують розроблення стратегій розвитку, і значна частина з них включає безпекові компоненти. У багатьох територіальних громадах створено окремі розділи стратегій, присвячені публічній безпеці, цивільному захисту та реагуванню на надзвичайні ситуації. Окрім того, з'явилися локальні програми безпеки, які підтримуються на рівні громади (наприклад, через муніципальні варти).

Варто відзначити, що питання безпеки стали ключовим елементом стратегічного планування в Україні на всіх рівнях управління після початку повномасштабної війни. Національна стратегія безпеки стала базовим орієнтиром для формування регіональних та місцевих стратегій, що включають як військові, так і кібер-, соціальні та інфраструктурні аспекти безпеки. Попри виклики, такі як нестача ресурсів і фахівців, низка областей демонструє якісне впровадження безпекових компонентів. Також зростає роль громад у створенні локальних безпекових програм, що свідчить про поширення усвідомлення безпеки як спільної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. На Рівненщині формують Стратегію. ОДА до 29 грудня очікує якісні проекти регіонального розвитку. Офіційний сайт Рівненської обласної державної адміністрації. URL: <https://surli.cc/hzbxsi>
2. Резнікова О. А. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Офіційний сайт Інституту стратегічних досліджень. URL: <https://surl.lu/gsqcyv>
3. Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації «Про моніторинг та оцінку результативності реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 роки та виконання Плану заходів з її реалізації на 2021–2023 роки». Офіційний сайт Івано-Франківської обласної адміністрації. URL: <https://surl.lu/vgplkw>



4. Трансформація безпекових програм територіальних громад України в умовах повномасштабного вторгнення. Безпека у громаді. URL: <https://surl.lu/nsvxec>

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

Марія КРАСІЙ,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АКТИ ООН ЯК ДЖЕРЕЛА ЗОВНІШНЬОЇ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації та зростання транснаціональних загроз актуальним завданням для міжнародного співтовариства є забезпечення ефективного співробітництва у сфері боротьби зі злочинністю. Важливу роль у цьому процесі відіграють рекомендаційні акти ООН, що, хоча й не мають обов’язкової юридичної сили, але формують концептуальні та практичні засади міжнародної політики безпеки. Україна як активний учасник міжнародного правопорядку послідовно враховує ці акти у своїй зовнішній кримінально-правовій політиці. Вони стають орієнтирами для адаптації національного законодавства, підвищення ефективності правоохоронної діяльності та розвитку міждержавного правового співробітництва, сприяють підвищенню рівня правової та інституційної спроможності держави в забезпеченні національної безпеки.

До таких актів належать:

1) Рекомендації Генеральної Асамблеї ООН: Резолюція 55/255, ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Протокол проти незаконного виготовлення та обігу вогнепальної зброї, її складових частин і компонентів, а також боєприпасів до неї, що доповнює Конвенцію Організації Об’єднаних Націй проти транснаціональної організованої злочинності»;



Резолюція [A/RES/40/34](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Декларація основних принципів правосуддя для жертв злочинів та зловживання владою»; Резолюція [A/RES/58/317](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Підтвердження центральної ролі ООН в підтримці міжнародного миру та безпеки та у сприянні міжнародному співробітництву»; Резолюція [A/RES/58/4](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Конвенція ООН проти корупції»; Резолюція [A/RES/61/86](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Заходи щодо недопущення придбання терористами зброї масового знищення»; Резолюція [A/RES/61/40](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Заходи щодо ліквідації міжнародного тероризму»; Резолюція [A/RES/68/192](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Поліпшення координації зусиль боротьби з торгівлею людьми»; Резолюція [A/RES/68/187](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Технічна допомога у здійсненні міжнародних конвенцій та протоколів щодо боротьби з тероризмом»; Резолюція [A/RES/70/174](#), ухвалена Генеральною Асамблеєю ООН «Тринадцятий Конгрес ООН щодо попередження злочинності та кримінального правосуддя».

2) Рекомендації Ради Безпеки ООН: Резолюція 1373 (2001), ухвалена Радою Безпеки ООН «Загрози міжнародному миру та безпеці, створювані терористичними актами»; Резолюція 1624 (2005), ухвалена Радою Безпеки ООН «Загрози міжнародному миру та безпеці»; Резолюція 2195 (2014), ухвалена Радою Безпеки ООН «Загрози міжнародному миру та безпеці»; Резолюція 2178 (2014), ухвалена Радою Безпеки ООН «Загрози для міжнародного миру та безпеки, створювані терористичними актами»; Резолюція 2341 (2017), ухвалена Радою Безпеки ООН «Загрози міжнародному миру та безпеці, створювані терористичними актами»; Резолюція 2388 (2017), ухвалена Радою Безпеки ООН «Підтримка міжнародного миру та безпеки».

3) Конгреси ООН щодо запобігання злочинності. Конгреси являть собою універсальні форуми, на яких не тільки підсумовують співробітництво держав світу у сфері боротьби зі злочинністю, а й пропонують нові стратегії запобігання різних її проявів. Унікальність цих заходів полягає в тому, що в їх засіданнях беруть участь понад 100 країн світу, які представляють міністри закордонних і внутрішніх справ, представники урядів, інших органів державної влади й органів місцевого самоврядування, громадських організацій, делегати з різних наукових (у тому числі кримінологічних) установ. Особливість, теоретична і практична



цінність конгресів ООН полягає також у можливостях обмінятися досвідом використання науково обґрунтованих, практично випробуваних і доведених конкретними діями у відповідних країнах світу заходів щодо попередження злочинних дій [1, с. 169-170]. Завдяки широкому представництву й участі як урядових, так і неурядових організацій, ці форуми стають платформою для обговорення новітніх викликів, таких як кіберзлочинність, тероризм, транснаціональна організована злочинність, корупція та порушення прав людини тощо.

Окремої уваги на конгресах надають питанням реабілітації та ресоціалізації правопорушників, розбудові ефективних механізмів міжнародного співробітництва, розвитку альтернативних видів покарань, а також запровадженню сучасних методів кримінологічних досліджень для виявлення основних тенденцій злочинності.

Таким чином, конгреси ООН відіграють важливу роль у формуванні глобальної стратегії боротьби зі злочинністю, створюючи простір для співпраці, обміну ідеями та впровадження інноваційних підходів у сфері забезпечення правопорядку та безпеки на міжнародному рівні [2, с.364-365].

Рекомендаційні акти ООН є важливим інструментом формування глобальних стратегій боротьби зі злочинністю. Для України вони мають як практичне, так і стратегічне значення: сприяють модернізації правової системи, формуванню політики у сфері національної безпеки, гармонізації з міжнародними стандартами. Участь у реалізації положень резолюцій та участь у конгресах ООН забезпечує Україні не лише політичне визнання, а й технічну, методологічну підтримку з боку міжнародних партнерів. Такий підхід сприяє зміцненню авторитету країни на міжнародній арені та підвищенню рівня національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голіна В. В., Колодяжний М. Г. Конгреси ООН: перспективи використання їх рекомендацій у плануванні та здійсненні заходів запобігання злочинності в Україні. *Проблеми законності*. 2010. Вип. 108. С. 169-177.
2. Красій М. О. Джерела зовнішньої кримінально-правової політики України. Післявоєнне відновлення України: правові, політичні та економічні виклики в історичній перспективі: колективна монографія / за ред. В.М. Стратонова. Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2025. 916 с. С. 349-379. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-559-4-18>



Артем ЛЯШУК,
аспірант кафедри публічного
управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет
охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика,
м. Київ, Україна

ЗАГРОЗИ І ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кібербезпека у сфері охорони здоров'я стала ключовою проблемою для медичних установ і країни. Для розвитку електронної системи охорони здоров'я та активної цифровізації процесів медичній спільноті потрібні не лише цифрові знання та навички, а й базові знання та навички з кібербезпеки для захисту власних даних і даних пацієнтів у цифровому просторі. З огляду на те, кіберзахист забезпечує такі заходи, як захист від вірусів, хакерських атак, фальсифікації даних та інших дій, які можуть призвести до видалення чи крадіжки даних, а також потенційно згубного впливу на роботу та продуктивність працівників, використання незаконно отриманої інформації про лікувальні установи, фізичних чи юридичних осіб або з метою зриву процесу надання медичних та супутніх послуг у цілому.

Концепція електронної охорони здоров'я «e-Health» є природною еволюцією стратегічного плану дій щодо вдосконалення національної системи охорони здоров'я. Електронна охорона здоров'я означає використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі охорони здоров'я. Зараз цей напрямок вважається одним із найбільш перспективних і швидко розвиваються. Однак, у реаліях вітчизняної системи впровадження «e-Health» стикається зі значною кількістю перешкод різного походження, що певною мірою затримують перехід усієї системи охорони здоров'я на новий рівень. Саме тому належне управління ресурсами сфери охорони здоров'я здійснюється без достатньої функціональності, надійності та своєчасної інформації. Зрештою, інформація формує основу процесу управління, оскільки вона містить дані, потрібні для оцінки ситуації та ухвалення управлінських рішень. Без економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів управління, за допомогою яких система управління безпосередньо впливає на цілі управління, неможливо ухвалювати оптимальні управлінські рішення.



Важливу роль у цьому процесі відіграє підвищення якості інформаційного забезпечення процесів управління шляхом впровадження інформаційних комп'ютерних технологій. У Концепції розвитку електронної охорони здоров'я [1] щодо системи кібербезпеки передбачено інформатизацію закладів охорони здоров'я, затвердження концептуально-еталонної бази цифрових компетенцій медичних працівників, розвиток інформаційної культури та цифрової компетентності, кібербезпеки та кібергігієни медичного персоналу та пацієнтів.

Водночас, для забезпечення якості, безпечності та доступності електронної охорони здоров'я у напрямку кібербезпеки передбачено: 1) забезпечити кібербезпеку, відстежувати, захищати та аналізувати можливі вторгнення, втрати та пошкодження; 2) реалізувати функції програм і платформ, потрібних для пошуку вразливостей у системах, програмах, реєстрах тощо та, у разі потреби, проводити постійний моніторинг кіберзагроз за участю «етичних хакерів»; 3) упроваджувати програми з кібербезпеки та кібергігієни та навчати користувачів електронної системи охорони здоров'я, щоб забезпечити відповідність вимогам і стандартам захисту персональної інформації [2].

Міністерство охорони здоров'я України спільно зі Світовим Банком в межах проєкту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) ухвалило Угоду про позику від 22.12.22 № 9468-UA [3], якою передбачено створити єдиний Галузевий Центр кібербезпеки в галузі охорони здоров'я, щоб забезпечити належний рівень інформаційної безпеки у цій сфері та суспільстві в цілому. Так, положеннями Угоди передбачено розвиток потенціалу, цифровізацію та підтримку інновацій, зокрема розроблення основних модулів системи електронної охорони здоров'я, включаючи реєстрацію медичних працівників, портал даних пацієнтів, модулі системи електронної охорони здоров'я для груп інвалідності та реабілітації, поліпшення кібербезпеки даних, пов'язаних зі здоров'ям, інтеграцію цифрових систем охорони здоров'я з пов'язаними системами в сусідніх країнах і зміцнення систем електронної охорони здоров'я в усіх закладах охорони здоров'я [3].

Кількість кібератак на критично важливу інфраструктуру, у тому числі на заклади охорони здоров'я, значно зросла з початку повномасштабної російсько-української війни. Такі кібератаки націлено на те, щоб перервати роботу, викрасти та використати медичні дані населення України. Саме тому захист особистої та медичної інформації є дуже



важливим. Особливо це актуально, коли Україна перебуває у воєнному стані, де хакери країни-агресора постійно намагаються викрасти дані населення України для кібератак і дезінформаційних кампаній. Тому, враховуючи такі проблеми, потрібно надавати особливої уваги питанням кібербезпеки на стратегічному, організаційному та технічному рівнях.

З огляду на те, зауважимо, що повномасштабне вторгнення ворога на територію України принесло нові загрози та виклики, пов'язані з потребою підвищення рівня кіберзахисту інформаційних систем та реєстрів та розвитку електронної охорони здоров'я загалом.

Так, ключові загрози та виклики, пов'язані з впливом війни на систему кібербезпеки сфери охорони здоров'я, в основному зумовлені тим, що: 1) з розвитком електронної медицини збільшується кількість інформаційних систем та реєстрів, кількість даних, а разом з цим і кількість кібератак; 2) підвищується ризик втрати або пошкодження особистої та медичної інформації про пацієнта; 3) у міру розвитку війни було вжито агресивні заходи проти критичної інформаційної інфраструктури; 4) кіберзлочинці використовують складні та різноманітні кібератаки, причому останнім часом найпоширенішими є кібератаки з використанням вірусів-вимагачів та атаки через постачальників ІТ-послуг.

Створення єдиного інформаційного простору охорони здоров'я з наскрізними процесами та послугами та взаємодією між країнами та кордонами є важливим складником для розвитку електронної охорони здоров'я та посилення кібербезпеки. Водночас, забезпечення інфраструктурних та технічних умов для надання якісних медичних послуг з використанням інформаційних систем та реєстрів усіх рівнів та створення зручного і прозорого механізму для доступу користувачів і керування даними про здоров'я постають також ключовими засадами ефективності системи кібербезпеки.

Доцільно також відзначити, що Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 15.06.2022 №1034 затверджено склад Робочої групи з питань розроблення та реалізації Концепції стратегічних напрямків розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я, а також положення про основні завдання діяльності цієї групи [4]. З огляду на те, основними завданнями робочої групи в контексті розроблення та реалізації Концепції стратегічних напрямків розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я є: 1) проведення аналізу поточного стану кібербезпеки в сфері електронної охорони здоров'я; 2) установлення шляхів



розв'язання проблем, що виникають під час забезпечення кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я; 3) підтримання забезпечення скоординованих дій державних органів влади у визначенні пріоритетів для розвитку галузевих систем кібербезпеки в секторі електронної охорони здоров'я; 4) розроблення пропозиції щодо Концепції стратегічних напрямків розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я; 5) розроблення пропозицій щодо впровадження заходів з упровадження стандартів кібербезпеки на основі стратегічного напрямку розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я, уключаючи моніторинг та аналіз рівня захисту стану інформаційної безпеки, електронних можливостей вторгнення, втрати або пошкодження даних з телекомунікаційних, інформаційно-комунікаційних систем, баз даних, електронних реєстрів та інших інформаційних ресурсів у сфері охорони здоров'я; 6) розроблення рекомендацій щодо організаційних, технічних та інших рішень для забезпечення кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я; 7) забезпечення міжвідомчої взаємодії та організація діяльності всіх учасників, залучених до виконання роботи робочої групи; 8) опрацювання інших питань, що пов'язані із забезпеченням кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я [3].

Важливим документом у контексті реагування на загрози та виклики для системи кібербезпеки інформаційних систем та реєстрів сфери охорони здоров'я є Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Протоколу кризових комунікацій під час реагування на кібератаки та кіберінциденти» від 06.12.2013 №2076 [4]. Цим документом затверджено протокол кризових комунікацій під час реагування на кібератаки та кіберінциденти, що надає шаблони та процедури для обміну інформацією, координації та спільних дій у відповідь на кібератаки та кіберінциденти в Міністерстві охорони здоров'я, Національній службі здоров'я України, Центрі громадського здоров'я України, Державному підприємстві «Електронне здоров'я». Послідовність взаємодії органів кібербезпеки при реагуванні на кіберінциденти та кібератаки встановлює вимоги до обміну інформацією, координації та спільних дій органів кібербезпеки при реагуванні на кіберінциденти та кібератаки.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трофименко О., Дубовий Я., Логінова Н., Прокоп Ю., Задерейко О. Питання кібербезпеки медичних комп'ютерних систем. *Захист інформації*. 2021. №23 (1). С. 30-39.
2. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 28.12.2020 №1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>
3. Угода про позику (Проект «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку: Україна, МБРР; Угода, Міжнародний документ, Опис від 22.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_002-22#Text
4. Про утворення Робочої групи з питань розробки та реалізації Концепції стратегічних напрямів розвитку кібербезпеки у сфері електронної охорони здоров'я: МОЗ України; Наказ, Склад колегіального органу, Положення від 15.06.2022 № 1034. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1034282-22#Text>
5. Про затвердження Протоколу кризових комунікацій під час реагування на кібератаки та кіберінциденти: Наказ МОЗ України від 06.12.2023 № 2076. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministkiberataki-ta-kiberincidenti>

Іван МЕЛЬНИК,
магістр публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ГАРМОНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ АДМІНІСТРАТИВНИМ ПРОСТОРОМ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Процес європейської інтеграції України неминуче пов'язаний із потребою докорінної трансформації національної системи публічного управління. Ідеться не лише про технічну адаптацію законодавства до *acquis communautaire*, а й про сутнісну гармонізацію управлінських практик,



інституційних механізмів, процедур та цінностей із європейським адміністративним простором. В умовах війни, внутрішньої політичної нестабільності та соціальних трансформацій ці завдання набувають особливої ваги, оскільки йдеться про фундаментальне оновлення держави на засадах належного врядування, законності, прозорості та ефективності. «Успішне просування шляхом європейської інтеграції наближає Україну до Європи, зміцнює взаємини, що відповідають національним інтересам країни» [1].

Передусім, ключовим викликом залишається адаптація українського адміністративного законодавства до норм Європейського Союзу. Закон «Про адміністративну процедуру», що було ухвалено 2022 року, став важливим кроком до наближення до європейських стандартів. Проте залишається значна кількість проблем: від фрагментованості правового поля до обмеженої спроможності інституцій забезпечити реалізацію ухвалених норм. Європейський підхід передбачає не лише змістовне наповнення адміністративного права, а й процедурну культуру: передбачуваність, дотримання прав осіб, прозорість дій органів влади. Запровадження цих підходів в Україні потребує не тільки нормативної бази, але й змін у правосвідомості управлінців.

На другому рівні – стратегічному – постає завдання впровадження політики належного врядування. Концепт *good governance* в європейському розумінні охоплює цілий комплекс принципів: верховенство права, участь громадян, підзвітність, ефективність, недискримінацію, орієнтованість на результат. В Україні ці підходи реалізуються через окремі проєкти, як-от розвиток е-урядування, електронні сервіси, механізми відкритого доступу до публічної інформації. Проте цілісна система належного врядування ще не стала нормою. На заваді цьому стоять як глибинні культурні бар'єри (традиційна недовіра до влади, толерантність до неформальної практики), так й інституційні проблеми – обмежена автономія органів влади, відсутність належної оцінки ефективності, слабка система стратегічного планування.

Визначальну роль у гармонізації з європейським адміністративним простором відіграє інституційна спроможність. Це поняття охоплює здатність органів влади формулювати, упроваджувати, моніторити та коригувати політику на основі доказів і з урахуванням інтересів громадян. Для України це означає потребу реформування державної служби на основі принципів професіоналізму, політичної нейтральності, сталості кадрів.



Попри наявність законодавчої бази, на практиці система державної служби досі страждає від політичної залежності, нестійкості управлінських кадрів, відсутності системи мотивації та професійного розвитку. Європейський досвід свідчить, що саме стабільна, висококваліфікована та незалежна державна служба є основою ефективного адміністрування.

Поряд із формальними процесами гармонізації, не менш важливою є культурна адаптація управлінського мислення до європейських норм. Ідеться про розвиток адміністративної культури, в основі якої лежать такі цінності, як служіння суспільству, повага до людини, прозорість процесів, відкритість до змін. Інтеграція до європейського адміністративного простору має починатися з університетських програм, підвищення кваліфікації держслужбовців, формування нової управлінської етики.

У контексті повоєнної відбудови завдання модернізації публічного управління набуває нового змісту. Ідеться не лише про відновлення інституцій, а про створення таких, що відповідатимуть сучасним викликам: гнучких, цифрових, стійких до криз, орієнтованих на цінності. Водночас, виклики зберігаються: відсутність довіри до держави, хронічне недофінансування інституцій, кадровий дефіцит, корупційні ризики, надмірна політизація управлінських рішень. Тим не менше, сучасні умови формують унікальне «вікно» можливостей: у часи кризи відкривається простір для радикальних реформ, посилення співпраці з європейськими партнерами, а головне – для внутрішньої трансформації української управлінської системи. Європейський вибір України – це не лише зовнішньополітична стратегія, а й глибока модернізація внутрішньої державної архітектури. Саме публічна політика має стати провідником цієї трансформації.

Гармонізація публічної політики України з європейським адміністративним простором не може бути зведеною до формального копіювання правових норм. Ідеться про системну трансформацію, що охоплює правові механізми, інституційні структури, управлінські практики й управлінську культуру загалом. У центрі цієї трансформації – людина, громадянин, якому держава має служити ефективно, відкрито, законно. «Таким чином, належне врядування стало в ЄС парадигмою для надання реального ефекту цінностям і стандартам демократії, захисту прав людини та верховенства права, потрібною вимогою на всіх рівнях державного управління» [2]. Україна має значний потенціал до реформування публічного адміністрування: законодавчі засади, політичну волю,



підтримку міжнародних партнерів. Перспективи гармонізації визначаються не лише формальними критеріями відповідності, а й реальним змістом політик, довірою до влади, якістю надання публічних послуг. Саме в цих аспектах вирішуватиметься успіх України як майбутнього члена Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пашуля Г. Я. Глобалізація як явище, що впливає на формування нового типу держави. *Науковий вісник*. 2011. № 2. С. 22-31.
2. Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні. URL: <http://irgo.org.ua/politika-i-vlast/evropejska-strategiya-shhodo-innovacij-tadobrogo-vryaduvannya-na-miscevomu-rivni>

Юрій МОСОРА,
старший викладач кафедри
нафтогазових машин і обладнання,
інструктор IWCF,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

МІЖНАРОДНА СЕРТИФІКАЦІЯ ФАХІВЦІВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ ЯК НАПРЯМОК ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Від ефективності функціонування нафтогазової промисловості залежать не лише ціни на всі товари, але й обороноздатність країни. В умовах війни нафтова галузь стикається з численними викликами, проте ці виклики відкривають і нові горизонти для розвитку.

Повномасштабна війна внесла свої корективи в роботу нафтової галузі. З 2022 року видобуток у деяких регіонах було зупинено через бойові дії: російські окупанти взяли під приціл українську промисловість, а деякі родовища опинилися в зоні окупації. Наслідки російських атак на енергетичну інфраструктуру також серйозно вплинули на видобуток [1].

Саме тому на перший план виробничо-економічної діяльності нафтогазових компаній виходять заходи, спрямовані на збереження кількісних і якісних енергетичних показників. Для цього потрібне відповідне кадрове забезпечення виробничого персоналу, який матиме



потрібні знання та сертифікат міжнародного зразка, що засвідчуватиме визначений рівень підготовки. Таке навчання проводиться в Тренажерному буровому центрі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. З кінця 2004 р. в Тренажерному буровому центрі (ТБЦ) ІФНТУНГ проводиться навчання та сертифікація згідно з міжнародними стандартами IWCF (International Well Control Forum) спеціалістів бурових підприємств України та інших держав за напрямом «Контроль стану свердловин. Керування свердловиною під час флюїдопроявлень». Оскільки специфіка ведення бурових робіт вимагає від фахівців бурової справи ухвалення швидких та правильних, а часом і неординарних рішень, то міжнародна сертифікація для спеціалістів бурових підприємств України є вимогою сучасного підходу до процесу спорудження свердловин в найрізноманітніших геолого-технічних умовах буріння [2].

Улітку 2024 р. Тренажерний буровий центр постраждав через ракетну атаку з боку росії, однак, завдяки злагодженій роботі колективу вже восени 2024 р. відбулися перші курси в оновленому ТБЦ, а в березні 2025 р. ТБЦ пройшов черговий аудит. За останні 10 років ТБЦ пройшов декілька аудитів для підтвердження високого рівня підготовки професійних кадрів у нафтогазовій сфері. Зокрема, аудитори були з Великої Британії (2018 р.), США (2022 р.), Азербайджану (2025 р.).

Діяльність університету в сфері сертифікації спеціалістів-буровиків за міжнародними стандартами сприяє розвитку цього важливого напрямку в удосконаленні практичних компетенцій персоналу бурових підприємств та посилює тісне співробітництво університету з нафтогазовою галуззю. Варто зазначити, що ця діяльність університету повністю відповідає вимогам міжнародного стандарт ISO/IEC 17024:2012, призначеного для гармонізації процесу сертифікації персоналу по всьому світі. Цей міжнародний стандарт є підставою для визнання органів з сертифікації персоналу на державному та міжнародному рівнях. Акредитовані експерти-інструктори IWCF разом з обов'язковим залученням унікального імітаційного обладнання, яким є повномасштабний тренажер-імітатор бурових процесів «DRILLSIM 5000» та компактний портативний ТІ «DrillSim-20», для проведення практично-імітаційних занять з кандидатами на міжнародну сертифікацію за стандартами IWCF дають можливість університету інтенсивно поширювати передовий досвід впровадження новітніх навчальних технологій для підготовки висококваліфікованих фахівців нафтогазовому комплексу



України. Навчальний процес із кандидатами на міжнародний сертифікат IWCF здійснюється за трирівневою системою:

- теоретичний курс;
- відпрацювання практичних навиків на тренажері-імітаторі;
- кваліфікаційний іспит з застосуванням цифрових технологій.

Саме тому першочерговим завданням тренажерного бурового центру є забезпечення спеціалістів, які займаються бурінням свердловин, відповідним рівнем теоретичних знань і практичних навиків для запобігання флюїдопроявів та керування свердловиною в разі їх виникнення. Після виконання навчальної програми кандидати на міжнародну сертифікацію здають кваліфікаційні іспити, результати яких є підставою для отримання міжнародного сертифіката. Варто зазначити: для нафтогазових компаній, що ведуть бурові роботи в різних країнах світу, наявність у працівників сертифікату IWCF третього чи четвертого рівня є обов'язковою.

Нафтогазові підприємства, фахівці яких пройшли міжнародну сертифікацію мають можливість користуватися такими пріоритетами:

- позиціонувати себе, як компанію, що відповідає вимогам міжнародних ринків праці з надання послуг своїм персоналом для спорудження свердловин;
- забезпечити вимоги замовника робіт в питаннях технологічної дисциплін процесу спорудження свердловин та гарантування безпеки навколишнього середовища, здоров'я та майна, що зумовлено компетентністю сертифікованого персоналу;
- отримувати перевагу в інвестуванні та кредитуванні підприємства;
- забезпечити одну із обов'язкових умов участі в міжнародних тендерах/проектах (наявність сертифікованого персоналу);
- підтвердження іміджу підприємства та можливість реалізації надання послуг для спорудження свердловин за обґрунтованими цінами;
- демонструвати факт доказу замовникам та партнерам по нафтогазовому бізнесу своєї конкурентоспроможності;
- можливість отримати фактичну оцінку фахової компетентності та професійної придатності персоналу.

Таким чином, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу реалізовує міжнародну сертифікацію фахівців-буровиків в Україні відповідно до стандартів IWCF як довготривалий інноваційний вектор своєї діяльності. Цим самим ІФНТУНГ забезпечує нафтогазові підприємства професійно компетентним та



конкурентоспроможним персоналом, а їхнім роботодавцям надає реальну можливість користуватися вагомими пріоритетами, що сприяють укладанню вигідних та тривалих контрактів. Систематична міжнародна сертифікація працівників нафтогазових підприємств з різною формою власності забезпечує високу якість знань та практичних навичок і надає вагомого авторитету нафтогазовій галузі України в міжнародному співтоваристві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Українська нафта: як галузь розвивається під час війни. 20 лютого 2025 р. URL: <https://www.ukrainer.net/nafta-i-viyna/>
2. Колісник В., Мосора Ю., Юрич А. Міжнародна сертифікація фахівців-буровиків – довготривалий інноваційний вектор діяльності ІФНТУНГ. *Міжнародний науковий форум нафтогазова енергетика: збірник тез*. 12-14 жовтня 2023. ІФНТУНГ. С. 118-120.

Володимир ОЛЕНЮК,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ІМІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВ

Важливим чинником економічного зростання в умовах глобалізації світової економіки є міжнародна міграція. Переміщення населення між країнами є основним механізмом формування міжнародного ринку праці, єднальною ланкою, за допомогою якої країни з надлишком робочої сили долучаються і до міжнародних фінансових ринків. Розвиток міжнародної міграції трудових ресурсів впливає на економічне та соціальне становище її учасників. Для країн-донорів – це можливість надходження міграційного капіталу до державної скарбниці для посилення економічного розвитку; сприяння поверненню на батьківщину мігрантів, які набули нових знань та навичок за кордоном та можуть поділитись набутим досвідом; зменшення фінансового навантаження на населення, яке офіційно працює (у разі, коли



з країни виїжджає населення, що офіційно не працювало і перебувало на утриманні держави). Для країн-реципієнтів – отримання дешевої робочої сили, залучення висококваліфікованих кадрів, зростання частки населення.

У світі щонайменше 281 мільйон людей є мігрантами. Найбільше їх у Європі, де майже чверть працівників становлять громадяни з інших регіонів. За даними ООН, із кожних 30 людей у світі одна людина є мігрантом. За останні два десятиріччя кількість мігрантів збільшилася майже на 100 млн осіб, і все свідчить про те, що їхня чисельність буде зростати і надалі [1]. Країни Європейського континенту прийняли близько 84 млн мігрантів, що складає 11 відсотків від усього населення Європи. Дві третини з них мігрували всередині континенту, а головними причинами зміни країни проживання і праці залишаються економічна, воєнні конфлікти та війни. У світовому рейтингу за чисельністю іммігрантів лідирує США (50,6 млн), друге місце посідає Німеччина (15,8 млн). До першої десятки за імміграцією з країн Європи також входять: Велика Британія (9,4 млн), Франція (8,5 млн), Іспанія (6,8 млн) [2].

Як відомо, в останні десятиріччя демографічні процеси в багатьох європейських країнах набули негативних тенденцій. Старіння і скорочення населення неминуче призводить до зростання дефіциту робочої сили та його поповнення за рахунок імміграції. Трудова міграція стала головним складником та єдиною ланкою, за допомогою якої країни з надлишком робочої сили втягуються у вир глобальних соціально-економічних процесів та фактично стають донорами такої робочої сили. Якщо говорити про Україну, то, зазначимо, що через війну ще більше посилюється її роль як країни-донора.

Ураховуючи міграційні тенденції в країнах Європи, зазначимо, що основними чинниками сучасної міграційної політики Євросоюзу є: наявність негативних демографічних тенденцій (старіння нації) у більшості європейських країн; суттєві зміни кон'юнктури сучасного ринку праці; наявність у європейському просторі країн з перехідною (трансформаційною) економікою; посилення проблеми міжнародного тероризму; воєнні дії на території України; перманентна фінансова-економічна криза в окремих країнах ЄС [3].

За останні десятиліття Європа демонструвала надзвичайну відкритість до прийому легальних і нелегальних мігрантів. Якщо б масова міграція була запорукою економічного розквіту, вона мала б спричинити стрімкий економічний розвиток і вивести держави Західної Європи у світові



лідери за темпами росту ВВП. Реальна ж картина трохи інакша. Ситуація з неконтрольованою імміграцією призвела до того, що тепер країни Європи мають думати про те, що робити з нелегальними мігрантами та мігрантами біженцями, які не поспішають працювати, а хочуть продовжувати перебувати на забезпеченні в держав. Країни Європи змушені переглядати свою міграційну політику та формування такі умови в'їзду, щоб залучати якомога більше висококваліфікованих кадрів, які готові працювати на благо цих країн. Не всі мігранти є економічно вигідними для країн їх імміграції. Хтось справді робить позитивний внесок в економіку, як своєї батьківщини, надсилаючи кошти родині чи працюючи онлайн на державні фірми, так і країни, куди іммігрував. А хтось, навпаки, є тягарем для держави. І багато що залежить від країни походження.

Саме тому можемо стверджувати, що нерегульовані імміграційні потоки можуть так само нашкодити, як й еміграційні. Так, стрімка втрата населення через еміграцію, що спричинена різними обставинами, негативно впливає на економічне становище держави. Однак, держави, які приймають значну кількість іммігрантів, також можуть відчувати негативний вплив на свою економіку з боку такого населення. У цьому разі важливо ухвалювати зважені рішення щодо реалізації міграційної політики та враховувати свої можливості щодо утримання нових потоків мігрантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ООН: кожен тридцятий у світі – мігрант, чоловіків і жінок майже порівну. 18 грудня 2024 р. URL: <https://surl.li/hpbzzp>
2. Рейтинг імміграції: до яких країн з'їжджаються з усього світу, а з яких – їдуть. 20 січня 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/01/20/143823765/>
3. Дручек О. В., Яра О. С., Глобенко І. О. Міграційні процеси та міграційна політика у державах-членах ЄС: історія, сучасні тенденції правового регулювання. *Право та державне управління*. 2024. №2. С. 299-307.



Василь ОСТАП'ЯК,
доктор політичних наук, доцент,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У ХХІ столітті цифрова трансформація стала не просто модним словом чи технократичним трендом, а потужним каталізатором структурних змін у системах управління, національній безпеці та державній стійкості. Особливо це актуалізується в умовах війни, коли традиційні моделі адміністративного управління часто виявляються неготовими до гібридних загроз, кіберризиків, інформаційних атак і потреби в миттєвій адаптації. Україна, перебуваючи на передньому фронті боротьби за демократію та європейські цінності, водночас стала полігоном для впровадження цифрових інновацій у сфері публічного управління. Цифрова трансформація в державному управлінні – це процес глибокої переоцінки функцій, інструментів і структур публічної влади. Ідеться не лише про перехід від паперових носіїв до електронних платформ, а про зміну управлінської логіки – від вертикально-ієрархічної до мережевої, від закритої – до відкритої, від реактивної – до проактивної. «Досвід країн з розвинутою економікою свідчить, що найбільшого ефекту для компаній і громадян можна досягти шляхом упровадження цифрових технологій саме в сферу державного управління. Зокрема, виникає потреба створення електронного реєстру при здійсненні оцифрування всіх значущих публічних послуг на всіх етапах їх надання» [1].

Однією із найбільш успішних реформ останніх років стало впровадження електронного урядування (e-government). Воно забезпечує не лише зручність для громадян, а й створює нову архітектуру довіри між державою та суспільством. За допомогою цифрових інструментів уряд може ефективно управляти даними, автоматизувати процеси, зменшити вплив людського чинника, що особливо актуально в боротьбі з корупцією.



Платформа «Дія», що об'єднує десятки державних послуг, стала не лише технічним проривом, а й символом нової управлінської філософії, що орієнтується на громадянина як користувача державних сервісів.

Проте цифровізація несе не лише переваги. Кількість сервісів в онлайні, що постійно зростає, створює вразливості, які можуть бути використані зовнішніми або внутрішніми противниками державності. Зокрема, зростає кількість кібератак на державні реєстри, системи зв'язку, платформи електронної взаємодії. Це ставить нові вимоги до кібербезпеки як критичного компонента національної безпеки. Інституціоналізація систем кібероборони, створення центрів реагування на інциденти, розвиток міжвідомчої взаємодії у сфері цифрової безпеки – є невідкладними завданнями для держави.

На особливу увагу заслуговує потенціал штучного інтелекту в публічному секторі. Уже сьогодні AI-системи можуть використовуватися для виявлення ризиків у державних закупівлях, моделювання варіантів економічної політики, підвищення точності прогнозування безпекових загроз. У сфері оборони, розвідки та управління ресурсами такі технології дозволяють скорочувати час реакції, автоматизувати рутинні процеси та підвищувати точність рішень. Проте, з цим виникають й етичні дилеми: як забезпечити прозорість алгоритмів? Як не допустити дискримінаційної практики або порушення приватності громадян? Як зробити так, щоб AI доповнював людину, а не замінював її в критичних функціях держави?

Усі ці питання виходять далеко за межі IT-індустрії та стосуються фундаментальних засад демократичного врядування. Держава не може будувати цифрову інфраструктуру без участі громадян, без урахування культурних і соціальних особливостей, без формування цифрової грамотності. Інакше ми отримаємо не цифрову державу, а цифровий авторитаризм. Саме тому особливої ваги набуває стратегія цифрової інклюзії, зокрема – підтримка малих громад, цифрова освіта публічних службовців, упровадження етичних кодексів поведінки в умовах диджитал-середовища.

З погляду національної безпеки цифрова трансформація створює як можливості, так і вразливості. З одного боку, вона дозволяє державі діяти оперативно, використовувати дані для аналітики, будувати нові партнерства з приватним сектором та міжнародними структурами. З іншого боку, високий рівень залежності від цифрової інфраструктури може призвести до катастрофічних наслідків у разі її виведення з ладу. Саме тому стратегічною



метою має бути створення багаторівневої системи цифрової стійкості, що включатиме кібербезпеку, управління ризиками, резервні механізми, а також постійне оновлення нормативно-правової бази. Варто зазначити, що цифрова трансформація не може бути лише технічною реформою – вона потребує глибокого політичного бачення, лідерства, міжсекторального діалогу та участі громадянського суспільства. Тільки так вона здатна трансформувати публічне управління на ефективний механізм стратегічного розвитку, що здатен протистояти викликам війни, криз і дестабілізації.

Європейське та євроатлантичне спрямування України актуалізує розроблення та запровадження ШІ в публічному управлінні, у тому числі через транскордонне співробітництво для західних регіонів України, для дальшого економічного і соціального розвитку всієї країни, регіонів, особливо в повоєнний період та період відбудови країни [2, 3, 4].

Запровадження електронного врядування стало важливим кроком до подолання корупції, формування ефективного сервісу для громадян і створення нових форматів взаємодії між державою та суспільством. Платформи, подібні до «Дії», перетворюють державу з апарату контролю на сервісну структуру, здатну надавати послуги в режимі реального часу. Проте технічні досягнення повинні супроводжуватися розвитком нормативної бази, підготовкою кадрів, захистом персональних даних і підвищенням цифрової грамотності населення. Штучний інтелект відкриває нові горизонти для ухвалення управлінських рішень і реагування на кризові ситуації, проте водночас вимагає ретельного контролю за етичними та безпековими аспектами його використання. Недостатня регуляція може призвести до зловживань, дискримінації або втрати контролю над критичними функціями держави.

Визначальною умовою стало те, що цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як технологічна інновація, а як багатовимірна державна стратегія. Її успіх залежить від наявності політичної волі, стратегічного планування, міжвідомчої координації, інтеграції з міжнародними цифровими структурами та широкої участі громадянського суспільства. Україна, опинившись у центрі геополітичного конфлікту, отримала шанс перетворити цифрові інструменти на зброю модернізації – не лише інституцій, а й самого способу мислення в управлінні. Побудова кіберстійкої, ефективної та прозорої держави можлива лише за умови, що



цифрова трансформація стане не проектом, а постійним процесом – гнучким, інноваційним і орієнтованим на безпеку людини та держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, Інновації, Менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 114-115.
2. Науковці УжНУ презентували дослідження можливостей транскордонного співробітництва у рамках проекту «Безпечний та інклюзивний кордон між Словаччиною та Україною» (SIBSU). URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/naukovtsi-uzhnu-prezentuvali-doslidzhennyamozhливостей-transkord.htm>
3. Корнута Л. М. Штучний інтелект у публічному управлінні: перспективи впровадження. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень* : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2023. Т. 2. С. 37–39.
4. Правове регулювання Штучного Інтелекту. Яким шляхом рухатись, - Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/239849.html

Леся ПРОНЬ,
доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
Секретар Городенківського районного
суду Івано-Франківської області,
м. Городенка, Україна

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПРИ НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Від 1962 року і до сьогодні кількість кіберзлочинів у світі зростає. Найбільше кібератак здійснюється на Україну, Південну Корею, Америку та Китай. Відповідно до «Огляду ринку кібербезпеки в Україні», 2022 року в Україні було зареєстровано 2194 кіберінциденти, а 2023 – 2544 [2]. У звіті



Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України «Війна та кібер: три роки боротьби та уроки для глобальної безпеки» зазначено, що 2021 року було зареєстровано 1350 кіберінцидентів, 2022 – 2194, 2023 – 2543, 2024 – 4315. За три роки кількість кіберінцидентів зросла більше, ніж у два рази. У процентному співвідношенні кібератаки на державний сектор та органи місцевого самоврядування зросли з 20% до 58% [9, с. 6, 8]. Спостерігається тенденція збільшення кіберінцидентів.

Відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» кібербезпека – це «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечуються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі» [4].

Відповідно до «Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» стратегічною ціллю для всіх громадян є отримання можливості мати доступ до електронних публічних послуг [8].

Варто зазначити, що електронна публічна послуга згідно із Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних послуг)» є послугою, що «надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, що перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [5].

Громадянам та публічним службовцям на роботі і в приватному житті слід взяти до уваги «Основні правила кібергігієни» [3], які на своєму сайті опублікувала Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України, а саме:

- 1) використовувати ліцензійні програмні документи (у тому числі операційні системи), систематично їх оновлювати;
- 2) користуватися антивірусним програмним забезпеченням, що має технологію евристичного аналізу;



- 3) використовувати програмний брандмауер (міжмережевий екран) та штатні засоби захисту (щоб убезпечити себе від шкідливого програмного забезпечення);
- 4) зберігати резервні копії на зовнішніх носіях інформації, регулярно здійснювати резервне копіювання даних, налаштувати функцію «відновлення системи»;
- 5) не підключати флешки, зовнішні диски, CD та DVD до Вашого комп'ютера, якщо не знаєте їх походження; також перевіряти пристрої на наявність шкідливого програмного забезпечення і відключати автоматичний запуск;
- 6) не зберігати автентифікаційні дані на робочому столі (у легкодоступних місцях), використовувати стійкі паролі, зберігати їх за допомогою спеціальних програмних засобів (наприклад, KeePass);
- 7) у публічних місцях варто уникати використання Інтернет-банкінгу, не вводити автентифікаційні дані, під'єднуючись до загальнодоступних (незахищених) безпроводових мереж;
- 8) не відкривати вкладення до електронної пошти від невідомих осіб, не переходити за невідомими посиланнями, не завантажувати файли; перевіряти, чи справді особа Вам надіслала листа на електронну пошту, зателефонувавши;
- 9) перевіряти підозрілі файли завдяки сервісу VirusTotal; ураховуючи, що при цьому Ви надаєте доступ до файлу третій стороні;
- 10) не відкривати підозрілі посилання (URL);
- 11) уважно читати всі вікна, що впливають, та повідомлення у Вашому браузері, похапцем нічого не «схвалюючи» і не «приймаючи»;
- 12) при віддаленому доступі обмежити доступ за допомогою «білого списку» (IP whitelisting);
- 13) установити обмеження кількості введення помилкових паролей/логінів.

Використання «Основних правил кібергігієни» допоможе зменшити ризик кіберінцидентів.

Варто відзначити, що важливим кроком до підвищення якості надання електронних публічних послуг є випуск нового освітнього серіалу в межах проєкту «Протимінна діяльність в Україні» під назвою «Простою мовою про складне», що дасть змогу публічним службовцям говорити та писати, пояснювати офіційну інформацію простою та зрозумілою для громадян



мовою, без використання складних слів. Це сприятиме кращому доступу до послуг та інформації громадянам [6; 7].

Для підвищення безпеки в кіберпросторі Портал «Дія». Бізнес пропонує різні продукти з кібербезпеки в 35 категоріях: системи, технології, інструменти, комплексні навчальні програми, загальна кількість яких перевищує 200 сервісів [1], що були розроблені в межах Проєкту USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України». Використання цих продуктів у роботі приватних та державних підприємств, організацій, наукових та медичних установ, державних органах дозволить підвищити рівень захищеності кіберпростору, підвищити рівень надання електронних публічних послуг та зміцнить національну безпеку країни.

Кібербезпека в Україні – результат ефективної взаємодії уряду, громадського та приватного сектору. Потрібно поглиблювати кіберстійкість органів публічної влади, відпрацьовувати навички командної роботи, проводити масштабні кібернавчання, що сприятиме наданню якісних електронних публічних послуг громадянам.

Для України вкрай важливо забезпечувати національну безпеку на всіх рівнях. Це потрібно, щоб досягнути стабільного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каталог продуктів з кібербезпеки. Дія.Бізнес. URL: <https://cyber.business.gov.ua/cybercatalogue>
2. Огляд ринку кібезпеки в Україні. Січень 2025. DataDriven. Research&Consulting. URL: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>
3. Основні правила кібергігієни. CERT-UA (Computer Emergency Response Team of Ukraine). URL: <https://cert.gov.ua/recommendation/31>
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
5. Про особливості надання публічних (електронних публічних послуг) : Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
6. Проста мова – сильна держава: на Дія. Освіта з'явився серіал про доступну публічну комунікацію. Міністерство цифрової трансформації України. Від 23 травня 2025 року. Урядовий портал: єдиний веб-портал



органів виконавчої влади України. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/news/prosta-mova-syl-na-derzhava-na-diaosvita-ziavyvsia-serial-pro-dostupnu-publichnu-komunikatsiiu>

7. Простою мовою про складне. Освітній серіал. Дія.Освіта. URL:
<https://osvita.diia.gov.ua/courses/plain-language-for-complex-topics>

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

9. War and cyber: three years of struggle and lessons for global security. Analytical report. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. International Cyber Environment Task Force. Kyiv. 2025. URL:
<https://docs.google.com/viewer?url=https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=69131&embedded=true&a=bi>

Василина РУБЕЛЬ,
студентка,
Волинський національний
університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ПІЛОТУВАННЯ БПЛА ЯК СПОСІБ СПРИЯННЯ ОБОРОНИ УКРАЇНИ (НА ОСНОВІ ЗАХОДІВ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ НА 2021-2025 РОКИ)

Сучасну російську збройну агресію проти України воєнні аналітики часто характеризують як війну технологій або дронів. Таке твердження побудоване на основній здатності випереджати супротивника саме в технологічному плані, уміло та ефективно впроваджувати інновації на полі бою, що суттєво збільшує шанси на успіх. Зважаючи на характер російсько-української війни та її дальший розвиток, за останні роки зросла гостра потреба у фахівцях-пілотах, інженерах-конструкторах безпілотних літальних апаратів (БПЛА).

Концепцією розвитку шкільної освіти уже з 1 вересня 2025 року передбачено створення всіх умов для здобуття основних компетентностей з



конструювання, керування та застосування безпілотних літальних апаратів, а профільне Міністерство запроваджує в усіх школах України оновлений курс «Захист України», що включатиме вивчення тактичної медицини, військових технологій та бойової взаємодії.

Зважаючи на виклики часу, у заходах національно-патріотичного позашкілля вже декілька років використання БПЛА – уже невід’ємний елемент плану заходів з реалізації Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності. Серед основних суб’єктів реалізації комплексу заходів національно-патріотичного виховання є органи місцевого самоврядування [5].

Предмет дослідження є інноваційним, спорадично зустрічаємо комплексні праці, навчальні посібники [4], тематичні конференції [2], проте ці роботи спрямовано насамперед для підготовленої, фахової дорослої аудиторії.

Зауважимо, що вже розроблено навчальні програми з позашкільної освіти науково-технічного напрямку «Підготовка операторів БПЛА» [6] та «Основи пілотування, конструювання та застосування безпілотних літальних апаратів-мультикоптерів» [1], що реалізуються в гуртках, секціях, творчих об’єднаннях, клубах підготовки операторів БПЛА закладів позашкільної освіти науково-технічного напрямку спортивно-технічного профілю та спрямовані на здобувачів освіти, як правило, віком від 14 до 18 років.

Новизна нашої роботи полягає в огляді пілотування БПЛА в позашкільних заходах, що активно впроваджуються через Обласну цільову програму національно-патріотичного виховання дітей та молоді 2024 року (далі програма) [3].

Програма передбачає забезпечення комплексної системної цілеспрямованої діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, сім’ї, закладів освіти, інших соціальних інститутів щодо формування в молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про майбутнє свого народу, готовності до виконання громадянського і конституційного обов’язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню правової, демократичної, соціальної держави.

Основні завдання заходів програми, де активно впроваджується навчання пілотування БПЛА:



- формування оборонної свідомості та громадянської стійкості учасників заходу;
- популяризація військової служби, діяльності сил безпеки й оборони України та військової історії;
- уміння застосовувати отримані знання на практиці в різних сферах життєдіяльності;

Серед заходів програми на 2024 рік було проведено три вишколи, у яких тема БПЛА є важливим елементом. Кожен такий захід спрямовано на всебічний розвиток молодого покоління, практичну, фізичну підготовку молоді до виконання обов'язку із захисту незалежності та територіальної цілісності України, на формування стійкого усвідомлення громадянином України своєї приналежності до Української нації, україноцентричного світогляду та здатності до збройного спротиву російській агресії.

З 31 травня до 01 червня 2024 року було проведено вишкіл з поліпшення військових навичок молоді «Військово-патріотична ініціатива «Центр базової військової підготовки «Рекрут». У заході взяли участь 20 учасників – учнівська молодь Колківського центру професійної освіти та Рудниківського ліцею Колківської селищної ради. Фахівці Головного управління ДСНС у Волинській області розповіли про сучасні методи розвідки пожеж та надзвичайних ситуацій за допомогою БПЛА, ознайомили учасників з будовою та порядком використання таких засобів.

Військово-патріотичний табір «Повстанець» (01-03 липня 2024 року). У заході взяли участь 25 учасників – учнівська молодь Колківського центру професійної освіти, Чорницького ліцею Колківської селищної ради, Великоосницького ліцею Колківської селищної ради. Досвідчені інструктори, педагоги комунального закладу «Волинський обласний центр національно-патріотичного виховання, туризму і краєзнавства учнівської молоді Волинської обласної ради» провели з учасниками практичні заняття з тактичної, військової підготовки, тактичної медицини та уроки пілотування БПЛА.

16-17 листопада 2024 року молодь Ковельської територіальної громади стала учасниками дводенного вишколу «Тотальний опір», що відбувався на базі КЗ «Історико-культурний комплекс «Вовчак-Волинська Січ». Захід було спрямовано на розвиток та підтримку національної ідентичності, формування громадянської свідомості.

У вищеназваних заходах теоретична частина полягала в огляді будови квадрокоптерів та їх програмне забезпечення. Практична частина занять



пілотування БпЛА включала передполітну підготовку, перший політ, відпрацювання інтелектуальних і ручних режимів польоту та виконання польотних завдань. Навички і керування БпЛА можуть стати в нагоді в екстремальних ситуаціях та допоможуть зберегти життя, тому такими теоретичними та практичними навичками мають володіти як і військовики, так і цивільні.

В учасників заходів формується усвідомлення, що отримані знання – це не лише умовна підготовка до військової справи, а й насамперед ефективне застосування їх у цивільному житті.

Отже, зараз дрони застосовуються у багатьох сферах, таких як: картографія, художня зйомка, будівництво, аграрний сектор, у роботі ДСНС, оборонній сфері. У перспективі дальших наукових досліджень варто простежити інші інноваційні методи у заходах національно-патріотичного виховання у шкільних та позашкільних програмах, соціальних програмах, у роботі громадських організацій тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Основи пілотування, конструювання та застосування безпілотних літальних апаратів-мультикоптерів» URL: https://if.pb.org.ua/files/project/15916/expertise/1710856673278_proektu-navchalna-programa-konstruiuvannia-ekodroniv.pdf. (дата звернення 03.03 2025).
2. XIX міжнародна наукова конференція Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба «Новітні технології – для захисту повітряного простору»: тези доповідей, 12 – 13 квітня 2023 року. Харків. ХНУПС ім. І. Кожедуба. 2023. 688 с.
3. Обласна цільова програма національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2021-2025 роки URL: [https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82/%D0%9D%D0%9F%D0%92\(1\)\(2\).pdf](https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82/%D0%9D%D0%9F%D0%92(1)(2).pdf) (дата звернення 03.03 2025).
4. Тактика застосування безпілотних повітряних суден в охороні державного кордону: навчальний посібник. О. Л. Луцький та ін. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ. 2023. 164 с.
5. Пахолок В. М. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт дипломатичного тиску в умовах російської агресії. Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень: Матеріали II



Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Луцьк, 09 листопада 2022 р.) URL: <https://surl.li/nrusop> (дата звернення 05.03 2025).

6. Ткачук Р. З. Навчальна програма з позашкільної освіти науково-технічного напрямку «Підготовка операторів БПЛА»: «Схвалено для використання в освітньому процесі»; МОН України, Укр. держ. центр позашкільн. освіти. Київ, 2022. 13 с.

Віктор СЕРДИНСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ

Війна як надзвичайне явище не лише ставить під загрозу фізичне існування держави, але й кардинально трансформує архітектуру публічного управління. Повномасштабна агресія росії проти України відкрила нову сторінку функціонування владних інституцій – сторінку, на якій класичні моделі управління поступаються місцем адаптивним, кризовим і стратегічно вмотивованим механізмам реагування. У цій надзвичайній ситуації питання інституційної стійкості, антикризового управління та ролі місцевого самоврядування набувають особливої актуальності. Маємо на меті проаналізувати ключові аспекти управлінської трансформації в умовах війни, спираючись на сучасні українські реалії. «Принципи ведення «війни без правил», що стали методами гібридної агресії, було сформульовано саме під час біполярного протистояння. ХХІ століття додало інформаційний складник, зробивши війну предметом переживань мільярдів людей» [1, с. 21].

Передусім, важливо осмислити феномен інституційної стійкості. У мирний час публічні інституції розглядаються як повільно змінювані структури, прив'язані до формалізованих процедур і тривалих бюрократичних процесів. Однак війна продемонструвала, що інституційна спроможність – це насамперед здатність адаптуватися. Збереження легітимності, мобільність в ухваленні рішень, ефективне управління



інформаційними потоками – усе це стало основою довіри громадян до держави в умовах екзистенційної загрози.

Попри постійні обстріли, енергетичний тероризм, інформаційні атаки, органи влади України змогли зберегти функціональність. Кабінет Міністрів, Верховна Рада, силові відомства – усі структури продемонстрували зразкову адаптивність, що виявилася в переході на цифрові платформи, екстреному спрощенні адміністративних процедур, перегляді пріоритетів та інтенсивній міжінституційній координації. Ця гнучкість стала ключем до стійкості в умовах, де кожна година могла змінити ситуацію.

Наступним важливим виміром є антикризове управління та захист критичної інфраструктури. З перших днів повномасштабного вторгнення росії на суверенну територію України українські управлінці зіткнулися з викликами, що виходили за межі традиційної логіки мирного врядування. Пошкодження енергосистеми, атаковані залізничні вузли, відключення водопостачання – усе це вимагало не лише тактичних рішень, а й стратегічного мислення в реальному часі. Управлінські моделі, що ще вчора вважалися прогресивними, стали застарілими. Натомість, на перший план вийшли алгоритми резервного планування, мережеве управління, кризові штаби, мультисекторальні платформи.

Власне війна започаткувала нову парадигму: управлінська стійкість у сфері критичної інфраструктури визначається не лише наявністю потужних об'єктів, а й здатністю швидко відновлювати, переорієнтовувати ресурси, ухвалювати рішення на основі ситуаційного аналізу. Саме тому цифровізація, що раніше сприймалася як інструмент зручності, у воєнний час стала гарантією керованості. Додаток «Дія», електронні документи, онлайн-доступ до адміністративних послуг – усе це зберігало суспільну мобілізацію та легітимність влади, навіть у моменти загальної дезорієнтації.

Проте, центральне місце в системі адаптивного управління в умовах війни належить місцевому самоврядуванню. Громади України – це не лише об'єкти впливу, а й суб'єкти опору. Вони стали тим першим контуром оборони, що взяв на себе відповідальність за організацію укриттів, евакуацію населення, гуманітарну допомогу, співпрацю з військовиками, збереження соціальних послуг. Якщо центральна влада встановлювала межі, то місцева – забезпечувала конкретне виконання в умовах хаосу.

В умовах бойових дій місцеве самоврядування перетворилося на антикризовий центр локального масштабу. Успішні кейси таких міст, як Миколаїв, Харків, Чернігів, довели, що ефективне управління на рівні



громади може змінювати долі регіонів. При цьому місцеві лідери опинилися в ролі менеджерів безпеки, кризових переговорників, стратегів розвитку. Багато в чому саме вони підтримували життєздатність держави на тих територіях, де традиційні інституційні ланцюги були порушені.

Війна кардинально змінила розуміння публічного управління. Замість інерційних моделей, що працюють у стабільному середовищі, сформувався запит на нову управлінську культуру: гнучку, стратегічну, етичну, цифрову. Сформувалися нові професійні стандарти для управлінців – з орієнтацією на ризик-менеджмент, сценарне планування, інтеграцію безпекових підходів у щоденні рішення.

Цей процес ще триває. У повоєнний період головним викликом стане інституціоналізація здобутого досвіду: потрібно закріпити гнучкі формати управління, масштабувати найкращу практику місцевої саморганізації, оновити освітні програми для публічних управлінців, адаптувати нормативно-правову базу до нової управлінської реальності. Не менш важливо – зберегти енергію мобілізації, що виникла під тиском війни, і трансформувати її в сталу практику стратегічного розвитку.

За визначенням В. Насіновського локальна війна – це поширений вид макрогрупових соціальних конфліктів, що переходять у насильницькі форми боротьби, самоствердження, покарання або придушення протилежної сторони [2, с. 6]. Але, війна – не лише катастрофа, а й точка перелому. Вона демонструє справжню цінність державних інституцій, здатність до адаптації, важливість гнучких стратегій і горизонтальних зв'язків. Управління в умовах війни – це наука про виживання і розвиток одночасно. І від того, як ми цю науку опануємо, залежить не лише наша Перемога, а й здатність України будувати нову державність у повоєнному світі.

Україна довела, що навіть у найбільш критичних умовах можлива ефективна адаптація інституцій до викликів війни. Стрижнем стійкості стали гнучкість в ухваленні рішень, збереження комунікацій, динамічна координація між центром і громадами. Органи публічного управління в умовах постійної загрози довели, що інституції – це не лише структури, а насамперед люди, які ухвалюють рішення у відповідальний момент. Місцеве самоврядування, здатне діяти автономно і синхронно з державою, стало новим елементом національної безпеки. Ключовим у повоєнній відбудові має стати збереження набутої динаміки: упровадження моделей адаптивного управління, стратегічне мислення у відбудові інфраструктури,



підготовка нової управлінської генерації, здатної працювати в умовах турбулентності. Війна не лише руйнує, вона й відкриває простір для формування нової управлінської парадигми – більш ефективної, людяної і стійкої.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Магда Є. Гібридна агресія Росії: уроки для Європи. Київ : КАЛАМАР, 2017. 268 с.
2. Мандрагеля В. А. Причини та характер воєн (збройних конфліктів): філософсько-соціологічний аналіз: монографія. К.: ЄУ, 2003. 570 с.

Вікторія СИЧОВА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології
управління та соціальної роботи,
Харківський національний
університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Лариса ХИЖНЯК,

доктор соціологічних наук, професор,
професор кафедри прикладної
соціології та соціальних комунікацій,
Харківський національний
університет ім. В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ДІЯЛЬНІСТЬ ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ СІМЕЙ З ДІТЬМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне російське вторгнення в Україну (починаючи з 24.02.2022 р.) призвело до різкого погіршення стану продовольчої безпеки в країні. За підсумками 2022 року Україна посіла останнє – 71 місце в світі за даними Глобального індексу продовольчої безпеки; за доступністю продуктів харчування – 93-є місце у світі та 26-є місце з 26 країн Європи [7].



Надійне забезпечення населення країни продовольством є одним із складників не лише продовольчої, а й національної безпеки країни [1]. Індикаторами продовольчої безпеки є кількісні та якісні характеристики стану, динаміки і перспектив фізичної та економічної доступності харчових продуктів для всіх соціальних і демографічних груп населення, рівня та структури їх споживання, якості та безпечності продовольства, стійкості та ступеня незалежності внутрішнього продовольчого ринку.

У прифронтових територіях, до яких належить місто Харків, в умовах воєнного стану знизився рівень фізичної та економічної доступності продуктів харчування. Зниження фізичної доступності харчових продуктів було пов'язане зі зменшенням на споживчому ринку Харкова життєво потрібних продуктів в умовах бойових дій, порушення логістики; наявністю небезпеки життю через постійні обстріли, складнощів пересування мешканців територіальної громади до продуктових магазинів через зупинку руху всього громадського транспорту в місті до травня 2022 року, а також закриття мережі продовольчих магазинів. Зниження економічної доступності продуктів харчування було пов'язане зі зростанням з 5% до 34,5% (залежно від продукту) цін на хліб, борошно, м'ясо, набіл та овочі в цілому по Україні [3]. Економічна доступність (Індекс доступності продовольства) станом на 15 липня 2022 року знизилася майже на 45%, порівняно з 2021 роком [4]. Витрати на продукти харчування в листопаді 2023 р. сягнули більше 50%, що понад удвічі більше, ніж середній світовий показник [5].

У березні 2022 р. у Харкові з 1,4 млн мешканців залишилося 300 тис. осіб. На початок 2024 р. у Харкові стало 1,3 млн осіб з урахуванням внутрішньо переміщених осіб з Донецької, Луганської, Запорізької, Харківської, Херсонської областей [2]. За даними Управління у справах сім'ї та молоді Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради в березні 2022 р. на 52% зменшилася кількість дітей у Харкові. В інтерв'ю із заступницею міського голови м. Харкова з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення С. О. Горбуновою-Рубан (09.04.2024 р.) було з'ясовано, що з 5700 багатодітних родин (з кількістю дітей троє та більше), які мешкали в Харкові до початку широкомасштабного російського вторгнення, 2022 р. залишилося 1000 (майже на 83% менше).

Співробітники Департаменту соціальної політики та Департаменту у справах сім'ї, дітей, молоді та спорту Харківської міської ради (ХМР) брали



участь у розвантаженні та доставці продуктів харчування, переданих із інших регіонів України сім'ям з дітьми, насамперед, багатодітним родинам, а також підопічним, які стоять на обліку й обслуговуються соціальними працівниками територіальних центрів соціального обслуговування. Виконання ХМР додаткових функцій із доставки продуктових наборів для забезпечення продовольчої безпеки родин з дітьми (іноді за місцем їхнього проживання) зумовило перетворення її із суб'єкта соціальної роботи на надавача послуг із забезпечення продуктами харчування мешканців територіальної громади.

ХМР залучала волонтерів, громадські організації для розвезення їх власним транспортом продуктів харчування мешканцям мікрорайонів, зокрема, найбільш постраждалих. У липні 2022 р. було створено Координаційну раду волонтерів при Харківському міському голові задля налагодження більш ефективної роботи, зокрема із забезпечення продовольчої безпеки харків'ян [8]. ХМР у тісній взаємодії з Харківською обласною державною (військовою) адміністрацією та інститутами громадянського суспільства налагодила зовнішні комунікації з міжнародними партнерами – містами Великої Британії, Італії, Польщі, Словенії, Франції, Чехії, Швейцарії для забезпечення продовольчої безпеки мешканців м. Харкова та області. У липні 2022 р. розпорядженням Харківського міського голови було створено Координаційну раду міст-партнерів при Харківському міському голові [9].

Результати дослідження викладачів соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на тему «Продовольче забезпечення сімей з дітьми в м. Харкові в умовах російсько-української війни у 2022-2024 pp.» у межах міжнародного науково-дослідного проекту FUSILLI («Fostering the Urban food System Transformation through Innovative Living Labs Implementation») виявили значне погіршення якості повсякденного раціону харчування після початку повномасштабного вторгнення в 94 родин із 115 опитаних у місті [6]. Водночас, поліпшення якості харчування 5 багатодітних родин (з 3 дітьми) у різних районах м. Харкова у 2022-2024 pp. засвідчило результативність діяльності ХМР із забезпечення продовольчої безпеки [6].

Отже, виконання міською владою додаткових функцій із забезпечення продовольчої безпеки сімей з дітьми в Харкові впродовж 2022-2024 pp., попри постійні обстріли та небезпеку для життя, доводить високий рівень соціальної відповідальності співробітників Харківської міської ради.



Задоволеність харківських сімей з дітьми якістю отриманих продуктів харчування та їх асортиментним складом, попри складнощі продовольчого забезпечення прифронтового міста, свідчить про результативність діяльності Харківської міської ради щодо забезпечення продовольчої безпеки сімей з дітьми, зокрема багатодітних родин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алішов Г. Н. Продовольча безпека України та чинники, що формують її рівень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 164-168.
2. Гавриляк П. Шлях додому: коли українці повернуться в рідні міста. «Вікно Відновлення» (UA Recovery Window MediaNetwork): сайт, 2024, 29 квіт. URL : <https://recovery.win/novyny/shlyah-dodomu-koly-ukrayinczi-povernutsya-v-ridni-mista>
3. Огляд продовольчої безпеки і політики в Україні станом на 17.05.2022 р. / Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки. 5 с. URL : <https://kse.ua/ua/oglyad-prodovolchoyi-bezpeki-ta-politiki>
4. Огляд продовольчої безпеки і політики в Україні станом на 12.08.2022 р. / Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки. 5 с. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Food_security_and_policy_review_issue_5_ukrainian_edited.pdf
5. Павлиш О. Дві третини бюджету українці витрачають на їжу та обов'язкові платежі – дослідження Deloitte. *Економічна правда*. 2024, 13 берез. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/13/711091/>
6. Сичова В. В., Хижняк Л. М. Продовольче забезпечення сімей з дітьми в місті Харкові в умовах російсько-української війни. *Національні інтереси України. Розд. Публічне управління та адміністрування*. 2024. №3(3). С. 348-366. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-348-366](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-348-366)
7. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>
8. У Харкові почала працювати координаційна рада волонтерів / Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету. 2022, 4 серп. URL : <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/u-kharkovi-pochala-pratsyuvati-koordinatsiyna-rada-volonteriv-51694.html>



9. У Харкові створили Координаційну раду міст-партнерів / Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету. 2022, 26 лип. URL : <https://www.city.kharkov.ua/uk/news/-51600.html>

Микола СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ,
доктор юридичних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Олександр ГОЛОТА,
аспірант,
Національна академія
Служби безпеки України,
м. Київ, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ ВІД АГРЕСІЇ РФ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

Умови збройної агресії рф проти України поставили на передній план завдання ефективного захисту цивільного населення. Публічне управління у цій сфері набуло нового змісту, передбачаючи не лише адміністративну координацію, але й оперативну адаптацію до постійно змінюваних безпекових викликів. Особливої ваги набуває організація таких процесів на регіональному рівні, зокрема в Хмельницькій області, яка має стратегічне значення як тилловий регіон із важливою військовою, логістичною та гуманітарною інфраструктурою.

У науковій літературі публічне управління у сфері захисту цивільного населення розглядається як сукупність заходів органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічної влади, спрямованих на забезпечення безпеки, соціального захисту, оперативного реагування на загрози та відновлення нормального функціонування громад.

Ключові принципи публічного управління у сфері захисту населення:

1. Пріоритет життя і безпеки громадян – усі заходи повинні ставити на перше місце захист людського життя і гідності.



2. Комплексність заходів – захист має охоплювати фізичну безпеку, доступ до медичної допомоги, психологічну підтримку та соціальні послуги.

3. Адаптивність управлінських рішень – можливість швидкої зміни тактик реагування відповідно до характеру загроз.

4. Децентралізація і субсидіарність – делегування повноважень місцевим органам задля оперативності в ухваленні рішень на місцях.

5. Прозорість та підзвітність – відкритість рішень і дій органів влади для громадськості, що підвищує довіру та мобілізацію населення.

6. Інтеграція громадських ініціатив – активне залучення волонтерських, громадських організацій до реалізації заходів захисту.

Основні механізми реалізації захисту цивільного населення:

1. Функціонування регіональних і місцевих штабів з питань цивільного захисту, що координують роботу між усіма рівнями влади.

2. Розвиток систем раннього оповіщення про загрози повітряних ударів, диверсій або інших небезпек.

3. Організація систем евакуації та укриттів, з урахуванням особливих потреб маломобільних груп населення.

4. Створення та підтримка гуманітарних хабів для забезпечення населення продуктами, медикаментами та базовими послугами.

5. Проведення тренувань і навчань серед населення з правил поведінки в умовах надзвичайних ситуацій.

6. Інформаційно-комунікаційні кампанії для протидії паніці та поширенню дезінформації.

7. Взаємодія з міжнародними організаціями для залучення гуманітарної допомоги та експертизи.

Особливості ситуації в Хмельницькій області:

- Географічна близькість до зон потенційної небезпеки (атаки дронів, ракетні обстріли стратегічних об'єктів).

- Розташування важливих військових й енергетичних об'єктів, що потребує посиленого захисту.

- Активна діяльність волонтерських організацій та громадських ініціатив, що підсилюють спроможності влади.

- Відносна тиловість регіону дає змогу планувати довгострокові програми реабілітації та соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Конкретні приклади реалізації публічного управління у сфері захисту цивільного населення в Хмельницькій області:



1. Розгортання гуманітарних штабів для переселенців. У березні 2022 року в м. Хмельницький створено гуманітарний центр для ВПО на базі Палацу творчості дітей та юнацтва. Центр став координаційною платформою для обліку переселенців, забезпечення їх продуктами, одягом, медичними препаратами та психологічною допомогою. Координація роботи відбувалася через обласну державну (військову) адміністрацію, міську раду та волонтерські організації.

2. Система оповіщення та картографування укриттів. Хмельницька міська рада запустила інтерактивну онлайн-мапу укриттів, що постійно оновлюється. Відповідно до рішень виконкому, проводиться постійна робота з інспекції й сертифікації укриттів: станом на 2024 рік понад 500 укриттів у місті внесено до офіційного реєстру. Інформаційна кампанія через Telegram-канали («Оперативний Хмельницький») дозволяє швидко доносити дані про тривоги та укриття.

3. Проведення широкомасштабних навчань цивільного захисту. У листопаді 2023 року у Хмельницькому організовано регіональні навчання з евакуації у разі загрози авіаційного чи хімічного удару. У навчаннях брали участь понад 300 осіб, зокрема освітяни, представники ДСНС, поліції, Нацгвардії та волонтери. Акцент було зроблено на евакуації дітей із шкіл і маломобільних громадян.

4. Захист критичної інфраструктури. Після ударів по енергетичним об'єктам у 2022–2023 роках у Хмельницькій області було сформовано спеціальні групи швидкого реагування для захисту та відновлення критичної інфраструктури. Було розроблено протоколи аварійного перемикання електропостачання, проведено інженерне укріплення найбільш вразливих об'єктів.

5. Центр психологічної підтримки «Фенікс». 2023 року в м. Хмельницький відкрито центр «Фенікс», що працює із жертвами війни, переселенцями, ветеранами. Центр надає безкоштовні послуги кризової психологічної допомоги та довготривалої терапії, що є важливою частиною громадської стійкості регіону.

Поточні виклики та напрямки вдосконалення:

- Недостатня кількість сертифікованих укриттів та їх непридатність для тривалого перебування.
- Низька обізнаність частини населення щодо алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях.



- Фрагментованість комунікацій між органами місцевого самоврядування, службами порятунку та громадським сектором.
- Відсутність єдиної цифрової платформи моніторингу безпекової ситуації та ресурсів захисту на регіональному рівні.
- Потреба в посиленні психологічної підтримки населення як одного із важливих аспектів стійкості громад.

Рекомендовані напрямки вдосконалення:

- Розгортання систем управління кризами на основі цифрових рішень (Crisis Management Platforms).
- Запровадження програм масового навчання основам цивільного захисту.
- Поглиблення партнерства з громадськими організаціями та міжнародними організаціями.
- Розвиток програм психологічної допомоги та реабілітації.
- Гармонізація регіональних планів захисту з національними стратегіями безпеки.

Висновок:

Публічне управління у сфері захисту цивільного населення в умовах війни є динамічним і багатофакторним процесом, що потребує гнучкості, ефективної координації та високого рівня довіри між владою і громадянами. Хмельницька область демонструє приклади ефективної співпраці між органами влади, громадськими ініціативами та міжнародними партнерами.

Досвід Хмельницької області в публічному управлінні сферою захисту цивільного населення демонструє ефективне поєднання інституційної організації та громадської мобілізації. Водночас, збереження стабільності регіону вимагає дальшого вдосконалення інфраструктури, упровадження інноваційних технологій управління кризами, підвищення комунікаційної стійкості громад і поглиблення партнерства між владою, бізнесом і громадським суспільством.

Публічне управління у сфері захисту цивільного населення повинно трансформуватися в систему, здатну діяти не лише в умовах реагування, але й у площині випереджувального стратегічного планування.

Ефективне публічне управління у сфері цивільного захисту є запорукою стійкості регіону і держави загалом у боротьбі проти агресії рф.



Тетяна ТАТАРНИКОВА,
кандидат юридичних наук, докторант,
Національний університет
цивільного захисту України,
м. Харків, Україна

СКЛАДНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Відмінними рисами сьогодення є висока динаміка розвитку світових подій і глибокі зрушення, що відбуваються в усіх сферах життєдіяльності світового співтовариства. Змінюється співвідношення сил на світовій арені в різних його вимірах (політичному, економічному та інших). На рівень міжнародної і національної безпеки все більший вплив мають наслідки глобалізації, виникають принципово нові завдання перед національними системами державного управління та місцевого самоврядування щодо забезпечення реалізації відповідних національних інтересів.

Економічна безпека будь-якої держави являє собою досить складну і багатопланову конструкцію. Будучи складником загальної системи національної безпеки, вона одночасно становить її базис, основу для формування і функціонування всіх інших складників її структурних елементів: військового, технологічного, виробничого, демографічного. Досвід свідчить, що тільки надійна й ефективна система забезпечення економічної безпеки може служити як реальна сила, що гарантує суверенітет і незалежність країни, її стабільний і стійкий соціально-економічний розвиток.

Своєю чергою, будь-які вади в ній здатні спричинити заподіяння не тільки шкоди суто економічним інтересам, а й внутрішньої та зовнішньої безпеки в цілому, як наслідок, привести до зниження авторитету держави, захищеності його населення. При тривалих і хронічних перевищеннях порогових значень, що характеризують нормальний рівень економічної безпеки, можливі не тільки вкрай негативні, а й по суті незворотні наслідки в плані збереження і зміцнення державності.

Стратегічною метою забезпечення економічної безпеки є створення сприятливих умов для життя і розвитку особистості, соціально-економічної і військово-політичної стабільності суспільства і збереження цілісності



держави, успішного протистояння впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Стратегія економічної безпеки передбачає:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеки як сукупності умов і чинників, що створюють небезпеку життєво важливим економічним інтересам особистості, суспільства і держави;
- визначення критеріїв і параметрів стану економіки, що відповідають вимогам економічної безпеки і забезпечують захист життєво важливих інтересів країни;
- механізм забезпечення економічної безпеки країни, захисту її життєво важливих інтересів на основі застосування всіма інститутами влади правових та адміністративних заходів впливу.

У найзагальнішому вигляді загрози економічній безпеці може бути розподілено на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні загрози економічній безпеці країни:

- усядкована від минулого структурна деформованість економіки;
- низька конкурентоспроможність національної економіки, викликана відсталістю технологічної бази більшості галузей, високою енергомісткістю і ресурсомісткістю;
- високий рівень монополізації економіки;
- високий рівень інфляції;
- недостатня розвиненість і стійкість об'єктів інфраструктури;
- руйнування системи відтворення виробничого потенціалу;
- слабкий ступінь вивчення мінерально-сировинної бази і недостатня можливість залучення ресурсів в господарський оборот;
- погіршення стану науково-технічного потенціалу країни;
- витіснення вітчизняних товаровиробників, особливо споживчих товарів, з внутрішнього ринку закордонними фірмами;
- низька інвестиційна активність;
- потенційна загроза виникнення соціальних конфліктів;
- криміналізація економіки і корупція в галузі управління економікою;
- масове приховування доходів й ухиляння від сплати податків;
- незаконне переведення фінансових коштів за кордон.

У цілому узагальнення всіх загроз економічній безпеці показує, що охоплюють найважливіші сфери економіки, торкнулися фундаментальні основи життєдіяльності людини. Здійснювана економічна політика, що веде до спаду виробництва нібито в інтересах структурної перебудови, штучно стримує розвиток, підриваючи тим самим основу Національної безпеки.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копанчук О. Є. Соціальна сфера як складова національної безпеки. *Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (2020 р., м. Харків). Х. : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. С. 108-109.
2. Теоретичні основи національної безпеки України : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. Дзьобань, О. Соснін. К. : Освіта України, 2009. 384 с.
3. Тоцький С. В. Теоретичні засади державного регулювання економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 22. С. 130–133.

Сергій ТЕЛЕШУН,

доктор політичних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

НОВІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ТРАДИЦІЙНОМУ СВІТОПОРЯДКУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА

Світова система глобального управління, побудована на традиційних принципах ліберального світу середини ХХ – початку ХХІ століття опинилася під тотальним тиском і критикою з боку її впливових опонентів. Після Другої світової війни ключові країни антигітлерівської коаліції сформували принципи та механізми глобального співіснування між державами, що базувалася на принципах «Ялтинсько – Потсдамських угод» та Бретто – Вудської системи фінансово-економічних відносин. Т. зв. «правила гри переможців» створили зовнішній контур нового світоустрою розподіливши функціонал, ресурси та зони впливу між сторонами цих угод. Використовуючи різні види «силового тиску», а це: економіка, ідеологія, політичні і військові впливи, гуманітарна інтервенція тощо, ключові актори глобального світу сформували основи міжнародного права, що формально



влаштовувало більшість і меншість країн на різних континентах. Через механізми та інструменти «жорсткої і м'якої сили» (локальні війни, заколоти, втручання у внутрішні справи, фінанси, інвестиції, корупцію, різного роду «гуманітарні інтервенції» тощо) країни – суб'єкти світової і регіональної політики впливали також на внутрішню політику країн партнерів, союзників, сателітів, опонентів з метою вибору зручної для співпраці моделі публічного або державного управління.

Створення єдиного політичного, економічного, військового та соціогуманітарного простору дозволило колективному ліберально-консервативному Заходу виграти в протистоянні з СРСР та провести часткову модернізацію системи управління та економіки на засадах демократії та вільного ринку. Т.зв. «холодна війна» між демократичним Заходом і тоталітарним Сходом (на нашу думку) дозволила першому уникнути передчасної деградації, дезінтеграції та системного протистояння у «власному середовищі». Крім того, під час цього процесу сформувалися нові центри впливу в особі Китаю, Індії, ЄС (Німеччини, Франції), Британії та низки інших держав, що почали істотно впливати на глобальну і регіональну архітектуру світу та конкурувати на товарних і сировинних ринках. Власне, глобальний світ відчув конкуренцію в праві держав мати власний вибір моделей управління та відстоювати національні інтереси на глобальному і регіональному рівнях. Почався закономірний процес поляризації інтересів більшості країн у чутливих сферах політики і економіки, що засвідчив, своєю чергою, неспроможність наддержавних структур XX сторіччя адекватно і вчасно реагувати на виклики і загрози сторіччя XXI.

Формування нового світового політичного ландшафту відбувається на фоні російсько-української війни, стагнації інституційних систем управління міжнародного та національного рівнів, а також кардинального переформатування підходів США до реалізації власних національних інтересів. Т.зв. «контрольований хаос» або проксі війна нового покоління закономірно починає істотно впливати на традиційну модель світоустрою, порушуючи «єдиний» політичний, правовий, економічний й оборонний простір» вчорашніх союзників та партнерів. Це, своєю чергою, відбувається на фоні жорсткої конкуренції інтересів серед глобальних і регіональних акторів, залучаючи до цього процесу країни сателіти або країни «другого ешелону». Крім того, не критичний підхід до механізмів впливу з боку «Західного світу» та дещо застарілі моделі публічного управління та



адміністрування («кластерного типу») не дозволили оперативно відреагувати на нові виклики та загрози, як у зовнішній, так і у внутрішній політиці. Свідченням тому є відповідні заяви більшості лідерів ЄС, США, Канади, Індії, Китаю та інших країн світу щодо потреби реформатування на нових принципах і засадах глобальних, регіональних і національних систем управління. Ідеться не тільки про аналітичне супроводження проблем і загроз, а й робота за ними відповідних органів влади – на випередження, з метою недопущення катастрофічного сценарію розвитку подій.

За цих умов стабільність державних інститутів та інституцій, ефективна діяльність механізмів балансу й противаг у політичній системі, функціональність демократичного врядування, оперативна реакція й контроль з боку суспільства за управлінською ефективністю у вирішенні нагальних проблем загальносуспільного значення і є запорукою інституційної стійкості держави та її конкурентоспроможності на світовій арені.

Насамперед ідеться про природу і зміст нової ідеології співіснування між суб'єктами й об'єктами політики, визначення ключових акторів світового й регіонального рівня, ієрархії їх інтересів та створення нових інституційних механізмів реалізації різного роду політики. Сама по собі політика – це завжди суперечлива єдність двох видів суспільної діяльності: боротьби за владу й ефективне управління владою. Основою ефективного політичного управління є діяльність владних інституцій, політичного класу при підтримці суспільства, спрямована на реалізацію обраного ними політичного курсу. Не відповідність між соціальними очікуванням і результатами в управлінні породжує серед громадян недовіру до чинної інституційної моделі управління та створює умови стихійної турбулентності, коли система публічного управління знаходиться в стадії соціальної не визначеності і деградації. За цих умов пошук владою «адекватної моделі управління» на рівні внутрішньої та зовнішньої політики стикається з постійними загрозами та конфліктами в реалізації цілого комплексу інтересів. Ці «інтереси» часто є головною рушійною силою кардинальних змін у формуванні нових моделей суспільно-політичного та державного управління, які б відповідали викликам часу.

Паралельно з цим у світі активізувалися гарячі дискусії щодо ролі національних держав у сучасних умовах та їх взаємовідносини з наднаціональними утвореннями, ураховуючи принципи демократичного



врядування і права. Водночас, у більшості країн ЄС, Америки та інших регіонах значно радикалізувалися суспільно - політичні настрої, посилювалися тенденції до авторитарного стилю управління, що характеризуються, як «керовані демократії». Основним стрижнем їх ідеологічних принципів є «широкий національний прагматизм» та його економічний складник. У системі ж політичних й економічних пріоритетів та інтересів панівним чинником є швидкий надприбуток та оперативний результат, часто отриманий поза традиційним міжнародним правом і договорами.

Право «сильного» та його інтереси знову публічно стають законом для «залежних» та інших. Фактично є спроба, а це дії РФ, США та низки інших держав сформулювати новий «глобальний порядок», де буде визначено пріоритети ключових світових гравців, їх інтереси, сфери впливу, союзники, партнери, супутники і жертви. Фактично ми можемо говорити про появу нової моделі «неоімперіалізму ХХІ ст.» та «агресивного неоізоляціонізму», що поєднує в собі «національний егоїзм, глобальні економічні інтереси й агресивну модель поведінки».

Нам варто визнати, що нині відбувається переосмислення традиційних принципів демократії та стратегії її розвитку. Варто критично підійти до оцінювання сучасних інституційних механізмів у реалізації зовнішньої та внутрішньої політики, розробити варіанти адекватних часу та викликам нових ефективних моделей управління як на міжнародному рівні, так і на рівні національних держав. Перед нами та новими поколіннями постане низка глобальних проблем, зокрема це:

- створення нової справедливої та відповідальної конфігурації світоустрою ХХІ ст.;
- удосконалення принципів співіснування й норм міжнародного права;
- формування нових механізмів узгодження інтересів та контролю за їх виконанням;
- пошуку оптимальної моделі публічного управління перехідного типу;
- контроль за новими видами гібридних загроз і локальних конфліктів; боротьба з біотероризмом та іншими видами неконтрольованого радикалізму;
- контроль за розвитком штучного інтелекту і безпекою в процесі цифровізації;
- оперативна реакція на політичну і соціальну поляризацію;



- практична та відповідальна реакція на зміни клімату;
- урахувати обмеженість ресурсів та справедливого їх перерозподілу і багато чого іншого.

Галина ТРЕГУБЕНКО,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка,
м. Полтава, Україна

Нікіта ДОРОХІН,
студент,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюка,
м. Полтава, Україна

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Актуальність дослідження організаційно-правового забезпечення державної служби в умовах кризових ситуацій, полягає в потребі швидкого адаптування органів державної влади до нових викликів, у сучасних умовах війни кожен день може стати новим викликом. Оскільки саме державна служба є фундаментом для стабілізації соціально-економічної ситуації, то процеси її діяльності потребують нагального вдосконалення нормативної бази, диджиталізації процесів і гнучкого управління людськими ресурсами.

Під впливом масштабних кризових ситуацій, а саме пандемії COVID-19 та російсько-української війни державна служба України демонструє гнучкість, сталість та швидкий перехід до цифрових технологій. За умов пандемії 37,6% органів державної служби працювали в штатному режимі, інші, 60,3% перейшли на віддалений або змішаний формат роботи. В умовах війни статистика змінилася. Майже 67,8% державних службовців залишилися працювати в штатному режимі, і всього близько 18,3%



працюють у віддаленому чи змішаному форматах, проте 13,8% перебувають у тривалих відпустках, на лікарняному чи мобілізовані або залучені до лав територіальної оборони. Наведені статистичні дані свідчать про високий рівень адаптивності державної служби до різних типів кризи, проте з різним характером реакції. Під час пандемії домінував віддалений або змішаний формат роботи (60,3%), що зумовлено вимогами санітарної безпеки. Натомість в умовах війни 67,8% державних службовців залишаються працювати в штатному режимі, що вказує на потребу забезпечення фізичної присутності та стабільності державного управління, попри високий рівень диджиталізації [1].

Державна служба України з надзвичайних ситуацій є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сферах цивільного захисту, запобігання надзвичайних ситуацій, а також захисту населення і територій від їх наслідків. Цей орган пройшов тривалий і складний шлях реорганізації, що свідчить про його динамічний розвиток. Проведені дослідження підтверджують: трансформація ДСНС ще далека від завершення. У сучасних умовах, коли країна стикається з новими викликами, відбувається значна кількість змін, що віддзеркалюються в ухвалених програмах та стратегіях, які визначають даліші напрямки діяльності служби. Нині ми спостерігаємо черговий етап розвитку та трансформації Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Багато змін у структурі та діяльності цього органу стали наслідком реформ, ініційованих урядом України 2017 року. Нині впроваджуються заходи першого етапу стратегії, спрямованої на розвиток системи пожежної охорони в територіальних громадах. Зокрема, створюються місцеві пожежно-рятувальні підрозділи з метою підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації на місцевому рівні [3].

Саме Державна служба України з надзвичайних ситуацій повинна бути пріоритетом в організаційно-правових аспектах, оскільки формування належного організаційно-правового забезпечення проходження публічної служби та виконання посадових обов'язків на об'єктах критичної інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні є детермінантою національної безпеки країни, а також відіграє ключову роль у формуванні інфраструктурної політики та нагляді за нею з метою сприяння підвищенню продуктивності та забезпечення рівних можливостей і рівного доступу до послуг для громадян [2, с. 63].



Водночас, на нашу думку, жодна, навіть найефективніша система не дасть очікуваних результатів, якщо державні службовці та суспільство загалом не переглянуть власні підходи до виконання обов'язків і не змінять усталені ментальні настанови. Застарілі управлінські моделі, що сформувалися під впливом радянського минулого, й надалі залишаються бар'єром для якісного впровадження нормативно-правових реформ.

Отже, одним із ключових завдань є подолання залишків радянської адміністративної культури та формування нової системи цінностей як серед громадян, так і в середовищі державної служби. Слушно зауважував *Микола Міхновський* в своїй праці «Самостійна Україна» «Цю останню задачу мусить узяти на себе національна інтелігенція. Це її право і її обов'язок». Це твердження залишається актуальним і сьогодні – оскільки саме свідома, освічена частина суспільства покликана формувати нову модель державної служби, засновану на принципах відповідальності, професіоналізму та національної гідності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 182. С. 47–51. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/479> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Юник І. Г., Заболотний А. В. Організаційно-правові аспекти проходження публічної служби та виконання посадових обов'язків на об'єктах критичної інфраструктури в умовах правового режиму воєнного стану в Україні // *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Право*. 2023. № 41. С. 62–70. URL: <https://library.vspu.net/items/3f8befcd-7109-4b7b-8e1f-6f5ccd7f3bd9> (дата звернення: 17.05.2025).
3. Офіційний веб-сайт Державної служби України з надзвичайних ситуацій URL: <https://dsns.gov.ua/> (дата звернення: 17.05.2025).



Геннадій ФЕРДМАН,
доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Проблема національної безпеки є однією із ключових у розвитку будь-якого суспільства і належать до найважливіших, найскладніших багатоаспектних та інтегральних явищ суспільного і політичного життя. Від позитивного її розв'язання значною мірою залежить і позитивне вирішення всіх інших проблем (економічних, соціальних, правових, морально-етичних).

Суспільна система, що не здатна забезпечити власну національну безпеку, завжди перебуватиме на межі ризику й постійно потерпатиме від тих чи інших внутрішніх або зовнішніх чинників, які тісно пов'язані між собою. З розгортанням процесу формування і становлення суверенних національних держав проблема національної безпеки все більше і більше актуалізувалася. Сьогодні, коли на планеті функціонує понад 250 національних держав з різними традиціями, історичним досвідом, інтересами та амбіціями, проблема національної безпеки для кожної з них набуває доленосного значення. У цьому контексті не є винятком й Україна^[1, с. 53].

Діяльність органів публічного управління та адміністрування у сфері національної безпеки носить досить складний характер, що зумовлюється наявністю особливих об'єктів безпеки: особистість її права й свободи; суспільства його матеріальні та духовні цінності. Специфічними рисами цих об'єктів зумовлена об'єктивна потреба створення єдиної системи гарантування національної безпеки України.

Функціями державної політики, процесом національної безпеки є цілеспрямовані, організаційні, координувальні та регулювальні впливи



суб'єктів публічного управління та адміністрування національною безпекою, що спрямовані на реалізацію національних інтересів. Вони мають регулювати зазначені сфери життєдіяльності суспільства та держави. Їх головною метою є створення належних умов розвитку особи, прогресу суспільства і держави, а також нейтралізація загрози послаблення спроможності держави реалізувати національні інтереси на міжнародній арені. Національна безпека України забезпечується шляхом проведення виваженої державної політики відповідно з ухваленими в установленому порядку доктринами, концепціями, стратегіями та програмами у визначених сферах.

Загальна система суб'єктів гарантування національної безпеки (за вертикаллю) охоплює:

орган законодавчої влади – Верховна Рада України й органи державного управління загальної компетенції – Кабінет Міністрів України, місцеві державні адміністрації;

органи державного управління спеціальної компетенції – Міністерство внутрішніх справ; Служба безпеки; Міністерство оборони; Державний комітет у справах охорони державного кордону; Міністерство юстиції; Національне бюро розслідувань; спеціалізовані управління і служби Міністерства закордонних справ; Державна служба України з надзвичайних ситуацій тощо;

правоохоронні органи – органи прокуратури; суди загальної юрисдикції; Конституційний Суд; адвокатура;

громадські структури – адвокатура; Товариство сприяння обороні України; пункти охорони громадського порядку.

Координаційним органом з питань національної безпеки та оборони є Рада національної безпеки та оборони України [2, с. 107].

У разі воєнного нападу або загрози збройної агресії проти України Президент ухвалює рішення про оголошення стану війни, загальну або часткову мобілізацію і своїм указом запроваджує воєнний стан на всій території України чи в окремих її місцевостях. Про введення воєнного стану та інші заходи з цих питань Президент зобов'язаний невідкладно повідомити Верховну Раду України (внести на розгляд); Президент також ухвалює рішення і видає наказ Збройним силам на ведення бойових дій [2, с. 85, 106; 3, с. 5].

У гарантуванні національної безпеки, і насамперед військової безпеки, важлива роль відводиться органам військового управління



Збройних сил України. Це основний державний інститут, покликаний гарантувати захист України від зовнішньої збройної агресії [2, с. 17]. У цьому разі діяльність органів військового управління в зазначеній сфері носить виконавчо-розпорядчий характер.

Обсяг і складність вирішуваних завдань у системі національної безпеки залежить від оцінки реальних загроз і ступеня їх небезпеки для життєвоважливих інтересів України, зроблених на основі об'єктивного аналізу. За результатами цих оцінок завдання національної безпеки варто розподілити за часовими параметрами на оперативні, тобто такі, що потребують невідкладного вирішення, тактичні, які передбачають деякий, не дуже значний часовий інтервал для їх вирішення, і стратегічні, тобто такі, вирішення яких здійснюється у віддаленій перспективі.

Таким чином, можна зробити такі основні висновки:

1. Діяльність органів публічного управління та адміністрування щодо забезпечення національної безпеки визначає життєвоважливі інтереси держави, суспільства й громадянина. Її цілями та цінностями є потреба розроблення й використання сучасних та ефективних механізмів засобів державної політики України щодо протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам держави.

2. Механізм гарантування національної безпеки України зорієнтовано на практичну координацію всіх видів діяльності державних і громадських інститутів з метою відвернення, виявлення й усунення явних і потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз.

3. Національна безпека України безпосередньо залежать від практичної координації діяльності органів публічного управління та адміністрування з метою відвернення виявлення й усунення явних і потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фердман Г. П. Механізми створення інтегрованої системи транспортної безпеки України: державно-управлінський аспект: монографія. Одеса: ННБК "АТБ". 2022. 444 с;
2. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://surl.luh.ua/qrczi>
3. Про оборону України : Закону України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>



Микола ФІЛОНОВ,
аспірант,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В епоху цифрових технологій інформаційна безпека стає ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку регіонів. Регіональний рівень, як найбільше наближений до громадян, першим приймає удар дії деструктивних чинників і стикається з унікальними викликами, пов'язаними із захистом інформаційних ресурсів, протидією дезінформації та забезпеченням кібербезпеки. Для України серед таких чинників доцільно виокремити насамперед повномасштабну агресію рф.

Щодо ключових викликів інформаційної безпеки на регіональному рівні, то доцільно визначити такі:

1. Регіональна критична інфраструктура (енергетика, залізничний транспорт, водо- і газопостачання тощо) стає все більше мішенню для кібератак рф, що можуть призвести до серйозних наслідків для України в цілому, так і для її населення зокрема. Крім того, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що оперують значними обсягами персональних даних, потребують посиленого захисту від кіберзлочинців.

2. Поширення неправдивої інформації в соціальних мережах та регіональних медіа може дестабілізувати суспільну думку та спровокувати конфлікти. Зовнішні сили рф можуть використовувати інформаційні операції для впливу на політичні процеси в регіонах України.

3. Недостатній рівень захисту персональних даних громадян в інформаційних системах органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також регіональних організацій. Потреба забезпечення відповідності регіональної практики законодавству про захист персональних даних.

4. Низький рівень інформаційної грамотності населення робить українців уразливими до дезінформації та кіберзагроз рф. Саме тому зростає потреба проведення освітніх кампаній для підвищення рівня обізнаності громадян України щодо правил безпечної поведінки в інформаційному просторі.



Серед шляхів подолання викликів інформаційній загрозі на регіональному рівні можна визначити такі:

1. Посилення кібербезпеки, що вимагає впровадження сучасних технологій захисту інформаційних систем критичної інфраструктури та органів державної влади в регіонах та органів місцевого самоврядування. Крім того, важливим є регулярне проведення аудитів безпеки та навчання персоналу на регіональному рівні органів публічної влади.

2. Протидія дезінформації [1]. Створення регіональних центрів моніторингу інформаційного простору для виявлення та протидії дезінформації. Підтримка незалежних регіональних медіа та розвиток медіаграмотності населення.

3. Ефективний рахист персональних даних [1]. Упровадження суворих правил оброблення та захисту персональних даних в органах місцевого самоврядування та регіональних самоврядних організаціях, особливо у сфері функціонування критичної інфраструктури. Потрібним є проведення регулярних перевірок на відповідність законодавству про захист персональних даних на рівні органів публічної влади.

3. Підвищення інформаційної грамотності серед населення та органів громадської влади. Уключення курсів з інформаційної безпеки та медіаграмотності до навчальних програм шкіл, університетів та органів публічної влади [1]. У цьому контексті набуває актуальності проведення інформаційних кампаній для широкого загалу.

4. Налагодження міжрегіональної та міжнародної співпраці. Обмін досвідом і співпраця між регіонами та міжнародними партнерами у сфері інформаційної безпеки – це один з векторів дієвого управління у сфері інформаційної безпеки. З огляду на це набуває важливості спільне розроблення та реалізація проєктів з підвищення кібербезпеки та протидії дезінформації.

В умовах цифрової трансформації та зростання кіберзагроз з боку рф, забезпечення інформаційної безпеки на регіональному рівні в Україні набуває особливого значення. Як відомо, наша держава увійшла до трійки країн-лідерів, що 2023-2024 рр. зіштовхнулася з найбільшою кількістю кібератак [1]. Очевидно, що регіони є найближчими до потреб та інтересів громадян, а отже, повинні розробляти та впроваджувати ефективну стратегію захисту інформаційного простору.

Ключовими елементами цієї стратегії можуть бути такі:

1. Оцінювання ризиків та загроз інформаційній безпеці [1], що



вимагає проведення регулярного аналізу інформаційної загрози, характерних для конкретного регіону. Ідентифікація вразливостей критичної інформаційної інфраструктури й інформаційних систем органів публічної влади на місцях.

2. Захист критичної інфраструктури. Упровадження сучасних технологій захисту інформаційних систем, що забезпечують функціонування життєво важливих об'єктів регіону, передбачає розроблення та реалізацію відповідної місцевої стратегії захисту критичної інфраструктури з урахуванням особливостей окремо взятої території, на якій розташовано об'єкт такої інфраструктури. Крім того, набуває актуальності розроблення планів реагування на кібератаки та інші надзвичайні ситуації [3].

3. Забезпечення кібербезпеки органів державної влади в регіоні та органів місцевого самоврядування. У цьому контексті важливим є впровадження стандартів і процедур захисту інформаційних ресурсів та систем органів місцевого самоврядування, а також навчання співробітників правил кібербезпеки та безпечної роботи з інформаційними системами [1].

4. Протидія дезінформації та пропаганді на місцях. Потрібним є створення регіональних центрів моніторингу інформаційного простору для виявлення та протидії поширенню неправдивої інформації, а також підтримання незалежних регіональних медіа та розвиток медіаграмотності населення [1].

5. Захист персональних даних, що передбачає впровадження суворих правил оброблення та захисту персональних даних громадян, що обробляються органами місцевого самоврядування та іншими організаціями регіону, а також проведення регулярних перевірок на відповідність законодавству про захист персональних даних [1].

6. Підвищення рівня інформаційної грамотності населення. З огляду на це важливим є включення курсів з інформаційної безпеки та медіаграмотності до навчальних програм шкіл, університетів та до загальнодоступних освітніх курсів із медіа грамотності [1].

7. Правове забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні щодо гарантування ними інформаційної безпеки на місцях [1]. Для цього актуальним є створення та вдосконалення нормативно-правової бази у сфері інформаційної безпеки на регіональному рівні, а також забезпечення відповідності регіональної практики міжнародному законодавству.

З приводу реалізації стратегій інформаційної безпеки на



регіональному рівні, то вона (реалізація) передбачає:

- розроблення регіональних програм інформаційної безпеки, що визначають конкретні заходи та терміни їх виконання;
- створення регіональних координаційних центрів із питань інформаційної безпеки;
- залучення до реалізації стратегії представників органів влади, бізнесу, громадських організацій та наукових установ.

За цих умов ефективна стратегія інформаційної безпеки на регіональному рівні є потрібною умовою для захисту інформаційного простору, убезпечення громадян та сталого розвитку регіону.

Очевидно, що в Україні діє постулат регіонального розвитку, проте не забезпечення інформаційної безпеки на регіональному рівні. Свідченням цього є Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки і Стратегія інформаційної безпеки України [2]. Однак, у цих підзаконних актах відсутня вказівка щодо обов'язковості розроблення регіональних стратегій забезпечення інформаційної безпеки, що є одним із чинників зниження її рівня. Отже можна зробити висновок, що інформаційна безпека на регіональному рівні є складним та багатогранним завданням, яке вимагає комплексного підходу та спільних зусиль органів публічної влади (державних і самоврядних інституцій), громадянського суспільства й міжнародних партнерів. Ефективне вирішення цих викликів є запорукою стабільного та безпечного розвитку регіонів України та її інформаційної безпеки.

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. Харків: НУЦЗ України, 2024. 244 с.
2. Офіційний веб-сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Драйвери сталого розвитку та системи громадської безпеки України в контексті реалізації її євроінтеграційних прагнень. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2989>.



Володимир ШЕВЧУК,
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ ОБОРОННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ: ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ

Сучасні принципи та підходи до стратегічного оборонного менеджменту ґрунтуються на таких загальних принципах управління, як ефективність та результативність, прозорість, відповідальність, що набувають нового змісту в контексті розвитку концептуальних поглядів представників інноваційних напрямків публічного управління (наприклад, New Public Management) у межах відходу від традиційної парадигми публічного управління до забезпечення єдності політики та управління. Унаслідок цього, застосування наведених принципів у межах єдиного комплексу публічного управління національною безпекою стратегічне оборонне планування спрямовується на забезпечення ефективності досягнення кінцевого результату. Водночас, у межах чинної концепції оборонного планування ці принципи набувають іншого змісту з огляду на потреби набуття та розвитку спроможностей, орієнтуючись, у тому числі, на основні принципи, що використовуються в межах планування воєнних операцій, оскільки цей процес є ієрархічно структурованим та, ураховуючи варіативність можливостей, забезпечує найбільш ефективне досягнення поставлених цілей [4].

Орієнтуючись на концептуальний підхід, запропонований у літературі та обґрунтований положенням про те, що «оборонний менеджмент вносить ясність у сфери діяльності з високим ступенем невизначеності щодо правильності вибраних для досягнення цілей шляхів або щодо того, чи правильно визначені й вирішені знайдені проблеми, залишаючи інші сфери функціонувати як раніше» [1, с. 6], можна подати ієрархічну структуру оборонного менеджменту в схематизованому вигляді, що відбиває принцип взаємозв'язку політики й процесів на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях. Таку структуру стратегічного оборонного менеджменту спрямовано на уникнення тих прогалин, що утворюються під час застосування в цій сфері програмно-проектного підходу. Розроблення на



основі цього ж підходу функціональної моделі й оборонного менеджменту буде орієнтуватися на досягнення потрібної гнучкості та «має включати загальні процедури (планування спроможностей, програмування розвитку спроможностей, бюджетування та управління ресурсами, виконання програм та планів, застосування досягнутих спроможностей), а також спеціальні процедури (управління ризиками, моніторинг та контроль, визначення і внесення змін до програми та проєктів розвитку спроможностей; застосування адміністративного менеджменту, фінансового менеджменту, ресурсного менеджменту, менеджменту персоналу, інноваційного менеджменту, програмно-проєктного менеджменту тощо)» [2, с. 25].

Фактично йдеться про формування системного бачення, що мінімізує виняткову операціоналізацію процесів оборонного планування, як вторинних щодо стратегії національної безпеки й оборони. Це актуалізує потребу вирішення питання щодо науково-теоретичного обґрунтування концепції стратегічного оборонного менеджменту в межах комплексного підходу, що передбачає здійснення стратегічного оборонного планування на основі спроможностей, яке дозволяє своєчасно визначити оборонні потреби, здійснити раціональний вибір матеріальних ресурсів та розподіл фінансових ресурсів, потрібних для виконання планів і програм, що деталізують загальну стратегію, забезпечити потрібний рівень гнучкості та адаптивності під час стратегічного оборонного планування.

Означений підхід дає можливість у межах структурно-функціонального комплексу стратегічного оборонного планування підвищити ефективність багаторівневої інтеграції та координації спільних дій на різних рівнях управління у сфері забезпечення національної безпеки держави. Проте, ефективність використання цього підходу на практиці пов'язана з потребою вирішення комплексу проблем публічного управління національною безпекою, що в тому числі апелює до питань інституційного розвитку системи публічного управління, та її забезпеченість конкретними механізмами реалізації основних принципів, покладених не тільки в основу публічноуправлінської діяльності, але й в основу процесу забезпечення національної безпеки на всіх рівнях. Невирішеність більшості наявних у цій сфері проблем має наслідком те, що процес імплементації оборонного менеджменту у вітчизняну практику управління сферою оборони залишається «здебільшого декларативним і фрагментованим, що призводить до недостатньо ефективного витрачання коштів оборонного



бюджету, ускладнень із закупівлею озброєння, військової техніки, матеріальних засобів і, як наслідок, нездатності повною мірою сформувати потрібні спроможності Збройних сил України» [3, с. 34]. Така ситуація пов'язана в тому числі з відсутністю комплексного підходу до процесів стратегічного оборонного планування, який б ґрунтувався на сучасних принципах та підходах, що потребує звернення дослідницької уваги на управлінських контекст їх розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Букур-Марку Г., Флурі Ф., Тагарев Т. Оборонний менеджмент: ознайомлення. Geneva: Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2009. 214 с.
2. Наливайко А., Поляєв А. Підходи щодо розроблення функціональної моделі оборонного менеджменту. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*. 2021. Vol. 11. №. 3. С. 20-29. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.2.
3. Сурков О., Цурко Ю. Особливості оборонного менеджменту в міністерстві оборони США. *Збірник наукових праць ЦВСД*. 2024. № 1(80). С. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/34-40>.
4. Viter D., Rudenko O. National Security in the Multi-Domain Environment: Public Administration Issues. *Public Administration and Law Review*. 2025. № 1(21). С. 40-49.



СЕКЦІЯ 3
МЕХАНІЗМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Wang ZHENYANG,
graduate student of the department public management
and administration NNIPUIA
of Petro Mohyla National University,
Mykolaiv, Ukraine

**MARKETING STRATEGY: CONCEPT, CONTENT AND MAIN
STAGES OF PREPARATION**

The formation and implementation of a marketing program involves solving a number of tasks. The mechanism for performing such tasks is a marketing strategy. A marketing strategy is a rational, logical structure, through which any enterprise tries to solve its own marketing tasks. Also, a marketing strategy is an important document for any public or private enterprise, from microbusinesses to large corporations that seek a manageable financial result [3, p. 198]. Typically, a marketing strategy consists of a number of strategies regarding target markets, the marketing mix and its costs. In addition, a marketing strategy is an integral part of planning, which covers individual components and the strategy of the enterprise as a whole. This creates the prerequisites for making the highest quality decisions at the highest level and carrying out the necessary clarification at lower levels of management, taking into account the expected and unexpected changes in the internal and external situation. As a result, when choosing a marketing strategy, the target market segment, methods and techniques for positioning products or organizations, as well as specific marketing tools included in the marketing complex, are determined. That is, the development of a marketing strategy is carried out in accordance with certain stages:

- assessment of the current state of the market;
- market segmentation and definition of the target audience;
- analysis of competitors' activities;
- creation of the image of the enterprise;
- study of alternative strategies;
- formation of marketing development goals;



– assessment of the financial independence of the strategy [2].

The first stage involves market research, which is carried out in order to obtain information about the existing market conditions in which the enterprise operates. The main result of the first stage is the development of forecasts and trends in market development, assessment of the market situation, identified market opportunities and features of the competitive environment [1].

At the second stage of developing a marketing strategy, market segmentation is carried out based on the information obtained as a result of the research. Segmentation involves dividing the market into separate groups of consumers who differ from each other not only in parameters, but also in their reaction to the elements of the marketing complex. Within the framework of the third stage, an analysis of competitors' activities is carried out, aimed at obtaining the information necessary to ensure competitive advantages, as well as to find opportunities for cooperation. The strengths and weaknesses of competitors are identified, the market share they occupy, the reaction of consumers to their marketing tools. The result of the work carried out at this stage should be a clear understanding of the company's position in the market in comparison with competitors, and even possible ways of further development.

The fourth stage involves the formation of marketing development goals. The most common are increasing market share, reducing the period from development to market launch of a new product, an advantage over competitors in terms of product quality, an advantage over competitors in terms of costs, technology leadership, image leadership, etc. In addition, the goals of the marketing strategy must necessarily be consistent with the mission of the enterprise and common global goals [3]. We emphasize that achieving marketing development goals is necessary to strengthen the competitiveness and position of the enterprise in the market in the long term.

The fifth stage involves the study of all possible marketing strategies under given conditions and given resources of the enterprise. That is, alternative options for marketing activities are generated that will meet the goals and objectives of the marketing strategy of competitors, the resource provision of the enterprise, and consumer expectations. Within the framework of the sixth stage, the image of the enterprise is created, which plays an important role in shaping the perception of products and services by a potential client as something different from similar products of competitors, something better. The final stage of developing a marketing strategy is an assessment of the financial viability of the selected strategy. At this stage, the following activities are carried out:



- analysis of the quality of future products (services) of the enterprise;
- forecasting the competitiveness of products (services);
- forecasting the level of prices in selected markets;
- forecasting sales volumes, etc. [4].

In addition, it is worth realizing that the market situation may change at any moment, this happens when a stronger competitor appears on the market, new sources of financing, or due to political changes, so the developed strategy must be adjusted in accordance with the prevailing conditions.

Thus, the modern conditions of the enterprise's functioning impose requirements on effective management through appropriate marketing activities. In particular, to analyze market opportunities, select appropriate target markets, develop effective strategies and successfully manage them. The ability to form and implement a marketing strategy with strict adherence to established stages is important. Marketing strategy should be a continuous process, with repeated revision of the main tasks and decisions. This should be a timely response to the emergence of new circumstances that force adjustments. Sometimes the long-term goals of the enterprise's activities may change in the marketing strategy. This involves conducting a detailed analysis of the main elements, thanks to which the enterprise has the opportunity to take leading positions in its segment, as well as strengthen competitiveness by forming a better offer of services or goods.

LIST OF SOURCES USED

1. Богданов В. Етапи формування маркетингової стратегії IT-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320/3246>
2. Васильєва Т. А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 218-220.
3. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Монографія. Київ : Знання, 2006. 366 с.



Zhao ZHENYI,
graduate student of the department public management
and administration NNIPUIA
of Petro Mohyla National University,
Mykolaiv, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN CONDITIONS

Today, the digital transformation of public administration is the so-called comprehensive modernization process aimed at increasing the accessibility, transparency and efficiency of various public services for citizens. It is generally recognized that the introduction of modern digital technologies and electronic tools will significantly improve the productivity of their own institutions, guarantee better interaction with business entities and accelerate innovative growth. In addition, digitalization can make citizens' lives more convenient, since it is possible to receive public services online without visiting the relevant public institutions; it is able to stimulate economic development by attracting investment; it increases the transparency of the work of public authorities; it automates routine processes that reduce the time for providing services; it reduces corruption due to the openness of data and decision-making processes, etc. [2]. Therefore, the processes of digital transformation of public administration are inextricably linked with the following significant aspects:

1. Increasing the efficiency of government bodies; digitalization allows you to automate most processes, which reduces time and material costs; this speeds up decision-making processes and improves the quality of services provided.
2. Transparency and accountability – the implementation of digital solutions contributes to increasing the openness of public data; this improves the trust of citizens, as they can track the actions of government bodies and participate in decision-making processes.
3. Meeting citizens' expectations: modern citizens are already accustomed to fast and convenient service in the private sector, so they expect similar standards from the state; digital transformation helps government bodies offer convenient and accessible electronic services.
4. Optimization of management and decision-making based on relevant data; the use of big data and analytics allows you to more accurately predict the needs of society and make decisions based on real data, rather than assumptions [1, p. 28-29].



5. Supporting economic growth and innovation – digitalization of public administration contributes to creating conditions for innovative development and improves interaction between the state, business and society [3, p. 400-401].

6. Security and resilience, as modern digital technologies allow to increase cyber security, ensure data protection and create a resilient infrastructure capable of operating effectively in crisis and emergency situations [4].

Thus, the digital transformation of public administration is a necessary step to adapt to modern challenges and requirements, improve interaction with citizens and create a more effective and transparent public administration system. In modern conditions, the introduction of digitalization will allow to increase the efficiency of public administration through more accurate planning, monitoring and evaluation of achieved results. Also, the process of digital transformation for public authorities is of paramount importance in modern conditions, as it allows improving the quality of management, efficiency of decision-making and openness to citizens. Digital transformation is already changing approaches to management around the world. However, the problem is that traditional methods of managing public processes often do not keep up with the rapid growth of the volume of information and the complexity of tasks that require an integrated approach. It is this situation that the effective digital transformation of public administration is designed to solve.

LIST OF SOURCES USED

1. Андріяш В. Основні передумови реформування публічного управління в умовах глобалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 2. 2023. С. 27-31.

2. Грищенко О. Деякі аспекти сучасних тенденцій цифрової трансформації державного управління в Україні. *Матеріали конференції МНЛ*, (25 жовтня 2024 р., м. Полтава). URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1290>

3. Сидоренко Н. Цифровізація публічного управління: теоретичні та нормативно-правові аспекти. *Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів*. 2022. С. 399-402.

4. Трещов М., Наумик А. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>



Євген БЕРЛАДИНЮК,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за
спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Ірина ОЗЬМІНСЬКА,

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та майбутнього повоєнного відновлення роль людського капіталу в публічному управлінні набуває критичної ваги. Інституції мають адаптуватися до нових викликів: забезпечувати прозорість, підзвітність і високу якість державних послуг, що неможливо без потужних інституційних механізмів та ефективних практичних інструментів розвитку кадрів. Водночас, демографічні втрати, відтік кваліфікованих працівників, низька продуктивність праці та дефіцит цифрових навичок загрожують стабільності державного апарату, що вимагає не лише діагностики проблем, а й чітких пропозицій щодо вдосконалення наявних підходів.

Інституціональні аспекти охоплюють сукупність формальних і неформальних правил, норм та інститутів, що створюють середовище для нагромадження, відтворення й реалізації людського капіталу. Крім того, інститути знижують невизначеність та систематизують соціально-економічні відносини, забезпечуючи сталість поведінкових стандартів і сприяючи довгостроковим інвестиціям у людей [5].

За дослідженнями, інституційна система має дуальну природу: вона одночасно сприяє розвитку взаємодії й накладає певні обмеження, визначаючи правила гри для суб'єктів публічного управління [3]. У межах



цієї системи ключову роль відіграють інститути освіти, охорони здоров'я, соціальної політики, ринку праці, наукових досліджень та корпоративної соціальної відповідальності, що сукупно формують конкурентоспроможний людський капітал.

Інтеграція інновацій і сучасних технологій до інституційного середовища стає важливим складником стратегії адаптації до глобальних викликів. Це передбачає розвиток правових та організаційних механізмів, здатних швидко реагувати на зміни зовнішніх умов і підтримувати гнучкість державних інституцій [5].

Практична реалізація розвитку людського капіталу вимагає комплексного підходу до кадрового менеджменту, що враховує специфіку державної служби. На сьогодні український людський капітал формує лише близько 30 % національного багатства (у розвинених країнах цей показник сягає 70%), а демографічні втрати й відтік фахівців посилюють проблему дефіциту кадрів [1].

Однією із позитивних змін стало масове впровадження цифрової платформи «Дія», що надала доступ до понад 70 електронних послуг та спонукала до підвищення цифрових компетенцій держслужбовців [4]. За даними Національного агентства України з питань державної служби, понад 10 000 працівників пройшли навчання за новими стандартами управління, що поліпшило їхні лідерські та управлінські навички [2].

Проте, низьке фінансування програм професійного розвитку, нерівномірні умови праці в регіонах та недостатня кількість інноваційних підходів до підготовки кадрів стримують ці позитивні зміни. Особливо гостро стоїть питання залучення молодих фахівців: обмежена система мотивації, невідповідність оплати праці ринковим умовам і висока плинність службовців перешкоджають формуванню кадрового резерву.

Пропонується запровадити конкурентоспроможну модель мотивації й оплати праці, що охоплюватиме не тільки базову заробітну плату, а й пакети медичного страхування, пенсійні гарантії та чіткі кар'єрні траєкторії, що допоможе утримувати й залучати кваліфіковані кадри.

Паралельно варто розгорнути єдину освітню платформу, що поєднає дистанційні та очні формати навчання з інтерактивними методиками – від цифрових навичок до управління змінами та кризового менеджменту, а також передбачатиме стажування в партнерстві з вишами та міжнародними організаціями, що зміцнить практичний складник підготовки держслужбовців.



Для підвищення прозорості та продуктивності, потрібно розширити функціонал державних ІТ-рішень (зокрема платформи «Дія») для автоматизації кадрових та адміністративних процедур, мінімізувати корупційні ризики й скоротити час ухвалення управлінських рішень. Важливо також стимулювати волонтерські та корпоративні соціальні ініціативи за участі державних службовців, що сприятиме формуванню згуртованої команди та розширенню мережі професійних контактів.

Щоб адаптуватися до сучасних умов, варто запровадити гнучкі форми зайнятості – дистанційну роботу та рухомий графік – щоб урахувати потреби фахівців із сімейними зобов'язаннями чи тих, хто мешкає у віддалених регіонах.

Зрештою, налагодження системної співпраці з університетами, дослідницькими інститутами й приватним сектором допоможе спільно розробляти інноваційні освітні програми й атестаційні моделі, що відповідатимуть викликам часу й зміцнять кадровий потенціал публічного сектору.

Комплексне впровадження зазначених заходів створить умови для формування стійкого людського капіталу, здатного адаптуватися до стрімких змін у соціально-економічному середовищі. Посилення інституційних механізмів, розвиток практичних інструментів підготовки й мотивації кадрів, а також активна цифровізація державного управління сприятимуть підвищенню ефективності публічного сектору та наближенню до європейських стандартів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України – Український інститут майбутнього – Кадровий резерв майбутнього. URL: <https://surl.lu/kksfgh>
2. Звіт про діяльність 2024 р. : Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Стрижак О. О. Інституціональні системи: сутність та складові. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2017. № 32. С. 300-308.
4. Цифрова грамотність українців через освіту та технології. Digital State : вебсайт. 2025. URL: <https://surl.lu/njxlem>
5. North C. D. Institutions and economic growth: A historical introduction. *World Development*. 1989. Vol. 17, № 9. P. 1319–1332.



Олег БІЛИК,

доктор наук з державного управління, доцент,
проректор з науково-педагогічної
роботи та моніторингу якості освіти,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна

СУТЬ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

В основу побудови та структурування системи моніторингу покладено правила, що зумовлюють можливості ієрархічної побудови, єдності просторового й змістовного формування центрів збирання первинної інформації і пунктів її оброблення на кожному рівні, наявності мережі й каналів обміну даними між організаціями й установами, чим віддзеркалюються складники системи державного управління. Склад системи моніторингу визначається її функціональним призначенням, сферою застосування, переліком установлених завдань, що підлягають вирішенню та покладені на неї функції оброблення інформації користувачем. Отже, система моніторингу має цілком визначену мету, алгоритм проведення її процедур, принципи побудови, критерії оцінки, методи і технології.

Дослідження наукових проблем створення систем моніторингу передбачає потребу детального аналізу й оцінювання середовища, оскільки це постає об'єктом і водночас – засобами для інформаційного забезпечення, за якими розкриваються процеси і явища. Це зумовлюється тим, що поруч з поглибленим розробленням та виконанням заходів, спрямованих на розвиток організацій і установ за галузями і видами діяльності, потрібно розширювати й посилювати державний механізм зворотного зв'язку. Тим і віддзеркалюються сфери діяльності в Україні, що ґрунтуються не тільки на виході підпорядкованих державі структурних утворень на новий рівень шляхом дотримання процесного і системного підходів, але й завдячуючи постійним спостереженням і дійовим контролем за процесами, ресурсами та результатами. У підсумку, моніторинг є основою для здійснення виконавчих функцій органами центральної влади та органами місцевого самоврядування, регуляторних впливів, ухвалення рішень щодо досягнення



поставленої мети й отримання кінцевих результатів. Саме тому методологічною основою процесу державного моніторингу є такі принципи (рис. 1).

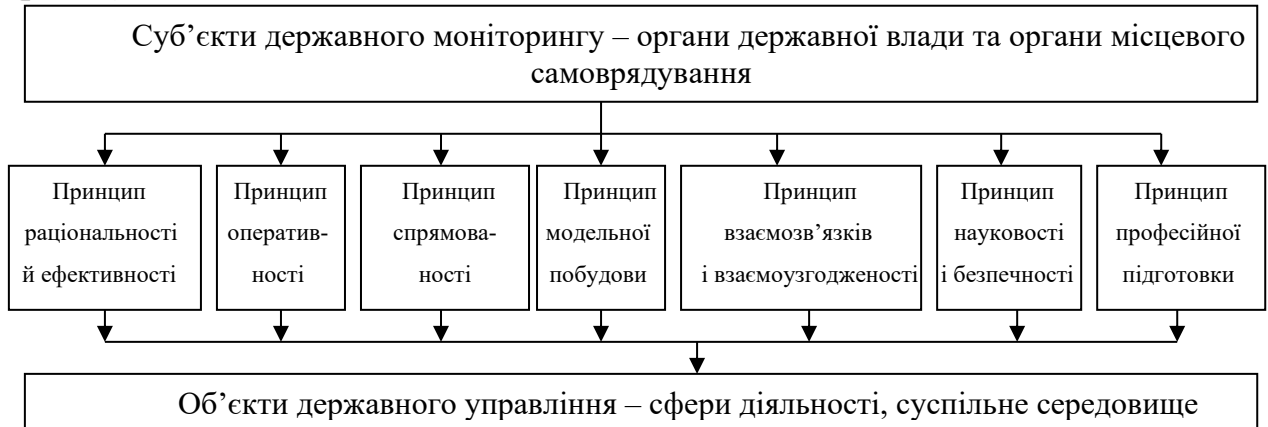


Рис. 1. Принципи системи державного моніторингу

Особливої уваги питанням моніторингу в системному значенні щодо державного управління надає В. В. Сиченко, який дослідив через перевірку якості й ефективності виконання органами центральної влади та органами місцевого самоврядування встановлених завдань, що мають співвідношення з ресурсами, часом, обсягами фінансової підтримки та конкретизованими напрямками діяльності в організаціях й установах [1].

Алгоритм організації системи моніторингу, на будь-якому ієрархічному рівні у тій сфері діяльності, що підпадає під державне управління, ґрунтується на дотриманні такої послідовності:

- визначення проблемної ситуації та її структуризацію;
- організація системи моніторингу, де зазначені рівні ієрархії й алгоритми переходу результатів моніторингу від одного рівня до іншого;
- визначення індикативного набору ознак, за якими здійснюється моніторинг;
- остаточне обґрунтування структурного віддзеркалення та ієрархічної побудови системи моніторингу.

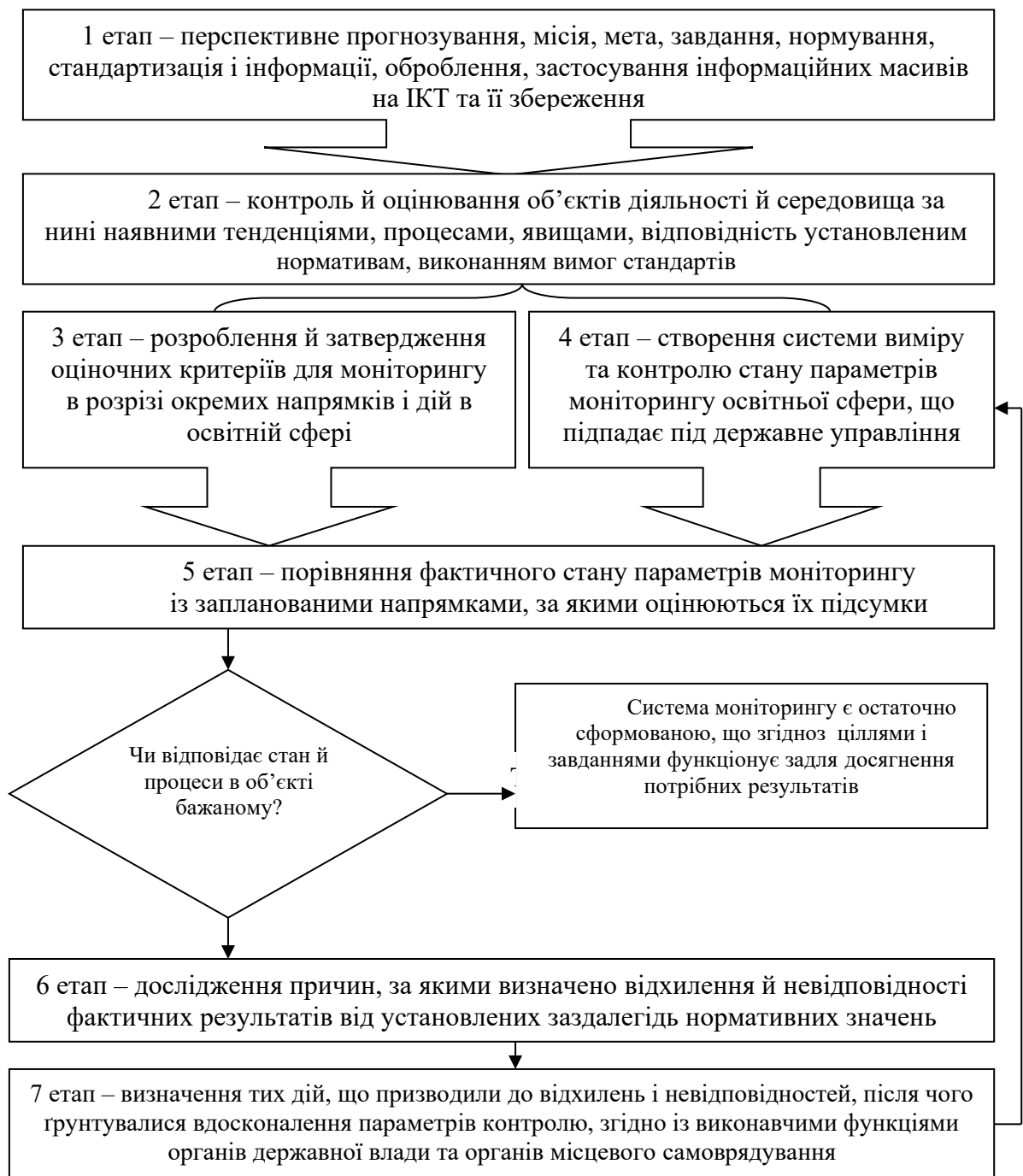


Рис. 2. Декомпозиція функціонування системи моніторингу

Цим ґрунтується, що система моніторингу є самостійним науковим напрямком, до основних методологічних положень якої належать:

– обґрунтування складника системи моніторингу, що зумовлюється її складом, вибором вимірювальних величин, під якими розуміються показники, характеристики, параметри, критерії спостереження щодо



вирішення проблем, забезпечення високого рівня якісних характеристик та мінімізації вартості побудови і функціонування;

– забезпечення потрібної ефективності системи моніторингу (комп'ютерна техніка останнього покоління, технічні засоби комунікації і зв'язку, чисельність спеціалістів і кваліфікованого персоналу технічного профілю щодо керованості відповідно до рівня інформаційних процесів, вибір алгоритмів оброблення інформації для побудови системи моніторингу на державному рівні, її узгодженість із підвідомчими та підпорядкованими сферами діяльності, організаціями й установами).

Звідси випливає, що простір, який належить до державного управління, підлягає широкому технічному оснащенню та пов'язаними із цим заходами, що означають розширене використання автоматизованих платформ та цифрових засобів. До цього варто віднести такі технічні засоби, платформи і комплекси, яке «Інтернет речей» та «SMART-технологій», що під'єднане до програмного забезпечення аналітичного призначення, «Microsoft Excel», відеоформатів, застосунків, до якого потрібно віднести розроблений Міністерством цифрової трансформації України мобільний застосунок для поширеного надання онлайн-послуг на державному рівні під назвою «Дія».

Це свідчить про те, що формування системи моніторингу на державному рівні зумовлене виконанням основних завдань та пов'язаних із ними розпоряджень, виконавчих функцій і регуляторних дій, цільових комплексних заходів. Галіцин В. К. стверджує, що реалізація моніторингу завжди має конкретну, чітко сформульовану мету [2, с. 6]. Так, моніторинг у системі державного управління передбачає декомпозицію його впровадження (рис. 2) [3]. Насамперед з'ясування рівня ефективності роботи об'єкта управління на державному рівні неможливе без проведення моніторингу його внутрішнього середовища, що здійснюється з урахуванням тенденцій, які склалися ззовні. Таким чином, дослідження системи моніторингу полягає у визначенні основних чинників впливу на результати діяльності організацій й установ, спостереження тенденцій їх розвитку, оцінювання результатів та надання відповідних рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сиченко В. В., Пугач А. М., Мареніченко В. В., Хитько М. М. Механізми державного регулювання розвитку інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 7680.



2. Галіцин В. К. Системи моніторингу в управлінні економікою. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2001. № 66. С. 5 – 15.

3. Morgan J, McCulloch L, Burrows J. (1996) Central Specialist Squad: A Framework for Monitoring and Evaluation. Editor: Gloria Laycock Home Office Police Research Group 50 Queen Anne's Gate London SW1H 9AT. 42 p. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4c726c58473bb2b1c67fbc0d9f729af26a69d3c>

Олександр БУРАКОВ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна

Алла ДАКАЛ,
доктор наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Одним із ключових викликів і головних завдань воєнного та повоєнного часу для України є подолання соціальних, управлінських та технологічних розривів між Україною та провідними державами Європи, що потребує стратегічного переосмислення ролі державної служби як основного інструменту забезпечення сталості, ефективності та відповідальності системи публічного управління та адміністрування нашої країни. Насамперед, нову державну кадрову політику варто формувати на



сучасній науково-теоретичній базі європейських підходів та цінностей. У такому науково-теоретичному розумінні кадрова політика в системі державного управління є не лише елементом адміністративного регулювання або процедурного супроводу добору персоналу, а, насамперед, складною соціально-політичною конструкцією, що відбиває ідеологічну орієнтацію держави, характер взаємодії влади та суспільства, а також ступінь інституційної зрілості публічної служби.

Потрібно визнати, що в сучасному українському науковому дискурсі поняття «державна кадрова політика» розглядається багатовимірно – як нормативно закріплена система принципів, механізмів і процедур регулювання діяльності у сфері управління персоналом публічного сектору. Зокрема, О. Блищик та О. Кравченко визначають кадрову політику в органах державної влади як «цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання професійно підготовлених працівників, з високим рівнем знань, умінь та навичок, які проходять державну службу чи мають намір обійняти посади державної служби в майбутньому"»[1, с. 329]. Своєю чергою, С. Салманов наголошує, що «державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації є соціальним регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним із найважливіших управлінських важелів, пріоритетним завданням якої є формування генерації професійно підготовлених, високоморальних та порядних державних службовців" [7].

У методологічному аспекті кадрову політику розглядають як складну відкриту систему, що взаємодіє з іншими підсистемами публічного управління: політичною, адміністративною, правовою, фінансовою та соціальною. У цій системі кадри розглядаються як стратегічний ресурс, що забезпечує функціонування всієї системи влади, а кадрова політика – як інструмент її стабілізації або трансформації залежно від політичної волі та суспільного контексту. Саме за допомогою системного підходу варто розглядати постання в сучасному світі нової формації – «Індустрії 5.0», що «поміж різних своїх характерних рис містить концепцію людиноцентризму, яка ставить працівника на п'єдестал під час реалізації бізнес-процесів на підприємствах, в установах, організаціях. Тобто, кадровий капітал знову визнається панівним над усіма іншими видами ресурсів суб'єкта господарювання, і питання його розвитку, ефективного управління,



мотивації та стимулювання до професійного й особистого вдосконалення набувають пріоритету в модернізації кадрової політики» [4, с. 36].

У функціональному плані кадрова політика передбачає прогнозування потреб у персоналі, рекрутинг, адаптацію, атестацію, кар'єрне просування, формування резерву, професійний розвиток, мотивацію та утримання фахівців. Кожна із цих функцій у державному секторі виконується в межах правового регулювання, проте водночас підпадає під вплив політичних чинників й організаційних обмежень, що вимагає гнучких й адаптивних рішень у межах єдиної концептуальної межі. Як зазначають Н. Васюк та М. Роєнко, у функціональному плані «основним завданням державної кадрової політики є забезпечення доброчесних, компетентних, високопрофесійних та ініціативних керівних кадрів, які здатні ефективно вирішувати важливі державні завдання через застосування відповідних технологій, таких як ефективне управління людськими ресурсами, стимулювання працівників до досягнення результатів, застосування диференційованого підходу до оплати праці, упровадження інноваційних методів роботи, використання системи класифікації посад і чітко визначених компетентностей» [2].

Особливого значення в європейській практиці державної кадрової політики є соціально-психологічний підхід, що акцентує увагу на внутрішній мотивації працівника, організаційній культурі, неформальних нормах поведінки та групових динаміках у публічному управлінні. Саме на цьому рівні формуються передумови для професійного зростання, формування лідерських якостей, відповідальності за результати та готовності до змін. Проте, за визначенням О. Костенко та Н. Грущинської, якраз саме в цьому аспекті «кадрова політика в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам – на різних рівнях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю над негативними проявами в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації до праці посадовців, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо» [5, с. 79]. Результат такої політики, за твердженням Д. Дзвінчука, М. Лютого, Р. Панасюка та В. Петренка Л. Кришталь, проявляється в тому, що «...існує кадровий голод ... у результаті шкідливої політики тотального збезчещення управлінської сфери з неї вимивається професіоналізм» [3, с. 124].



Водночас, фактично за всіх президентів незалежної України державна кадрова політика здійснювалася на принципах протилежних від Європи ціннісних засад, оскільки на керівні державні посади всіх рівнів ієрархії державної служби переважно призначалися претенденти не за ознаками їхньої професійності, управлінського досвіду та відданості принципам служіння народу, а за ознаками особистої, партійної або кланової приналежності. Така ситуація ставить під загрозу не лише функціонування органів влади, але й саму концепцію служіння суспільству як базову цінність публічного управління. У цьому контексті доречним є твердження Н. Радух про те, що «новий формат кадрової політики в системі публічного управління має передбачати: розуміння власної значущості в системі публічного управління, усвідомлення індивідуальної та колективної відповідальності, володіння відповідними та затребуваними професійними компетенціями, що дозволяють запобігати та усувати нестабільні ситуації на різних рівнях системи публічного управління, швидка адаптованість, гнучкість і навчання відповідно до мінливої ситуації» [6, с. 116]. А це, своєю чергою, означає, що сучасний етап розвитку державної кадрової політики вимагає не стільки нормативної реформи й технічного вдосконалення процедур, скільки ціннісної та соціально-культурної трансформації управлінського середовища, формування нової управлінської філософії, що поєднуватиме професіоналізм, підзвітність і гнучкість у межах системи публічного служіння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блищик О. О., Кравченко О. О. Стан і перспективи нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах державної влади. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 1. С. 326–336.
2. Васюк Н. О., Роєнко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №7. URL : DOI: 10.32702/2307-2156.2024.7.11.
3. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. 368 с.
4. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 36–42.
5. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової



політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. (158). С. 77-82.

6. Радух Н. Б. Імплементация зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 2. С. 113–118.

7. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL : DOI: 10.32702/2307-2156.2023.6.14

Андрій ГОРОДИНСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ПРАКТИКИ КАДРОВОЇ РОТАЦІЇ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Перехід від традиційної моделі кадрового менеджменту до управління людськими ресурсами на публічній службі вимагає застосування ефективних кадрових технологій, що б дозволили максимально задіяти управлінські компетенції публічних службовців. Однією із таких кадрових технологій є кадрова ротація – системне переміщення працівників органів публічної влади між різними посадами, підрозділами чи регіонами з метою розвитку їхнього професійного потенціалу, підвищення ефективності роботи та запобігання проявів корупції. Невипадково, що Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки визначає ротацію як стратегічний результат її впровадження [5]. Традиційно ротація досить ефективно використовується на дипломатичній службі [7] та певною мірою в органах митної служби [3]. Водночас, Концепцію ротації кадрів на окремих посадах державних службовців [6] не було фактично реалізовано.

Правовою основою ротації на державній службі в Україні є, зокрема, стаття 41 Закону України «Про державну службу» [4], відповідно до якої державний службовець з урахуванням його професійної підготовки та професійних компетентностей може бути переведений без обов'язкового проведення конкурсу на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в



тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті), на рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у тому числі в іншій місцевості.

Як кадрову технологію ротацію спрямовано на підвищення професійної компетентності посадових осіб, забезпечення прозорості й об'єктивності в кар'єрному зростанні, розвиток універсальних управлінських навичок, протидії звиканню до «теплих місць» і запобігання конфлікту інтересів, зміцнення кадрового резерву та лідерського потенціалу.

Якщо казати в цілому, то кадрова ротація на публічній службі може бути горизонтальною (переміщення на аналогічну за рівнем посаду в іншому підрозділі або регіоні), вертикальною (зміна посади з підвищенням (або пониженням) у посаді), функціональною (перехід до іншої сфери діяльності в межах установи), добровільною / обов'язковою (за власним бажанням або за рішенням керівництва) тощо [2].

Перевагами ротації на публічній службі є:

- зменшення ризику формування неформальних груп впливу;
- активізація інноваційного мислення та міжвідомчої взаємодії;
- підвищення мотивації та залученості персоналу;
- швидке виявлення лідерів [1].

У будь-якому разі ефективність ротації на публічній службі передбачає наявність прозорої кадрової політики, методичне супроводження та менторство на новому місці, планування кар'єрного розвитку, мотиваційні інструменти (премії, навчання, підвищення кваліфікації).

Переваги та ризики запровадження технології ротації підтверджується практиками її використання за кордоном. Водночас, практика ротації суттєво відрізняється в різних країнах залежно від політико-адміністративної культури, традицій публічного управління та кадрової політики.

У таблиці 1 узагальнено практику застосування ротації в деяких країнах світу та України, виходячи із наявних порівняльних досліджень публічної служби [11].

У США кадрова ротація на публічній службі активно застосовується, особливо в межах Senior Executive Service (SES) – корпусу вищих державних службовців, створеного ще 1978 р. в межах реформ Civil Service Reform Act. SES – це управлінська надбудова федеральної служби, що



об'єднує керівників вищої ланки, відповідальних за стратегічне планування, реалізацію політики та управління великими програмами. Це не політичні призначенці, а професійні управлінці. Члени SES можуть бути переведені з одного федерального агентства в інше – як горизонтально, так і з підвищенням, залежно від потреб уряду. Ротації в США часто пов'язані з проєктами національного масштабу, що вимагають крос-функціонального досвіду. Прийом на вищі посади також вимагає попереднього досвіду в кількох федеральних структурах (наприклад, Міністерство фінансів → Бюджетне управління → Білий дім). Для кадрів, які готуються до SES, передбачено участь у ротаційних програмах, що тривають 6–12 місяців, уключаючи роботу в різних відомствах [9]. Згідно з даними U.S. Office of Personnel Management (OPM) 87% респондентів серед SES вважають ротацію «суттєвою» для кар'єрного зростання. Агентства, де ротацію запроваджено системно, демонструють вищу якість управлінських рішень [12].

Таблиця 1

Узагальнена практика застосування ротації на публічній службі

Країна	Характеристика ротації	Основні цілі	Переваги / Виклики
США	Вертикальна ротація в межах SES (Senior Executive Service)	Підвищення ефективності управління	+ гнучкість – конкуренція за посади
Франція	Ротація випускників Institut national du service public (INSP) між ключовими відомствами	Підготовка управлінської еліти	+ якісна підготовка – закритість системи
Німеччина	Обмежена ротація, з фокусом на стабільність	Збереження професіоналізму, інституційної пам'яті	+ сталість – менше крос-функціональності
Японія	Системна горизонтальна ротація кожні 2–3 роки	Формування «універсального» службовця	+ розвиток широких компетенцій – стрес

Відповідно до засад державної служби у Франції в межах корпусу високопоставлених чиновників, що готувалися до 2022 р. Національною школою адміністрації (ENA), а згодом Інститутом публічної служби (INSP)



передбачено обов'язкову зміну посад кожні 3–5 років. Високопосадовці зобов'язані переходити з одного міністерства до іншого або між центральною адміністрацією та регіональними префектурами. Ротація також широко застосовується між сферами управління – наприклад, державний службовець може розпочати свою діяльність у Міністерстві економіки, потім перейти на дипломатичну службу або до регіонального управління. Передбачені й т.зв. внутрішні «класифікації» – випускники INSP потрапляють до т.зв. «великих корпусів», де ротація передбачає перехід між секторами зі збереженням посади, але зміною функціональної сфери. Іноді службовців направляють у приватний сектор або міжнародні організації (Єврокомісія, ООН), що є частиною довгострокового кар'єрного планування [8].

У Японії кадрова ротація є обов'язковою, централізованою та глибоко вкоріненою в систему державного управління. Найбільш яскраво це проявляється в практиках щодо державних службовців категорії 1 – це високопотенційні молоді фахівці, які проходять найскладніші іспити й потрапляють на «трасу» для кар'єрного зростання в центральних міністерствах. Механізми ротації в Японії передбачають, що державні службовці обов'язково змінюють підрозділ, міністерство або навіть регіон кожні 2–3 роки, незалежно від їхнього бажання. Центральне кадрове управління як незалежний орган координує переміщення кадрів між міністерствами, забезпечуючи баланс та запобігаючи «вкоріненню» в одному відомстві. Основна мета ротації – не вузька спеціалізація, а розвиток широкого управлінського мислення, здатного працювати в будь-якому міністерстві. Часто службовці направляються на 2-3 роки до префектур або муніципалітетів, щоб отримати досвід «на місцях» [10].

Отже, аналіз доводить, що країни з розвиненою кадровою політикою (Японія, США) застосовують ротацію як стратегічний інструмент формування гнучкого управлінського корпусу. У європейських країнах переважає поєднання ротації з фаховою спеціалізацією. Уважаємо, що для України актуальним є створення нормативної бази та системного підходу до ротації, що дозволить посилити адаптивність публічної служби, підвищити мотивацію та оновити управлінські кадри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Ротація персоналу: ресурси інституційного каналу професіоналізації кадрів та інструмента (процедури)



Управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 850-867.

2. Морозова А. Соціальний ліфт як засіб ротації державних службовців. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2021. Вип. 1. С. 54-60

3. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів: Закон України від 17.09.2024 №3977-IX.

4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.

5. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX.

6. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців: Розпорядження КМУ від 18.03.2002 №144-р (нечинне).

7. Про затвердження Порядку ротації посадових осіб дипломатичної служби в органах дипломатичної служби: Наказ МЗС України від 18.10.2018 №427.

8. INSP (2023). *Mobilités dans la haute fonction publique en France*. <https://www.insp.gouv.fr>

9. Light, P.C. (2008). *A Government Ill Executed: The Decline of the Federal Service and How to Reverse It*. Harvard University Press.

10. National Personnel Authority of Japan (NPA). <https://www.jinji.go.jp>

11. OECD (2020). *Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/public-service-leadership-and-capability.htm>

12. U.S. Office of Personnel Management (OPM) (2020). *Senior Executive Service Mobility Report*.



Надія ДАЦІЙ,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЛЕГІТИМАЦІЇ ВЛАДИ ТА УХВАЛЕНИХ РІШЕНЬ

У різних країнах, у тому числі і в Україні, з'являються нові форми взаємодії інститутів влади і суспільства, також створюються нові політичні інститути (наприклад, електронні уряди, сайти надання адміністративних послуг населенню, майданчики для краудсорсингу і петицій в органи виконавчої та законодавчої влади, електронні приймальні міністерств тощо). За допомогою інформаційно-комунікаційних технологій створюються нові інструменти для діалогу між інститутами влади та громадянським суспільством, що дозволяє включати до політичного процесу різні групи населення й ефективно організовувати взаємодію держави та суспільства.

Однак, існує й загроза формування нових режимів на основі нових цифрових технологій комунікації та механізмів контролю в цифровому середовищі, оскільки посилюється конкуренція за володіння, інтерпретацію та трансляцію інформації як одного з найважливіших ресурсів влади між різними політичними акторами. Для досягнення їх цілей у реальному житті може бути змінено свідомість індивідів за допомогою тієї інформації, що вони отримують у новій цифровій реальності, саме тому проблема свободи інформації та комунікації набуває нового змісту та значення у зв'язку з розвитком нових інформаційно-комунікаційних технологій.

Різноманітність досліджень публічної комунікації та політичних інститутів [3; 4], а також Інтернету як нового простору взаємодії різних політичних акторів, різнобічні підходи до вивчення цифрових технологій комунікації віддзеркалюють актуальність та важливість цієї проблематики. Однак, у вітчизняних дослідженнях та публікаціях [3] не повною мірою розкривається роль розвитку цифрових технологій комунікації в процесах взаємодії інститутів влади та суспільства. Крім того, сам феномен Інтернет-комунікації знаходиться в процесі трансформацій у зв'язку з розвитком технологій, а тому в науковій практиці виявляються нові аспекти вивчення,



що віддзеркалюється відсутністю всебічно розробленої теоретико-методологічної бази цієї проблеми.

Управляти думкою людей можуть ті, хто має можливість отримувати об'єктивну інформацію, аналізувати її та інтерпретувати для дальшої трансляції іншим людям. Оскільки справжні знання в разі стають важливим ресурсом влади, то суспільство, маючи можливість отримувати об'єктивну інформацію, створювати сенси й цінності на формування масової свідомості. На наш погляд, сучасні умови отримання інформації про політичне життя суспільства багато в чому схожі на те, що описував Платон у своєму творі [2], що показує потенційні ризики для сучасного суспільства використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою створення нових міфів та ілюзій у суспільній свідомості.

Аудиторія медіа є масою ізольованих один від одного індивідів, які мають між собою соціальні відносини, тому між ними немає горизонтальних зв'язків, що дозволяє медіа ефективно здійснювати вплив на цільові аудиторії. Вертикальні канали односторонньої масової комунікації забезпечують індивідуальне споживання пропагандистської інформації, що знижує критичність її сприйняття й дозволяє пропагандисту ефективно впливати за допомогою інформації на суспільну свідомість. Суб'єкт комунікаційного управління є «пропагандистом, з боку якого і виходить ініціатива здійснення процесу політичної комунікації для здійснення впливу у формі пропаганди на масові переваги та погляди за допомогою застосування значущих для об'єктів впливу символи» [1, с. 31].

Уважаємо, що застосування моделі Лассуелла [5] можливе за відсутності конкуренції впливу на масову свідомість. Такі умови існують при тоталітарних та авторитарних політичних режимах, яким потрібна така модель політичної комунікації для легітимації влади та ухвалених рішень. Крім того, модель Лассуелла [5] може бути ефективна, якщо в державі існує цензура, спеціальні органи, що контролюють інформаційні канали та потоки повідомлень, а також не допускається можливість проникнення цінностей, ідей та поглядів ззовні.

У суспільстві існує спосіб одномірного медійного існування, що досягається за допомогою масової комунікації. Контроль над інформацією з боку суб'єктів влади самі люди не помічають, оскільки поглинені повсякденністю й обмежені знаннями та інформацією. Людина не отримує доступу до «шкідливих ідей», не знає, що відбувається насправді, а «машина» культури дозволяє йому бути щасливою, оскільки знання істини



не зможе сприяти щастю індивіда. Індустрія розваг не дозволяє людині помічати тривоги подібно до анестезії, тому вона, не замислюючись, приймає всю інформацію, що транслюється медіа як істину. Відключення людини від традиційних медіа стане причиною руйнування наявної політичної системи та звільнення свідомості людей. Медіа формують ідеологію, за відсутності якої буде підірвано стабільність політичної системи [4, с. 105].

Однією з найважливіших особливостей інтернет-простору є спосіб формування уявлень про реальність, у тому числі й політичну, у суспільній та індивідуальній свідомості. Якщо при використанні традиційних медіа визначальним чинником впливу на суспільну свідомість був сенс повідомлення, медіаконтент, то в Інтернет-просторі важливу роль відіграють механізми, технології та моделі комунікації, що визначають сприйняття змісту повідомлення цільовою аудиторією, через трансформацію самого принципу трансляції інформації – не лише «від одного – до всіх» багатьох до одного» [4, с. 208], що, на нашу думку, дозволяє користувачам ставати суб'єктами комунікації, а й бути одночасно об'єктами інформаційного впливу. Сучасні онлайн-ресурси відрізняються горизонтальною комунікацією, а не вертикальною, як це було при домінуванні традиційних каналів медіа. В Інтернет-просторі користувачі є рівноправними та незалежними ініціаторами, суб'єктами комунікації, що дозволяє їм взаємодіяти горизонтальними каналами комунікації. У таких умовах рівень довіри до отриманої інформації значно зростає, що дозволяє по-новому впливати на суспільну та індивідуальну свідомість з метою формування ціннісних орієнтирів користувачів, тобто вони стають об'єктами комунікаційного впливу.

Інститутам влади, на наш погляд, потрібно постійно підтримувати свою «симуляцію» в Інтернет-просторі, щоб уявлення про них не «зникли» в потоці інформації для масової свідомості, а також з метою збереження своєї легітимності, фактичної влади та можливості керувати суспільством та взаємодіяти з ним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітюк Н. Особливості дискурсу політичної пропаганди в умовах інформаційно-психологічної війни. 2019. *Збірник наукових праць: психологія*. Вип. 24. С. 29–38



2. Платон. Держава / Пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с.
3. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України* / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. Вип. 1. С. 15-26.
4. Трансформація політичних інститутів України: проблеми теорії і практики / авт. колектив: М. І. Михальченко (керівник) та ін. Київ. : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2016. 440 с.
5. Lasswell H.D. The Structure and Function of Communication in Society. URL: <http://marketing-course.ru/wp-content/uploads/2018/11/Lasswell.pdf> (дата звернення 14.03.2025).

Ірина ДИННИК,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

В епоху цифровізації електронні державні послуги стають невід'ємною частиною ефективної взаємодії держави та громадян. Актуальність дослідження механізмів надання електронних державних послуг у сучасному світі зумовлено постійним пошуком рішень щодо підвищення ефективності державного управління та забезпечення надання публічних послуг усім верствам населення.

Суть електронних публічних послуг в Україні полягає в наданні державними органами та органами місцевого самоврядування адміністративних, соціальних та інших послуг з використанням цифрових технологій. Це означає, що люди та підприємства можуть отримувати потрібну інформацію, подавати заявки, документи чи звіти, а також користуватися іншими онлайн-сервісами, не звертаючись безпосередньо до відповідних організацій.

Варто зазначити, що на території України з кожним роком набувають популярності державні та публічні послуги, що надаються в мережі



Інтернет. У зв'язку з цим успішно розвивається платформа надання таких державних та муніципальних послуг як громадянам, так і різним установам^о[2].

Електронна публічна послуга – послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), що надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту) [4].

Запровадження електронної системи надання послуг в Україні регулюється значною кількістю законів. І в цих законах адміністративно-правові та інформаційно-правові норми мають тісний взаємозв'язок між собою. Проте залишається актуальним питання відсутності єдиної державної політики у сфері надання електронних послуг, чітко визначеної системи критеріїв реалізації та державного контролю за виконанням заходів^о[3].

Під електронними послугами розуміються адміністративні та інші державні послуги, що надаються заявникам в електронній формі через інформаційні, телекомунікаційні, інформаційно-телекомунікаційні системи.

Публічна послуга – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення [4].

XXI століття ознаменувалося новою якістю людського життя, похідною від геополітичної ідеології державного служіння. Однак навіть у розвинутих країнах Західної Європи та США це ідеологічне утворення викликало певний опір патріотично налаштованих представників суспільства, оскільки його домінування становило загрозу внутрішньому суверенітету країн [1].



Сфера послуг усуває національні особливості та плавно перетинає національні кордони з перевізниками – транснаціональними корпораціями.

У 90-х роках ХХ століття уряди більшості країн світу дійшли висновку про потребу модернізації та підвищення ефективності способів надання публічних послуг. Канада не є винятком із цієї тенденції. З 1995 р. у цій країні на всіх адміністративних рівнях розпочато реформування методів надання публічних послуг. «Модель надання послуг» є однією із дев'яти основних цілей Програми дій щодо поліпшення роботи державних установ у цілому. «Модель надання послуг» розроблено з погляду кінцевого споживача – громадянина. У цьому документі зазначено, що послуги, орієнтовані на споживача, повинні враховувати всі переваги (бажання) людей щодо кожного етапу надання послуг; тобто потреби громадян перетворюються на принципи організації, за допомогою яких визначаються суспільні інтереси та плануються моделі надання послуг [1].

У Фінляндії пропонується оцінювати публічні послуги за такими групами критеріїв, як менеджмент і персонал, процеси та організаційна структура, якість і задоволеність споживачів, економічність і ефективність.

У Великій Британії існує Громадянська хартія, що визначає права громадян у їхніх відносинах з урядом Великої Британії та державними службами, а також описує робочі стандарти публічних служб Великої Британії та принципи роботи урядових структур. Метою Громадянської хартії є надання послуг, яким громадяни можуть довіряти і якими може пишатися кожен державний службовець [1].

Щодо питання якості надання публічних послуг, тут теж співпрацюють країни в межах Європейського Союзу. Для цього потрібно розробити громадські та місцеві стандарти якості державних послуг, варто запровадити елемент конкуренції між різними країнами тощо. Зокрема, має бути створено статут послуг, що визначає опис та специфікації послуг та містить чинні стандарти послуг, надаючи громадянам можливість подавати скарги та пропозиції, поліпшення якості тощо. Якість публічних послуг в Європейському Союзі також досягається через чітко встановлені стандарти окремих функціональних груп послуг, спрямованих на такі сфери: послуги для громадян та послуги для бізнесу [1].

Досвід країн, що активно впроваджують у державу концепцію інформаційного суспільства, свідчить, що одним із дієвих інструментів розвитку інформаційного суспільства є надання публічних послуг в електронному форматі, що сприяє реалізації принципів відкритості та



рівного доступу. Основною основою для досягнення високих показників у цій сфері є рівень інформаційної культури населення, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури та диверсифікація каналів надання послуг для населення (поєднання та інтеграція каналів надання послуг) [3].

Попри значний прогрес у розвитку електронних публічних послуг в Україні, існують численні проблеми, що уповільнюють процес їх впровадження та ефективного використання. Серед основних викликів можна виокремити недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, обмежену доступність до Інтернету в регіонах, відсутність єдиної інтегрованої платформи для надання послуг, а також проблеми з кібербезпекою та захистом персональних даних.

Електронні публічні послуги в Україні являють собою важливий крок на шляху до створення відкритого, прозорого та ефективного уряду, здатного відповідати на потреби сучасного суспільства. Їх розвиток та інтеграція в повсякденне життя громадян сприяє підвищенню доступності та якості державних послуг, зменшенню бюрократичних бар'єрів, а також економії часу та ресурсів як для громадян, так і для держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковбас І. В. Зарубіжний досвід щодо діяльності із надання публічних послуг та їх впровадження в Україні. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2013. Вип. 31. С. 85-95.
2. Ковтун М. С., Моїсєєва Є. О., Маркосян В. Г. Проблеми надання електронних послуг в Україні. *Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. 2022. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261825/258229>.
3. Мерзляк А. В, Боклаг А. В, Віхорт В. Ю. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021 р. № 1 (71). С 136-142.
4. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 31.03.2023 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
5. Шийович С. Я., Публічні послуги: теоретико-правові аспекти. *Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. 2023. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/76.pdf>



Валерій ДОВГАНЬ,

доктор наук з державного управління, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
провідний науковий співробітник
науково-дослідного відділу,
Національна академія Державної
прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького,
м. Хмельницький, Україна

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Зростання обсягів інформації, яку потрібно опрацьовувати щодня, вимагає від керівників оперативності, зосередженості та виваженого підходу до розподілу свого часу. У цифрову епоху значно підвищуються вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності управлінської діяльності, що супроводжується постійним контролем з боку громадськості та потребою ухвалювати рішення в стислі терміни. Цифрові інструменти, такі як системи електронного документообігу, сервіси управління завданнями й інтерактивні календарі, відкривають нові можливості для організації роботи, проте одночасно потребують відповідної адаптації та оволодіння новими навичками. У таких умовах раціональне планування робочого часу стає ключовим чинником забезпечення якості управлінських рішень, запобігання професійного вигорання та збереження ефективності діяльності органу в цілому. Крім того, поширення гнучких і дистанційних форм роботи актуалізує потребу перегляду традиційних підходів до тайм-менеджменту в публічному управлінні. Саме тому дослідження сучасних інструментів планування робочого часу керівника органу публічного управління в умовах цифровізації видається своєчасним і важливим для



вдосконалення системи державного управління та адаптації її до викликів сучасного цифрового суспільства.

Раціональне використання робочого часу є однією із ключових тем у менеджменті з моменту його становлення як наукової дисципліни. Ще на початку XX століття засновник наукового управління Фредерік Тейлор у своїх працях, присвячених підвищенню продуктивності праці, сформулював фундаментальні принципи організації трудового процесу. Він наголошував, що низький рівень продуктивності часто є наслідком неефективної системи управління, яка спонукає працівників уповільнювати темпи роботи, дбаючи лише про власні інтереси. У «Принципах наукового менеджменту» Ф. Тейлор наголошував на потребі перекладання відповідальності за результати праці на управлінський апарат, що передбачає впровадження науково обґрунтованих методів нормування праці, підбору персоналу та координації дій [1]. На його думку, адміністрація має взаємодіяти з робітниками, забезпечуючи узгодженість усіх виробничих процесів відповідно до науково розроблених стандартів.

У сучасних умовах, коли органи публічного управління функціонують у нестабільному та динамічному середовищі, особливої актуальності набуває оновлення підходів до організації праці з урахуванням інноваційних моделей управління. Зросла потреба у чіткому вимірюванні ефективності як окремих працівників, так і всієї структури в цілому. Цей аспект широко висвітлюється в наукових дослідженнях, що фокусуються на організаційній поведінці та розвитку [2].

У межах сучасного наукового підходу планування робочого часу розглядається як елемент управління часом [3]. Виокремлюють два основних напрямки: індивідуальне планування (тайм-менеджмент) та нормування праці як частина організаційного управління. Згідно з визначеннями, наведеними в літературі з тайм-менеджменту, управління часом – це міждисциплінарний напрямок, що вивчає підходи до оптимізації витрат часу в різних сферах діяльності. Так, А. К. Нестеров трактує планування часу як метод упорядкування особистої роботи, що дозволяє підвищити результативність управлінської діяльності. Своєю чергою, Л. Зайверт описує цей процес як управління власним життям і активне формування особистої траєкторії розвитку [2].

Усі ці підходи об'єднує поняття тайм-менеджменту, що розглядається як ефективний інструмент впливу на працівників задля досягнення цілей організації [3]. Нині управління робочим часом отримує новий імпульс у



зв'язку з розвитком цифрових технологій: штучного інтелекту, Інтернету речей, роботизованих систем, бездротових технологій та інших інновацій, що змінюють традиційні моделі організації праці та відкривають нові горизонти для підвищення продуктивності.

У сучасній управлінській літературі відзначається різноманіття підходів до визначення сутності планування робочого часу. Так, С. Прентіс розглядає його як набір інструментів для організації повсякденних справ із практичними порадами [4]. Б. Трейсі трактує це поняття ширше – як управління особистим життям загалом [5]. В. М. Кулікова наголошує, що йдеться не просто про графік, а про комплексну систему методів зменшення нераціональних часових витрат. Українські дослідники тлумачать планування як управління діяльністю та ресурсами [6; 7], а Н. О. Алюшина фокусується на зв'язку планування з особистими цілями людини [8]. Н.М.Черненко, своєю чергою, акцентує увагу на самоменеджменті як ключовому елементі організації часу [9].

Виходячи з усього вищезазначеного, планування робочого часу варто розглядати не лише як метод організації діяльності, а як дієвий інструмент досягнення як особистих, так і професійних результатів. У професійній діяльності керівників саме ефективне планування робочого дня відіграє визначальну роль, оскільки дає змогу розподілити пріоритети, урахувати потенційні труднощі та виділити на їх вирішення потрібні часові ресурси.

Таким чином, аналіз різних підходів дозволяє сформулювати таке визначення: планування робочого часу керівника органу публічного управління – це цілеспрямований процес організації, розподілу та оптимізації службових завдань у межах визначеного часу з урахуванням стратегічних і поточних цілей органу, пріоритетності управлінських функцій, нормативно-правових вимог та обмежень, а також умов цифрового середовища. Це один із ключових інструментів підвищення ефективності управлінської діяльності, що забезпечує раціональне використання часу як ресурсу, зменшує ризики перевантаження та сприяє досягненню результативності в публічному управлінні.

У контексті цифрової трансформації відбулися суттєві зміни не лише в структурі, а й у змісті витрат робочого часу. Крім того, зазнали метаморфоз підходи до його нормування та контролю. Зокрема, інструменти, що традиційно використовувалися для аналізу та обліку часу (такі як хронометраж або фотографія робочого дня), нині можуть функціонувати на основі спеціального програмного забезпечення, що



дозволяє здійснювати облік у цифровому форматі. Водночас, моніторинг робочого часу працівників набув нових можливостей: із використанням сучасних програм можливо відстежувати фактичні часові витрати під час роботи з комп'ютером.

Нагромаджені знання в галузі управління, технологічні досягнення та можливість порівняння класичних і новітніх підходів сприяють упровадженню більш ефективних інструментів для управління найціннішим ресурсом – часом, якому властиві обмеженість та незворотність. Однак, серед наукової спільноти точаться дискусії щодо того, чи може концепція планування часу бути прикладною. Деякі фахівці вважають її скоріше теоретичною, оскільки час не піддається прямому контролю. Проте більшість сходиться на думці, що кожна людина здатна навчитися розпоряджатися своїм часом більш ефективно, зважаючи на його цінність і невідновлюваний характер.

Розглянемо детальніше застосування новітніх цифрових інструментів у процесі організації діяльності та розпорядку робочого часу керівника органу публічного управління. До засобів програмного забезпечення для тайм-менеджменту відносять широкий спектр комп'ютерних програм і мобільних застосунків, що призначені не лише для планування часу, а й для виконання низки супутніх управлінських завдань (табл. 1).

Наведена інформація засвідчує, що для планування робочого часу керівника органу публічного управління можуть активно використовуватися різноманітні цифрові інструменти, що забезпечують ефективну організацію, контроль та оптимізацію часу. Одним із провідних інструментів у цій сфері є TimeControl. Ця система дозволяє вести облік робочого часу, інтегрується з ERP-системами та має модулі для управління проєктами. Завдяки цьому керівник може контролювати зайнятість підлеглих та оптимізувати власні завдання. TimeControl підтримує електронне табелювання, що зручно для використання у великих державних установах.

Ще одним універсальним рішенням є ClickUp, що поєднує функціонал планування завдань, відстеження часу та управління проєктами. Цей сервіс має зручний інтерфейс, дозволяє налаштовувати особисті та командні цілі та інтегрується з іншими цифровими платформами. Особливо цінною є можливість формувати щотижневі плани, дотримуючись визначених пріоритетів. ClickUp має як безоплатну версію, так і платні пакети з розширеними функціями.



Простим, проте ефективним інструментом для візуального управління завданнями є Trello. Він базується на Kanban-дошках, що дозволяє наочно структурувати завдання, контролювати виконання та делегувати їх. Trello ідеально підходить для щоденного планування керівника, оскільки дає змогу бачити повну картину поточної діяльності. Його перевага – доступність і легкість у використанні.

Таблиця 1

**Цифрові інструменти планування робочого часу керівника
органу публічного управління**

Назва інструменту	Функціонал	Вартість	Переваги	Недоліки	Посилання
TimeControl	Ведення табелів обліку робочого часу, інтеграція з ERP, управління проектами	Від \$2.75 на 1 користувача на місяць	Гнучкість, адаптація до потреб публічного сектору, швидке розгортання	Може потребувати навчання для адміністраторів	timecontrol.com
ClickUp	Відстеження часу, управління завданнями, інтеграція з іншими інструментами	Безкоштовно; платні плани від \$5 на 1 користувача на місяць	Універсальність, зручний інтерфейс, доступ з різних пристроїв	Деякі функції доступні лише в платних версіях	clickup.com
Trello	Візуальне управління завданнями, Kanban-дошки, інтеграції	Безкоштовно; платні плани від \$5 на 1 користувача на місяць	Простота використання, гнучкість, інтеграції з іншими сервісами	Обмежені можливості для складних проектів	trello.com
Microsoft Bookings	Планування зустрічей, інтеграція з Outlook та Teams	Входить до складу Microsoft 365	Інтеграція з екосистемою Microsoft, автоматичні нагадування	Обмежена функціональність поза екосистемою Microsoft	microsoft.com
Appointy	Онлайн-бронювання, управління чергами, аналітика	Безкоштовно; платні плани від \$19.99 на місяць	Підходить для великих організацій, підтримка багатьох локацій	Може бути складним для налаштування	appointy.com
Kronos Workforce Central (UKG)	Управління персоналом, планування змін, дотримання нормативів	Індивідуальне ціноутворення	Потужний функціонал для великих організацій, аналітика	Висока вартість, складність впровадження	ukg.com
timeBuzzer	Відстеження часу за допомогою апаратного пристрою, синхронізація з хмарою	Індивідуальне ціноутворення	Простота використання, точність обліку часу	Потребує додаткового обладнання	timebuzzer.com
ProjeQtOr	Управління проектами, контроль якості, багатоплатформність	Безкоштовно (відкрите ПЗ)	Повний набір функцій для управління проектами, підтримка багатьох мов	Складність налаштування, потребує технічних знань	projeqtor.org

Примітка. Систематизовано авторами



Для організації зустрічей та ділових нарад чудово підходить Microsoft Bookings, що інтегрується з Microsoft Outlook і Teams. Цей сервіс автоматизує процес планування зустрічей, надсилає нагадування та дозволяє уникнути дублювання подій. Він особливо зручний для керівників, які працюють у цифровому середовищі Microsoft 365. Ще одним корисним інструментом є Appointy, що дозволяє створювати онлайн-розклади, управляти чергами та формувати статистику завантаженості. Цей сервіс стане в нагоді керівникам, які взаємодіють із зовнішніми відвідувачами, або координують значну кількість підлеглих. Він підтримує багатомовність і є адаптованим до потреб органів публічного управління.

Більш потужним і комплексним інструментом вважається Kronos Workforce Central (UKG). Ця система створює широкі можливості для управління персоналом, планування змін, дотримання нормативів та збору аналітики. Програмне забезпечення орієнтоване на великі структури, саме тому має високу вартість та потребує професійного впровадження. Проте воно дозволяє глибоко аналізувати ефективність витрат робочого часу.

Інноваційним рішенням у сфері обліку часу є timeBuzzer. Цей інструмент використовує апаратний пристрій у вигляді кнопки, за допомогою якої працівник фіксує початок і завершення завдання. Усі дані синхронізуються з хмарною платформою. Керівник може в режимі реального часу бачити, як використовується час у межах команди. Це зменшує суб'єктивність у звітності та сприяє підвищенню продуктивності.

Серед безоплатних рішень варто виокремити ProjeQtOr – програму з відкритим кодом для управління проектами. Вона містить модулі для планування часу, обліку ресурсів, оцінки ризиків та якості. Завдяки широким можливостям кастомізації її можна адаптувати під потреби органів публічного управління. Проте налаштування системи може вимагати технічних знань або участі ІТ-фахівця.

Кожен із вищезазначених інструментів має як переваги, так і недоліки. Наприклад, прості сервіси, як Trello, швидко освоюються, проте мають обмежений функціонал. Потужні системи, як UKG, забезпечують глибоку аналітику, але вимагають ресурсів для впровадження. ClickUp і TimeControl добре підходять для середніх організацій завдяки гнучкому налаштуванню. Microsoft Bookings та Appointy полегшують організацію зустрічей, що знижує адміністративне навантаження.

Усі ці інструменти створюють можливість для керівника органу публічного управління більш ефективно використовувати свій час,



оптимізувати графік роботи та підвищити результативність управлінської діяльності. Вони сприяють дотриманню дедлайнів, кращій комунікації всередині колективу та мінімізації непродуктивних витрат часу. За допомогою цифрових технологій планування часу стає не лише зручним, а й стратегічно важливим елементом державного управління.

Цифрові платформи також дозволяють формувати звітність, виявляти «вузькі місця» в управлінських процесах і вдосконалювати внутрішню організацію праці. Це особливо актуально в умовах нових викликів, що ставить перед публічним сектором сучасна цифрова економіка. Таким чином, упровадження сучасних інструментів тайм-менеджменту стає потрібною умовою для ефективної діяльності керівника у сфері публічного управління.

Отже, застосування сучасних цифрових інструментів у щоденній діяльності керівника органу публічного управління значно підвищує ефективність управлінських процесів. Ці технології сприяють більш раціональному плануванню робочого часу, оптимізації графіків і підвищенню дисципліни, забезпечують автоматизований облік завдань, контроль за їх виконанням й ефективну комунікацію в команді. Використання хмарних сервісів та мобільних застосунків дозволяє керівнику залишатися продуктивним незалежно від місця перебування. Крім того, цифрові платформи сприяють прозорості управління, спрощують аналіз результатів діяльності та допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення. Їх інтеграція в робочі процеси стимулює підвищення особистої відповідальності співробітників, знижує ризики перевантаження та вигорання завдяки правильному розподілу ресурсів. Водночас, упровадження цифрових рішень потребує певних навичок та адаптації персоналу. Таким чином, використання цифрових інструментів є важливим складником модернізації державного управління, що сприяють підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень у публічному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. The Principles of Scientific Management by Frederick Winslow Taylor. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>
2. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової*



служби України. Ірпінь: Національний університет ДПС України. № 1, 2014. С. 88-96.

3. Kennedy D. Time Management for Entrepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners (Second Edition). Published by Entrepreneur Press. 2013. 190 p.

4. Francis-Smythe J.A. Time Management. in Timing the Future: The Case for a Time-Based Prospective Memory. Eds. J. Glicksohn & M. Myslobodsky. World Scientific Publishing. 2006. URL: <https://eprints.worc.ac.uk/274/1/TimeManagement.pdf>

5. Tracy B., Zarządzanie czasem, MUZA SA, Warszawa 2009. 79 p.

6. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет. № 4 (70), 2013. С. 261-268.

7. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент [навч. посіб. для студ. екон. вузів]. К, 2014. 528 с.

8. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>

9. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)

Андрій ЄФІМЕНКО,
аспірант спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»,
кафедра державного управління
і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО КРИТЕРІЇВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Лояльність персоналу публічної служби розглядається бажаним чинником ефективності органів публічного управління. У той же час



зазначимо те, що наука має частково доведені емпірично припущення та тенденції, що сформоване відношення працівників до організації, готовність підтримувати її цілі, цінності та місію позитивно впливають на результати праці людини.

Лояльність має емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти, формується на основі довіри, задоволення роботою, умов праці й відносин із керівництвом. Лояльний працівник не лише залишається в установі, а й активно підтримує її інтереси. За Р. Кофланом, лояльність виникає після встановлення якісних трудових відносин [4].

До чинників формування лояльності належать: мотиваційні: справедливе заохочення, кар'єрні перспективи, визнання; організаційні: прозоре управління, залучення до рішень, відповідність обов'язків компетенціям; соціально-психологічні: довіра, командна робота, підтримка розвитку; культурні: спільні цінності, згуртованість, місія організації. Ці чинники тісно пов'язані з методами управління персоналом і потребують дальшого дослідження.

Лояльність може бути спрямованою на професію, організацію, зміст роботи, колектив чи керівництво. Важливо формувати не показну, а справжню лояльність, зменшуючи інституційний тиск і зміцнюючи пряму комунікацію в управлінні. Лояльні працівники – це ті, хто поділяє цінності установи, емоційно пов'язані з нею й зацікавлені в її розвитку. Їхня поведінка, а не лише ставлення, є критерієм справжньої лояльності. Водночас, важливо запобігати проявам нелояльності, що найчастіше негативно корелює з поведінкою та діяльністю. Окрім персоналу, важливою є також лояльність громадян до органів влади [1-3].

У цій публікації ми зосередимося на аналізі лояльності персоналу, здійсненого на основі проміжних результатів пролонгованого опитування респондентів серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, що тривало в НТУ «Дніпровська політехніка» під керівництвом проф. І. В. Шпекторенка, з листопада 2024 до травня 2025 року й охопило 50 респондентів.

Критеріями для дослідження обґрунтовані: двосторонність лояльності; афективна (емоційна) лояльність; нормативна лояльність (етична); утримувальна лояльність (інерційна/розрахункова); психологічна прив'язаність та відданість; взаємні зобов'язання; командна підтримка, солідарність; довіра до керівництва; матеріальна задоволеність; умови праці та середовище; можливості розвитку, кар'єри; сприйняття організації та її



іміджу; корпоративна соціальна відповідальність; потреба в самореалізації; позитивні відгуки, брендинг; залучення до розвитку організації; прозорість, справедливість, відкритість.

Двосторонність лояльності – це взаємна лояльність між працівником та організацією. Працівник демонструє лояльність до організації, якщо вона також турбується про нього, дотримується обіцянок, створює гідні умови праці, підтримує розвиток. Виникає як взаємозалежність транзакцій – обмін цінностями, довірою та підтримкою.

Афективна (емоційна) лояльність – форма лояльності, що базується на емоційній прихильності, психологічній прив'язаності та відданості працівника до організації. Людина лишається не тому, що змушена, а тому, що «відчуває себе частиною організації», має позитивне емоційне ставлення до неї.

Нормативна (етична) лояльність – форма лояльності, заснована на внутрішньому переконанні, що «так правильно» – моральний або ідеологічний обов'язок залишатися в організації. Пов'язана з цінностями, вірою у місію та цілі організації, почуттям відповідальності.

Утримувальна (розрахункова/інерційна) лояльність. Працівник залишається, оскільки «вигідно» або «немає кращого варіанту» – через страх втрати пільг, стабільності, або через високі витрати переходу на інше місце. Це лояльність через обмежені альтернативи або розрахунок.

Психологічна прив'язаність та відданість – це внутрішня емоційна пов'язаність із роботою, командою або організацією, що створює почуття відданості. Людина не просто працює – вона вірить у свою роль та цінність у колективі.

Взаємні зобов'язання – очікування та негласна домовленість між працівником і роботодавцем: якщо організація піклується про працівника – той відповідає відповідальністю, старанністю, відданістю. Це частина психологічного контракту. Командна підтримка та солідарність – це почуття єдності, взаємодопомоги, взаємної підтримки між колегами, що посилює лояльність і мотивацію, створює згуртований колектив.

Довіра до керівництва – коли працівники вірять у чесність, компетентність, справедливість керівництва, вони охочіше підтримують організацію. Це ключовий чинник лояльності. Матеріальна задоволеність – відчуття справедливого рівня заробітної плати, премій, соціального пакета, що покриває потреби працівника. Це основа базової мотивації та передумова лояльності.



Умови праці та професійне середовище – фізичні, психологічні та організаційні умови праці, атмосфера поваги, безпеки, відкритості, культури всередині організації. Комфортне середовище – основа тривалої лояльності. Можливості розвитку, кар'єри – наявність кар'єрного зростання, навчання, розвитку компетенцій, стимулює лояльність через перспективу зростання в межах організації.

Сприйняття організації та її іміджу – як працівник оцінює репутацію організації. Якщо він пишається належністю до бренду, це формує додаткову прихильність і підсилює афективну лояльність.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – сприйняття того, що організація діє етично, дбає про суспільство, екологію, підтримує соціальні ініціативи – посилює моральну та емоційну лояльність працівників.

Потреба в самореалізації – бажання людини реалізувати власний потенціал, цілі, таланти через роботу. Якщо організація дає таку можливість – лояльність суттєво зростає.

Позитивні відгуки, брендинг – коли працівники поширюють позитивну інформацію про організацію, рекомендують її – це маркер високої лояльності та організаційного іміджу як роботодавця.

Залучення до розвитку організації – готовність і прагнення працівника вносити ідеї, брати участь у поліпшенні процесів, відчуття себе співтворцем успіху організації.

Прозорість, справедливість, відкритість – це побудовані на названих принципах (цінностях) чесні процедури, рівне відношення, зрозумілі правила, що знижують напругу, формують довіру, підтримку та зміцнюють лояльність працівників.

Було отримано такі результати (Табл. 1)



Таблиця 1

Опис результатів опитування

	Напрямок / Умова / Якість	Рівень сформованості	Коментар напрямку / Умови / Якості
1.	Двосторонність лояльності	Середній	Частина працівників не відчуває, що організація лояльна до них: слабе виконання обіцянок, недостатня підтримка керівництвом, лише частина працівників відчуває турботу
2.	Афективна (емоційна) лояльність	Середній	Є емоційна прив'язаність, бажання працювати, проте відчуття гордості за орган недостатньо стабільне
3.	Нормативна лояльність (етична)	Добре	Дотримання норм, готовність діяти за етичними принципами, висока відповідальність
4.	Утримувальна лояльність (інерційна/розрахункова)	Середній	Частина працівників залишаються лише через вигоди, проте зниження пілг та вигід зменшує ефект
5.	Психологічна прив'язаність та відданість	Добре	Достатній рівень прив'язаності, прагнення працювати далі, почуття приналежності
6.	Взаємні зобов'язання	Добре	Працівники відчувають наявність зобов'язань обох сторін, що є ознакою справжньої лояльності
7.	Командна підтримка, солідарність	Середній	Є сумніви в підтримці колег, довіра до команди коливається
8.	Довіра до керівництва	Середній	Нестабільна довіра, керівництво не завжди демонструє проактивність, недостатньо прозоре відношення до працівників
9.	Матеріальна задоволеність	Слабкий/середній	Зарплата та соцпакет не викликають стабільного задоволення, що знижує утримувальну лояльність
10.	Умови праці та середовище	Добре	Безпека, охайність, корпоративна культура – позитивно оцінено
11.	Можливості розвитку, кар'єри	Середній/слабкий	Працівники відзначають недостатній розвиток кар'єри та недостатню увагу до їхнього потенціалу
12.	Сприйняття організації та її іміджу	Середній	Імідж вважається позитивним, проте не всі активно його поширюють чи просувають
13.	Корпоративна соціальна відповідальність	Слабкий	Відчувається дефіцит активностей у цій сфері
14.	Потреба в самореалізації	Добре	Працівники прагнуть до реалізації своїх здібностей, проте організація не завжди створює умови
15.	Позитивні відгуки, брендинг	Середній	Частина працівників активно поширює позитивний імідж, інші – пасивні або байдужі
16.	Залучення до розвитку організації	Добре	Є активна участь працівників у розвитку, пропозиціях, ініціативах
17.	Прозорість, справедливість, відкритість	Середній	Недостатня прозорість управлінських рішень, що знижує довіру



Таким чином, у загальній характеристиці лояльності опитаних публічних службовців: переважає нормативна (етична) та психологічна лояльність; слабкою залишається соціально-економічна база лояльності (задоволення матеріальних потреб, визнання, розвиток); двосторонність лояльності недостатньо стабільна – органи публічного управління ще не переконали персонал, що цінує їх лояльність взаємно. Наголосимо, що ці оцінки властиві майже однаковою мірою публічним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування.

Рекомендовано: посилити взаємність лояльності: програми підтримки, розвиток кар'єри, справедливе стимулювання праці; активізувати управлінську комунікацію: прозорість рішень, стабільне виконання обіцянок керівництвом; сприяти розвитку авторитету працівника та внутрішній PR; інвестувати в розвиток персоналу, посилити соціальну політику; здійснювати регулярний моніторинг настроїв, потреб і лояльності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єфіменко А. А. Умови та чинники формування (виховання) лояльності персоналу публічної служби. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с. С. 234-235. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/a002efe4-576d-4b0b-bef1-0df7379b2e0d.pdf>
2. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12 № 2. С. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.15421/152428>
3. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 42. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
4. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17 (1). С. 43-57.



Марко ІСЬКІВ,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

МОДЕЛІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ

Система управління будь-якою організованою спільнотою людей вимагає наявності й належного функціонування в цій спільноті ієрархічної мережі особистостей з виконання функцій керівників-лідерів у всіх передбачених напрямках діяльності і зонах відповідальності. Важливість професійного володіння мистецтвом лідерства як керівниками, так і функціонерами системи публічного управління та адміністрування держави Україна не викликає сумнівів.

Однак, проблема лідерства на службі державі, як обов'язкового складника професіоналізму персоналу на всіх рівнях ієрархії системи, залишається вивченою, оціненою і вирішеною незадовільно, оскільки оволодіння знаннями й навичками в процесі навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ще не гарантує їхнього вмілого і успішного використання в практичній діяльності, тому, що згідно з [1, 2] члени будь-якої організаційної спільноти за своїм відношенням до проблеми лідерства, бажанням і здатністю до лідерства поділяються на лідерів, співлідерів і послідовників. При цьому, об'єднати наявних у



колективі лідерів, співлідерів і послідовників в єдину і успішну команду можуть тільки реальні лідери, здатні утворювати й ефективно використовувати колективний інтелектуальний потенціал спільноти.

Формулу реального лідера з включенням набору функцій, уміле виконання яких гарантує результативне й ефективно виконання ним обов'язків, свого часу було запропоновано відомим ізраїльсько-американським експертом у галузі економіки й корпоративного управління, д-ром Іцхаком Кальдероном Адізесом у книзі «Управління життєвим циклом корпорацій» [3]. Запропонована формула, відома також як код РАЕІ, розшифровується таким чином: Р – producer (виробник, практичні якості), А – administrator (адміністратор, організаційні якості), Е – entrepreneur (підприємець, творчі якості), І – integrator (інтегратор, соціальні якості). Однак, на нашу думку, навіть найкращі здібності особистості лідера до реалізації цих функцій кожної зокрема і всіх разом у системі публічного управління не гарантує йому успіху в об'єднанні всіх членів колективу (співлідерів і послідовників) в єдину команду, оскільки кожен з них в колективі залишається окремішньою особистістю.

Таке об'єднання, однак, вимагає від керівника-лідера додаткового оволодіння знаннями і досвідом інноваційного виконання функцій інтегратора (І), які були запропоновані авторами моделі 3S-лідерства [5]. За умови навчання лідерству за моделлю 3S-лідерства, лідер повинен виконувати всі функції коду РАЕІ виключно спільно із всіма наявними в колективі співлідерами і послідовниками, залучаючи їх до співпраці за критеріями «синархія» (співуправління), «синтелектика» (співмислення) і «синергія» (співзусилля) та використовуючи всіх без винятку членів колективу як співлідерів, коли всі стають здатними до лідерства, що стає спільним, реалізується через відносини, а колективи стають креативними, результативними й ефективними.

У цьому контексті варто пригадати, що свого часу американський політичний активіст, письменник і викладач університету Ральф Нейдер (Ralph Nader) дійшов висновку, що «Функція лідерства полягає в тому, щоб виробляти більше лідерів, а не послідовників» («The function of leadership is to produce more leaders, not more followers») [4].

Таким чином, професіоналізація навчання індивідів, зацікавлених у реалізації себе як лідерів у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування, повинна концентруватися на навчанні не стільки знань про



те, хто такий і яким повинен бути лідер, а на оволодінні сучасними технологіями співпраці з підпорядкованими цією системою людьми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лютий О., Панасюк Р., Петренко В. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства. *Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law : collection of international scientific papers*. Chernihiv : CNUT, 2018. 382 p. 241-243.
2. Лютий М. О. Диференціація персоналу вітчизняної системи публічного управління і адміністрування за критеріями матриці «здатність – бажання» як обґрунтування доцільності поширення в практичному управлінні моделі 3S-лідерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71) №6. С. 21-29.
3. Adizes, Ichak. Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top. The Adizes Institute Publishing. 2004. 460 p.
4. Ralf Nader Quotes. URL: <https://citatis.com/a18/>
5. Victor Petrenko, Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi & Iryna Ozminska. 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. 3(35). 1-10. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

Наталя КОЛІСНІЧЕНКО,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

КОНСУЛЬТУВАННЯ З ПИТАНЬ КАР'ЄРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ПРОФОРІЄНТАЦІЇ

Консультавання з питань кар'єри (кар'єрне консультавання) – це сукупність послуг, спрямованих на підтримку людей будь-якого віку в процесі управління своєю кар'єрою, зокрема, при виборі освіти, навчання чи професії. Воно допомагає людині осмислити власні амбіції, інтереси, кваліфікації, навички та таланти і співвіднести ці знання про себе з тим, ким



вона може стати в житті та професійній діяльності. Остання розглядається різними дослідниками як продуктивний процес розвитку і саморозвитку особистості, засвоєння і самопроєктування професійно орієнтованих видів діяльності, визначення свого місця у світі професій, реалізації себе у професії і самоактуалізації свого потенціалу для досягнення вершин професіоналізму в певній галузі [1]. На думку В.Рибалки, нині актуалізується відношення до кар'єрного розвитку та професійної діяльності, зокрема з появою потреб у працівників різного фаху до планування свого дальшого професійного шляху проблема кар'єрного консультування особистості набуває все більшої значущості [2, с. 5].

Кар'єрне консультування у сфері публічної служби є важливим інструментом підтримки професійного розвитку державних службовців та сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами. Такий підхід допомагає працівникам не лише визначити свій потенціал і кар'єрні цілі, а й адаптуватися до структурних змін, цифровізації, реформ та нових компетентнісних вимог. У системі публічної служби кар'єрне консультування може забезпечувати: аналіз індивідуального професійного профілю (компетенції, досвід, інтереси); оцінку можливостей для вертикального та горизонтального кар'єрного зростання; підтримку у виборі напрямків підвищення кваліфікації та перекваліфікації; поради щодо ротації; сприяння в адаптації новопризначених або мобілізованих працівників.

Особливе значення кар'єрне консультування набуває в контексті реформування державного управління, упровадження системи управління за компетентностями, а також розвитку цифрових навичок. Відповідні послуги можуть надаватись на трьох рівнях:

1. **Самодопомога** (користування онлайн-платформами, інформаційними ресурсами, виконання тестів самооцінки);
2. **Групово або короткострокова допомога** (тренінги, воркшопи, сесії з HR-фахівцями);
3. **Індивідуальне консультування** (підтримка фахівців у складних ситуаціях, побудова персонального кар'єрного плану, супровід при переходах).

Відповідно, і ресурси поділяються на три рівні: ресурси для самодопомоги, що включають інструменти для самооцінки та кар'єрну інформацію, які не потребують або майже не потребують допомоги інших; ресурси, що є більш ефективними за підтримки фахівця, коли супровід або



обмін досвідом значно поліпшують ефект (наприклад, стажування або ознайомчі курси); ресурси, які потребують значної фахової підтримки, наприклад, психометричні тести здібностей, що, згідно з етичними нормами, можна використовувати лише за наявності фахівця, який може надати кваліфіковану інтерпретацію результатів.

Кар'єрне консультування також сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації та формуванню стійкої кар'єрної траєкторії в публічному секторі. Шлях до професії публічного службовця розпочинається з профорієнтації. Профорієнтація сприяє розвитку успішної кар'єри, допомагає долати кар'єрні переходи та підтримує ефективність професійної діяльності. Вона також є важливою для формального визнання раніше здобутих знань.

Люди потребують різного рівня підтримки – від самостійного використання ресурсів до повноцінної індивідуальної допомоги. Відповідно, і ресурси для профорієнтації поділяються на ті, що не потребують допомоги, ті, що ефективніші з нею, і ті, що вимагають фахової підтримки. Такий підхід дозволяє адаптувати профорієнтацію до індивідуальних потреб і забезпечити більш інклюзивний доступ до кар'єрних послуг.

Сучасні комунікаційні технології значно розширили можливості надання послуг з профорієнтації. Нині ще більше підвищилась актуальність онлайн – і дистанційних послуг, які в багатьох випадках швидко замінили особисті зустрічі. Зокрема, такі технології: мають потенціал для системного впровадження або координації підтримки профорієнтації в межах розвитку навичок, навчання впродовж життя та заходів щодо працевлаштування в зручний для користувача спосіб; мають великі можливості для розвитку завдяки здатності збирати дані користувачів, відстежувати й фільтрувати контент, а також створювати онлайн-платформи для співпраці, що залучають роботодавців, фахівців та отримувачів послуг; можуть підтримувати особисту взаємодію в роботі з окремими людьми та групами, а також забезпечувати дистанційну діяльність онлайн, уключаючи взаємодію в реальному часі; стають дедалі важливішими в підтримці навчання, вибору професії, пошуку роботи та подання заяв на працевлаштування; мають потенціал для розширення доступу до послуг з розвитку кар'єри для вразливих груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, які часто стикаються з обмеженнями в мобільності або перебувають у віддалених місцевостях; дозволяють самостійне використання через



інструменти самооцінювання та доступ до актуальної кар'єрної інформації; можуть сприяти співпраці між різними службами, а також направленню клієнтів до відповідних фахівців.

У той же час існує багато викликів щодо правильного впровадження сучасних комунікаційних технологій у профорієнтаційній діяльності. Хоча пропозиція цифрових і дистанційних послуг, таких як електронна профорієнтація, кар'єрні інформаційні портали, персональні портфоліо та платформи для підбору роботи, постійно зростає, їх призначення не завжди є чітким, а рівень якості – не завжди відповідає очікуванням користувачів. Особи, які займаються профорієнтацією для молоді та дорослих, у багатьох випадках слабо підготовлені до цифрового переходу, мають проблеми з доступом до обладнання й цифрових платформ. Найкращі практики часто не є широко відомими та не мають належної популяризації. Крім того, цифрові послуги не завжди забезпечують рівний доступ до підтримки в розвитку кар'єри. Люди, які проживають у географічно віддалених районах, особи з низьким рівнем грамотності чи цифрових навичок, люди з соціально-економічними труднощами та інші вразливі групи часто не можуть скористатися наявними сервісами, часто через відсутність комплексної стратегії впровадження таких послуг.

Поряд із вже широкоживаними застосовуються нові технологічні інновації, що впливають на розвиток цифрової підтримки кар'єрного розвитку: штучний інтелект (ШІ), блокчейн, гейміфікація та інші. ШІ використовується в різних сферах для аналізу поведінки користувачів і надання рекомендацій на основі зібраних даних. Блокчейн як технологія, що створює цифрову базу даних, має величезний потенціал для поліпшення зберігання, організації та обміну інформацією, водночас забезпечуючи користувачам володіння та контроль над особистими даними (наприклад, через персональне портфоліо) і тоді інтеграція блокчейну дозволяє безперешкодно поєднати послуги кар'єрного консультування з процесом визнання навичок та дальшим навчанням, що передбачає надання мікрокваліфікацій чи цифрових сертифікатів, гарантуючи достовірність особи користувача, а також надійність провайдерів та результатів. Гейміфікація як запровадження ігрових механізмів у неігрові процеси (наприклад, у професійне орієнтування) з метою мотивації, активної участі є ефективним інструментом, оскільки пропонує привабливі способи здобуття знань і стимулює дослідження професій, ринку праці, підвищуючи обізнаність і розширюючи варіанти вибору.



Попри свої позитиви, цифрові інструменти повинні відповідати соціально-економічному та культурному контексту свого застосування. Багато цифрових інструментів для підтримки кар'єрного розвитку, що надають оцінки, інформацію та поради, було розроблено в західних країнах, виходячи з їх контексту та теорій, що віддзеркалюють західні цінності та бачення. Такі інструменти повинні бути адаптованими до місцевих можливостей, уявлень про працю й кар'єру, важливо, щоб вони створювалися за участі місцевих фахівців і дослідників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітковська О. І. Професійне самовизначення особистості і практичні аспекти професійної консультації. Київ : Наук. світ, 2001. 91 с.
2. Кар'єрне консультування: практичний посібник / Ігнатович О.М., Заєць І.В., Татаурова-Осика Г.П., Шевенко А.М.; [за ред. О.М. Ігнатович]. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 282 с.

Ірина КРИНИЧНА,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир, Україна

Василь КУПРІЙЧУК,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир, Україна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗА КОМПОНЕНТАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДОЛОГІЇ Six Sigma

Інноваційні перетворення в системі охорони здоров'я мають на меті створення ефективних механізмів державного регулювання якості медичної допомоги шляхом системної перебудови галузі та формування єдиної інформаційно-методологічної концепції розвитку охорони здоров'я.



«Оттавська хартія зміцнення здоров'я» зазначає, що зміцнення здоров'я за останні тридцять років стало життєво важливим, якщо не провідним компонентом сучасної громадської охорони здоров'я [1].

Ухвалена 1996 року «Хартія про реформування охорони здоров'я є одним із провідних принципів реформи охорони здоров'я, що визначила неперервне поліпшення якості медичної допомоги та підвищення її ефективності [2].

Крім того, 30 листопада 2016 року стартувала реформа охорони здоров'я в Україні, що була спрямована на поліпшення якості медичних послуг, рівного доступу до них для населення та перебудови системи таким чином, щоб у її центрі був пацієнт [3; 4; 5].

Своєю чергою, «Стратегія розвитку системи охорони здоров'я» закріплює положення про те, що охорона здоров'я, як одна із ключових галузей гуманітарної сфери, є прямо залежною від економічного, соціального благополуччя та політичної сталості країни, і разом з тим залишається вразливою до надзвичайних подій та суспільно-політичних явищ, що негативно впливають на здоров'я населення та можливості організації надання медичної допомоги, таких як війни чи збройні конфлікти [6].

Істотний вклад у питання розроблення проблем державне управління в галузі охорони здоров'я, соціології, економіки, оцінювання, моніторингу якості медичної допомоги зробили вітчизняні та закордонні вчені такі як: Р. Стогділл, М. Білинська, В. Князевич, І. Кринична, Н. Кризина, І. Лопушинський, З. Гладун, Ю. Ковбасюк, Л. Жаліло, В. Горачук, Idvall, Аветіс Донабедян, Джонсон. Е. Демінг, У. Шухарта та ін.

За оцінками Інституту медицини при Національній академії наук США, існує шість вимірів якості медичної допомоги – для ХХІ сторіччя, а саме: орієнтація на пацієнта; безпека; ефективність (клінічна результативність); своєчасність; раціональність; справедливість [7].

Новим концептуальним підходом до забезпечення якості медичної допомоги вважається Six Sigma та його широке використання принципу тотального менеджменту, що дало змогу забезпечити ефективні нині реформи медичної галузі в Великій Британії, Фінляндії, Швеції, Іспанії, Італії та більшості країн Центральної Європи.

Так, питання якості посідають важливе місце в Європейській політиці здоров'я Всесвітньої організації охорони здоров'я, яка наголошує, що питання стану медичної допомоги варто розглядати одночасно в чотирьох



взаємопов'язаних і взаємозумовлених аспектах: якості, адекватності, продуктивності та ефективності. Зазначалося, що під якістю медичної допомоги потрібно розуміти сукупність результатів профілактики, діагностики та лікування захворювань, що визначаються відповідними встановленими вимогами на основі досягнень медичної науки й практики всієї системи охорони здоров'я в цілому. Якість медичної допомоги може бути визначено низкою об'єктивних, так званих якісних показників медичної допомоги. Сучасний стан медичної науки і практики дає можливість виміряти якість надання медичної допомоги числовими величинами.

Отже, державне регулювання діяльності закладів охорони здоров'я щодо забезпечення якості медичної допомоги, а також зміцнення й відновлення здоров'я в сучасних умовах набувають особливої актуальності, що стає важливими макроекономічними і політичними чинниками в усіх сферах діяльності суспільства. У зв'язку з цим, у розробленні реалізації основних напрямків соціальної політики всіх країн пріоритетне місце посідають питання вдосконалення державного регулювання діяльності закладів охорони здоров'я за компонентами забезпечення якості медичної допомоги з використанням методології Six Sigma.

Так, основний потік вартості організації охорони здоров'я може ефективно функціонувати за умов процесів підтримання, до яких відносять адміністративні функції, що дозволяють лікарні ефективно працювати, а операції ланцюга постачання забезпечують потрібні матеріали й обладнання, що можливо вдосконалити за допомогою методів Six Sigma.

Належним чином впроваджена система Six Sigma надає переваги в плані кращої експлуатаційної ефективності, економічної ефективності та високої якості процесу. Саме тому якість у сфері охорони здоров'я стала значущою для багатьох стейкхолдерів – від задоволеності сервісом до клінічних результатів лікування пацієнта.

Часто доповненням основних меж Six Sigma є методи *управління змінами*, такі як RAP (Process Acceleration Process) і Work-out. Такі методи дозволяють проєктним групам і керівникам зосередитися не тільки на доказах, зазначених у даних, але й на потребі вирішення культурних питань та побудови ухвалення змін для різних груп виборців.

Докази, які встановлюються, свідчать про те, що використання системи Six Sigma для розроблення та вдосконалення процесів догляду за пацієнтами усуває потребу відстежувати кроки, виправляти помилки у



звітах, удруге проводити обстеження або перепланувати зустрічі. Такі скорочення викидів та витрат є дорогими як у фінансовому відношенні, так і дискомфортом і невдоволенням пацієнта.

Прийняття Six Sigma в організаціях охорони здоров'я більше пов'язано з управлінням політикою та владою поліпшення якості, ніж застосуванням передових інструментів для вирішення статистичних проблем, а саме: *використання статистичних інструментів Six Sigma*, таких як регресійний аналіз і перевірка гіпотез, що потрібні для пошуку рішення чи ні, додає повноважень до остаточних рекомендацій та *стандартизація медичної допомог* [8].

Своєю чергою, методологія Six Sigma містить у собі перевірені інструменти, в основному засновані на зборі та аналізі фізичних даних за допомогою статистичних засобів. Найпоширеніші проблеми, з якими стикається Six Sigma, це: 1) забезпечення того, щоб якість і кількість зібраних даних були достатніми для ухвалення рішень; 2) створення нового процесу або продукту, коли немає базових даних для збору; 3) аналіз складних процесів може зайняти багато часу при використанні традиційних статистичних методів; 4) обґрунтування високої вартості фізичних випробувань; 5) кількісна оцінка поліпшень у процесі з невеликою кількістю фізичних випробувань; 6) аналіз чутливості - проце, що застосовується як для моделювання, так і для фізичних методів випробувань; 7) поширення невизначеності; 8) оптимізація; 9) калібрування; 10) інверсний аналіз.

Отже, інноваційний підхід до створення системи якості із використанням Six Sigma у сфері надання медичної допомоги складається з того, що це: *сильніші системи управління та лідерства; перевірка помилок; використання методів управління змінами; застосування принципів Lean; доступ до високоякісної неперервної освіти; оптимізація технології та створення єдиної IT-інфраструктури; установлення згуртованості*.

Таким чином, неперервне державне регулювання забезпечення якості передбачає комплексний, інтегрований і динамічний підхід до поліпшення якості медичної допомоги, що спрямований на поліпшення результатів роботи системи охорони здоров'я в цілому, шляхом постійної модифікації і вдосконалення самої системи.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Health Promotion - World Health Organization (WHO). The Ottawa Charter for Health Promotion. The first International Conference on Health Promotion. – Ottawa this 21st day of November 1986. URL: <https://www.who.int/>
2. Hemmati F, Pourashraf A, Darrudi A. Studying Attitude of Patients in Hospitals to Sigma Level of the Provided Services for Improvement of Quality and Effectiveness (Case Study of 22 Bahman Hospital of Neishabour City). Indian J.Sci. Res, 2014;4:478-92.
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 6 квітня 2017 року № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>.
4. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
5. Закон України Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості від 14 листопада 2017 року № 2206-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19#Text>
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження оперативного плану заходів з її реалізації у 2025 – 2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#n17>.
7. Горачук В. В. Медико-соціальне обґрунтування моделі системи управління якістю медичної допомоги : дис. докт. мед. наук : 14.02.03 / Горачук Вікторія Валентинівна. Київ, 2015. 452 с.
8. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5 жовтня 2000 року № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>



Роман КУЛКОВСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ

Усвідомлення важливості належного формування кадрового корпусу системи публічного управління та адміністрування держави Україна наявне як на рівні відповідального за цю сферу суб'єкта [1], так і в численних публікаціях результатів досліджень вітчизняних науковців і практиків. Проте, проблема непрофесійності існує і не зникає впродовж десятиліть існування незалежної України.

Наприклад, проблеми потреби й доцільності з рекомендаціями щодо розвитку професіоналізму державних службовців були темами десятків і сотень публікацій як 2005-го [2], так і 2015-го [3], і 2020-го [4] і 2025 [5] років. При цьому, головною причиною незаперечної потреби радикальної професіоналізації публічних службовців в Україні варто уважати майбутню інтеграцію нашого суспільства до європейського співтовариства, що вимагає від публічних службовців постійного професійного розвитку в умовах трансформаційних змін і викликів, оволодіння технологіями демократичного врядування, моральної і ментальної готовності до розвинутих ринкових відносин й особистої конкурентоздатності.



Однак, на наш погляд, чинна нині система професіоналізації кадрів органів публічної влади традиційно продовжує фокусуватися на оцінках результативності та ефективності професійної діяльності, професійних знань, умінь та навичок, мотивації, готовності до взаємодії і комунікацій, морально-етичних засад і саморегуляції тощо, не надаючи належної уваги проблемі інтелектуалізації й оптимізації використання інтелектуального капіталу кадрового наповнення системи. Хоча вагомі результати й рекомендації наукових досліджень уже напрацьовано за напрямом управління підприємствами та національною економікою [наприклад, 6, 7], усвідомлення того факту, що інтелектуалізованому суспільству потрібні нові підходи до публічного управління [8], потреб у його інтелектуалізації [9, 10] прийшло дещо пізніше.

Саме тому процеси традиційної професіоналізації кадрового корпусу публічної влади без акценту на потребі інтелектуалізації процесів його навчання, а також забезпечення його дальшого функціонування в системі, у якій не відбулися відповідні зміни в інтелектуалізації суб'єктів і процесів управління системою, не призведуть до позитивних змін.

Для того щоб інтелектуалізувати систему публічного управління людськими спільнотами всіх можливих категорій і масштабів, в Україні потрібно попередньо інтелектуалізувати процеси навчання, добору, залучення й активного управління використанням інтелектуального потенціалу службовців керівним корпусом системи, що повинен стати активним агентом процесу інтелектуалізації. Тільки за комплексного виконання цих умов у всіх людських спільнотах буде сформовано т. зв. «диктатуру розуму» [11], а високопрофесійні державні службовці і посадові особи органів місцевого самоврядування будуть раціонально, якісно та ефективно виконувати свої функції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. *Офіційний сайт НАДС*. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhliva-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi>
2. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20-27.



3. Черничко Т. В. Професіоналізація як процес підвищення ефективності управлінської діяльності в контексті європейських стандартів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2015. Вип. 12(3). 53-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_12\(3\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_12(3)_14).
4. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
5. Пашов Р. І., Гермаш Ю. О. Професіоналізація публічної служби як чинник подолання бюрократичних викликів в Україні. *Інвестиції: практика і досвід.* 2025. №6. 218-224.
6. Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології : монографія / за ред. проф. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2015. 268 с.
7. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 387 с.
8. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 6. 83-87.
9. Куліковський Р. І. Інтелектуалізація публічного управління на рівні територіальних громад України як необхідний крок професіоналізації місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща.* – Хмельницький: ХНТУ, 2022. 32-34.
10. Воронов О. Характеристика та особливості сучасного розуміння публічної служби: виклики в умовах потреби в процесі інтелектуалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2024. № 32. 108-115.
11. Арабчук Я. І., Куліковський Р. І., Марич. В. Ф., Петренко В. П. Ноосфера В. І. Вернадського і умова забезпечення в людських спільнотах територіальних громад України «диктатури розуму». *Координати публічного управління.* 2024. №2 (3). 72-94. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/38/37>



Володимир КУПРІЙ,
кандидат наук з державного
управління, старший викладач,
Києво-Могилянська школа
врядування імені Андрія Мелешевича
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

СЛУЖИТИ В НЕСПОКІЙНУ ЕПОХУ: УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УМОВАХ ЗМІННОГО СВІТУ

Уславлений монолог Галадріелі, ельфійської володарки Лотлорієну, з роману Дж. Р. Р. Толкіна *«Володар перснів»*, можна сприймати як своєрідне поетичне резюме сучасної епохи: «Світ змінився... Я відчуваю це у воді, відчуваю це у землі, відчуваю це у повітрі. Багато з того, що було – пішло...». Ці слова надзвичайно точно передають настрій і відчуття, з якими людство входить у нову фазу глобальних трансформацій. Реальність, у якій ми нині живемо, усе більше нагадує сценарії, знайомі ще нещодавно хіба що з художньої літератури або кіно. Світ стикається з масштабними викликами – від кліматичних змін і воєн до цифрових революцій і кризи довіри до інституцій. Усе це потребує не просто дієвих, результативних, ефективних відповідей, а й іншого порядку чи навіть змісту врядування. Традиційна модель державної служби стрімко перестає бути здатною забезпечити це. Недовіра до інституцій, низький рівень адаптивності, кадрове вигоряння, застарілі підходи в управлінні підживлюють таку низьку спроможність. Це все актуалізує потребу пошуку чи то радше повернення до осмислення візії державної служби, що відіграє ключову роль у функціонуванні держави.

Чим характерна поточна епоха в контексті суспільного врядування? Усе більше і більше починаємо говорити про так званий BANI-світ. Це акронім для опису нової реальності, її механізмів та умов існування. Його запропонував один із провідних світових мислителів за версією Foreign Policy – футуролог Джамаїс Кашіо. Акронім розшифровується як, Brittle (крихкий), Anxious (тривожний), Nonlinear (нелінійний), Incomprehensible (незбагнений). Як характеризується такий світ? Передусім він швидкий і складніший, не має чіткої структури. Його крихкість – це руйнація всіх звичних способів дій і методів. Незначна дрібниця може похитнути



усталений порядок. Тривожність цього світу продукує абсолютну невідомість, де ти можеш опинитися завтра, що може статися незабаром. Нелінійність цього світу позбавляє можливостей встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, що так важливо, коли виробляється політика, управлінські рішення задля вирішення проблем, які турбують людей. А це, своєю чергою, спричиняє потребу вживати різноспрямовані зусилля, дії, щоб досягнути відчутного результату. І зрештою, незбагненність – це брак знань та інформації для обґрунтування рішень, фактична паралізація того, що називається *evidence-based policy*.

Серед актуальних характеристик сучасної доби варто звернути увагу на те, що український філософ Володимир Ярмоленко означив як сюркапіталізм. Постмодерний капіталізм трансформує класичні уявлення про «належне врядування» чи «демократичне врядування». У контексті сюркапіталізму вже не йдеться про абсолютизацію прозорості, підзвітності та ефективності управління, натомість дедалі частіше спостерігаємо формування культу особи. Зокрема, СЕО більше не позиціонуються винятково як ефективні топменеджери – натомість набувають рис «візіонерів», провидців майбутнього, що створюють навколо себе ідеологічно заряджені спільноти. Компанії перетворюються на своєрідні «бренд-секти», а їх успіх дедалі більше залежить від рівня лояльності, емоційної та культурної ідентифікації зі спільнотою.

Такі зміни в суспільстві не залишаються поза межами сфери державного управління. У межах постмодерного капіталістичного контексту ми все частіше спостерігаємо зміщення акцентів у принципах формування державної служби – зокрема, відходження від меритократичної логіки добору кадрів. Натомість, зростає роль політичної лояльності як неформального, проте реального критерію просування. Прагнення перетягнути нові тенденції в корпоративному управлінні, що характеризуються вище означеним, до сфери державної служби, спричиняє зсуви, які не зміцнюють інституції в їх спроможності, а спричиняють радше руйнацію, що додає зневіри в такі інституції.

Розуміння цього контексту дає можливість усвідомити сутність служіння в неспокійну епоху. Передусім, зникають старі правила, проте не виникає нових. З'являється відчуття, що ми не відповідаємо вимогам нинішнього життя, коли актуалізується неймовірно така професійна компетентність, як «здатність вирішувати складні проблеми». Ще донедавна професіонали в сфері управління вже почали більш менш



адаптуватися до умов, коли треба вивчати і переробляти величезні обсяги інформації, вправно оперувати стратегічним мисленням, віднаходити шляхи виходу із різного роду частих криз, швидко ухвалювати рішення в складних ситуаціях та продумано ризикувати. І, здавалося б, публічне управління почало з цим звикати, але пандемія COVID-19, воєнна агресії росії проти України, електоральні перемоги «несистемних політичних гравців» чи правих спровокували стрімкий рух світу до більшого хаосу. Світ стає пограничним і таким, у якому зникають будь-які орієнтири. Державні службовці, особи, які уповноважені ухвалювати політичні рішення в Україні, стикаються з ситуацією, коли людям доводиться виживати, докладаючи колосальних зусиль через зміну усталеного життя та не маючи психоемоційної опори. Нібито прагнемо змін, але в той же час їх дуже боїмося, оскільки не в змозі пояснити.

Отже, які орієнтири має бути визначено в процесі розвитку української державної служби?

По-перше, державні службовці мають відігравати роль агентів змін. Розвиток професійних компетентностей, потрібних для реалізації складних проєктів, спрямованих на суспільні трансформації, в умовах внутрішньо системного конфлікту між традиційними нормами публічного врядування, що підтримують стабільність і передбачуваність, та впровадженням інновацій. Дослідження свідчать, що для успішного впровадження трансформаційних змін у державних структурах важливі тактична гнучкість, адаптація підходів як відповідь на отриманий зворотний зв'язок та мінливі обставини і здатність вибудовувати партнерські відносини [1].

По-друге, пошук балансу між надмірною деполітизацією державної служби, орієнтацією на професійні компетентності та заслуги.

По-третє, формування й підтримка компетентного державного апарату, розуміючи, що поняття компетентність включає орієнтацію на місію, результативне виконання завдань, довіру громадськості та особисту доброчесність [2].

Формування державної служби майбутнього потребує системного бачення, довгострокової політики та залучення всіх зацікавлених сторін до діалогу. Лише через відкритість до змін, підвищення професіоналізму та орієнтацію на спільне благо можливо забезпечити її стійкість та легітимність у глобальному контексті.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rik B. Braams, Joeri H. Wesseling, Albert J. Meijer, Marko P. Hekkert. Civil servant tactics for realizing transition tasks understanding the microdynamics of transformative government. *Public Administration Journal*. 2024. Volume 102, issue 2. p. 500-518.
2. Competence in Government with Janet Hale. URL: <https://napawash.buzzsprout.com/1073332/episodes/15679487-competence-in-government-with-janet-hale>

Володимир КУХАР,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Запровадження адміністративної реформи, формування на сучасних засадах механізму держави та державного апарату, розвиток державної служби та служби в органах місцевого самоврядування органічно пов'язані з професійною підготовкою кадрів.

Запорукою інституційного розвитку публічної служби, зокрема є залучення на відповідні посади в публічних органах персоналу, який демонструє належний рівень професіоналізму, критичного мислення, доброчесності, готовність служити від імені держави громадянам, спроможність ефективно працювати в сучасних умовах державотворення в Україні. Розвиток загальнонаціональної державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців здійснюється на конституційних засадах, концептуальних положеннях адміністративної реформи, на засадах оновленого законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, освіти та інших законодавчих і нормативних актів.

Водночас, у процесі розроблення засад розвитку професійної підготовки публічних службовців неможливо обмежитися тільки рішенням поточних завдань, оскільки стратегія професійного навчання кадрів –



стратегія майбутнього держави. Визначення потреб в кадрах (кількісного та якісного – за спеціалізаціями та кваліфікаціями) зумовлено передусім станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, тими пріоритетами, на які спрямоване суспільство.

Як відомо, загальнодержавна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців має свою цільову спрямованість, зміст та характерні риси єдиної. Вона постає як єдина система освітньої діяльності з єдиними вимогами щодо формування змісту навчання, з мережею закладів освіти, визначених у встановленому порядку, та зі своєю системою управління.

Становлення цієї системи йде одночасно в двох напрямках: перший полягає в тому, що становлення загальнонаціональної системи професійного навчання публічних службовців іде шляхом впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної кадрової політики у сфері публічної служби через визначення структури та змісту його професійної діяльності, професійно-кваліфікаційних характеристик посад публічних службовців, цілей, пріоритетів і принципів професійного навчання, запровадження єдиних державних стандартів професійної підготовки та критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання [1].

Другий означає те, що становлення загальнонаціональної системи професійного навчання публічних службовців іде також по лінії зміцнення керованості діяльності системи, взаємозв'язку та скоординованості дій усіх закладів освіти, що здійснюють освітню діяльність у сфері публічної служби^о[1]. Професійне навчання публічних службовців у різних формах базується на таких принципах організації процесу підготовки публічних службовців, як: принцип єдності теорії та практики, принцип системності, принцип державності та ін. Для якісної підготовки публічних службовців одним із базових є принцип єдності теорії та практики, що передбачає гармонійне поєднання ґрунтовних теоретичних знань майбутніх публічних управлінців з практичними навичками й алгоритмами управлінської діяльності в сучасних умовах.

Як зазначає Т. Копил-Філатова, окрім названих вище принципів організації процесу підготовки публічних службовців, особливо значущим є принцип професіоналізму, що є основоположним у діяльності посадових



осіб органів публічної влади, оскільки постає ключовим у виконанні функціональних обов'язків. Для реалізації цього принципу публічним службовцям повинні бути створені умови для вдосконалення професійних навичок шляхом неперервного професійного навчання [2].

Принцип професіоналізму передбачає також не тільки набуття нових знань, але й їх цілеспрямоване впровадження під час діяльності публічного службовця. Перехід публічного службовця на нову, більш високу посаду має відбуватися насамперед з огляду на принцип професіоналізму. Рівень професіоналізму управлінця має визначати незалежна комісія, до якої входять фахівці-публічні службовці, представники неурядових організацій.

Проблема професіоналізму публічних службовців, особливо в умовах війни, залишається однією із найгостріших у нашій країні, оскільки склалося реальне протиріччя між вимогами до публічного службовця, що пред'являє нинішня ситуація і тим типом працівника, який перебуває сьогодні на публічній службі. Для вирішення завдань професійної підготовки публічних службовців має бути запроваджено якісно новий підхід до формування змісту і технології навчання. Тим паче, що сфера освіти впродовж кількох останніх років істотно змінилася завдяки новим інформаційним технологіям, інтерактивним формам спілкування і комунікації, що дозволяє перевести процес професійної підготовки публічних службовців на якісно новий рівень, як з погляду організації освітнього процесу, так і з погляду освоєння і сприйняття інформації [3].

Отже, підготовка конкурентоспроможних, адаптивних до сучасних змін публічних службовців потребує впровадження нових підходів та цифрових технологій в освітній процес. Варто зауважити, що останнім часом серед публічних службовців усе більшої популярності набуває електронне цифрове навчання, у тому числі й масові онлайн курси, віртуальне навчання, впровадження хмарних технологій тощо. Електронне навчання з використанням різних цифрових технологій збільшує частку самостійного освоєння матеріалу і це, своєю чергою, поступово забезпечує вироблення таких якостей, як самостійність, відповідальність, організованість і вміння реально оцінювати свої сили й ухвалювати зважені рішення, що є надзвичайно важливим для успішної кар'єри публічного службовця. Використання цифрових технологій в освітньому процесі, особливо в умовах повномасштабної російсько-української війни, виявилися для публічних службовців більш зручними та мотивувальними до освоєння знань.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підготовка державних службовців: система професійного навчання. URL: <https://surl.li/ymwvhc> (дата звернення: 17.03.2025).
2. Копил-Філатова Тетяна. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*, 2024. № 1. С. 113-121.
3. Сорокіна Н., Серьогін С., Шеломовська О. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти // *Аспекти публічного управління*. 2022. Т.10. № 4. URL: <https://surl.li/zreclg>

Олександр ЛАВРУК,

доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-педагогічної роботи,
доцент кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

Наталія ЛАВРУК,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: СТИМУЛИ ТА ВИКЛИКИ

Війна стала найбільшим випробуванням для українського суспільства за останні десятиліття, докорінно змінивши всі сфери життя – від економіки до соціальних взаємодій. Державні службовці відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, підтриманні роботи інституцій та допомозі



населенню. Їхня діяльність вимагає не лише високої компетентності, а й внутрішньої мотивації, стійкості та готовності працювати в умовах невизначеності та постійних ризиків.

Сьогодні державна служба України переживає один із найскладніших етапів у своїй історії. Війна, економічна нестабільність, кадрові виклики та міграційні процеси кардинально змінюють ринок праці. У цих умовах питання ефективної мотивації працівників державного сектору набуває стратегічного значення, оскільки саме вони забезпечують стійкість та функціонування країни в непростий час [6].

Сучасний український ринок праці переживає глибокі трансформації, які формують нові виклики та можливості. Загострюється кадровий дефіцит, особливо у регіонах, наближених до зони бойових дій, що посилює навантаження на державних службовців. Водночас зростає запит на професіоналів, здатних працювати з високою ефективністю, швидко адаптуватися до змін і витримувати психологічний тиск. Державний сектор змушений конкурувати з приватними компаніями, які приваблюють фахівців вищими зарплатами та гнучкими умовами роботи. Це вимагає нових підходів до мотивації персоналу, перегляду стратегій управління й упровадження сучасних моделей роботи, які не лише відповідають викликам часу, а й стимулюють розвиток кадрового потенціалу [3].

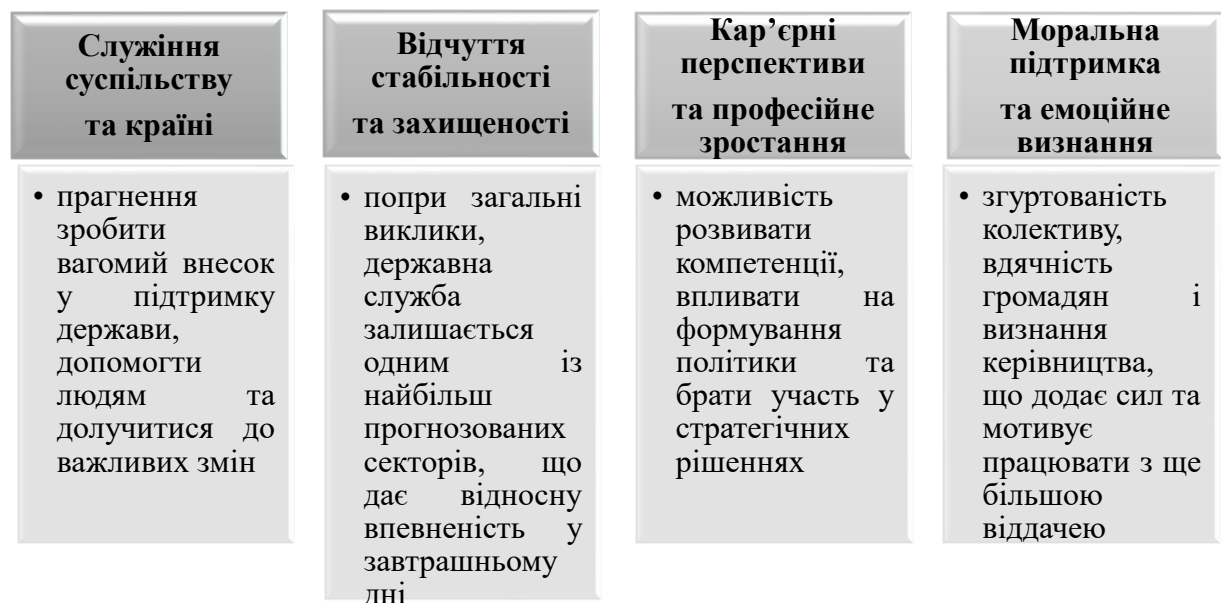


Рис.1. Ключові чинники мотивації державних службовців у воєнний час



Служба в державному секторі сьогодні – це не просто робота, а виклик, що формує нову генерацію стійких, рішучих та відповідальних лідерів. Сучасні виклики, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, вимагають оновлення системи мотивації державних службовців. Застарілі механізми стимулювання не відповідають потребам часу та не забезпечують належного рівня продуктивності. Для утримання кадрів, підвищення ефективності роботи та зміцнення довіри до державної служби потрібно впроваджувати сучасні мотиваційні моделі [1].

Непривабливий рівень заробітної плати – конкурентна перевага приватного сектору у фінансових винагородах ставить державну службу перед викликом збереження талановитих кадрів.

Обмежені можливості нематеріального стимулювання – нестача ефективних механізмів для підтримки внутрішньої мотивації та залучення персоналу.

Зростання емоційного вигорання – високий рівень навантаження та психологічний тиск без належних систем підтримки ведуть до втрати професійної стійкості.

Недосконалість оцінювання ефективності – відсутність дієвих методик для вимірювання продуктивності та заслуг працівників, що ускладнює розвиток і кар'єрне просування.

Недостатня адаптивність робочих умов – потреба в гнучкому графіку, сучасних підходах до організації праці та можливостях професійного зростання залишається незадоволеною.

Рис.2. Виклики системи мотивації державних службовців

Запровадження сучасних мотиваційних моделей у державному управлінні потребує оновлення мотиваційних підходів, що відповідатимуть сучасним викликам і залучатимуть фахівців до ефективної роботи. Сучасні моделі мотивації мають базуватися на поєднанні фінансових стимулів, кар'єрних перспектив, гнучких умов праці та нематеріального заохочення [2].

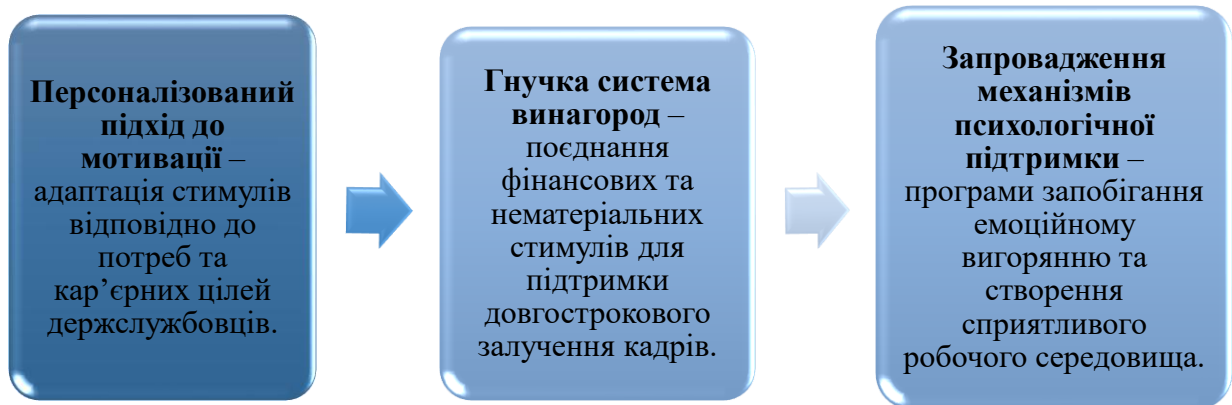


Рис. 3. Упровадження сучасних мотиваційних моделей

Мотивація державних службовців – це не просто набір стимулів, а комплексний механізм, що впливає на стабільність, продуктивність та ефективність роботи всього державного апарату. Стратегічний підхід до мотивації дозволяє не лише утримувати кадри, а й підвищувати їхню залученість, адаптивність та професіоналізм.

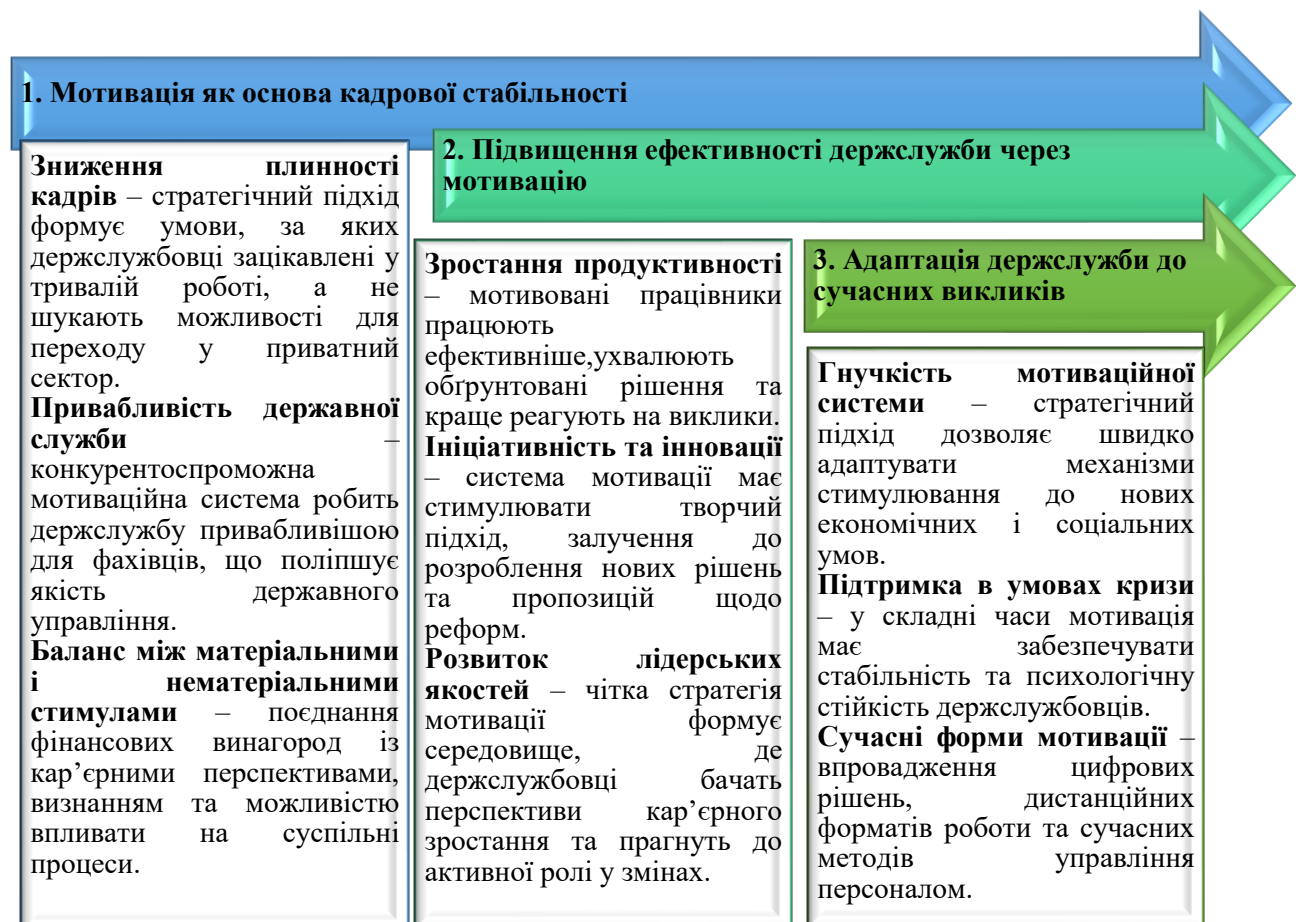


Рис. 4. Стратегічний підхід до мотивації державних службовців



Стратегічний підхід до мотивації державних службовців – це запорука стабільності державного управління, розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності функціонування всіх державних інституцій [5].

Отже, нині мотивація державних службовців – це не просто про заробітну плату чи систему премій. Це про довіру до інституцій, відчуття місії та усвідомлену роль у збереженні державності в кризові часи. Трансформації ринку праці, спричинені війною, змінили саму парадигму державної служби: тепер вона вимагає не лише професіоналізму, а й витривалості, гнучкості та готовності діяти в умовах невизначеності.

Перед Україною постало завдання не лише зберегти, а й перезавантажити підходи до стимулювання держслужби – зробити їх гнучкими, справедливими та такими, що відбивають реалії нової епохи. Ідеться не про тимчасові заходи, а про стратегію виживання та розвитку.

Служити державі має бути не жертовно, а гідно. Мотивований держслужбовець сьогодні – це опора держави завтра.

Україна вчиться будувати нову реальність – і саме з мотивації людей, які цю державу тримають, починається її стійке майбутнє.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко Р. В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. № 4. С. 93–97.
2. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.- 196 с.
3. Національне агентство України з питань державної служби. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
4. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
5. Селіванов С. В. Механізми кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 22 с.
6. Шепель М. Є. Імідж державного службовця у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 15–28 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 56–58



Микола ЛАХИЖА,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління,
адміністрування і права,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава, Україна

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Республіка Польща стала зразком успішних посткомуністичних реформ, що визнається в Україні та супроводжується значною кількістю досліджень, частина яких належить до практики публічного управління. Проблематика професіоналізації публічної служби Республіки Польща досліджувалася нами і віднайшла своє віддзеркалення в монографії [1] та низці статей. Проте, ця тема залишається актуальною, зважаючи на продовження реформування публічного управління в Україні, зростання уваги до публічної служби та вдосконалення діяльності публічної адміністрації в Польщі. Польський досвід професіоналізації публічної служби може стати в нагоді для України як з погляду напрямів її реформування, так і механізмів професіоналізації.

Аналіз нормативно-правового регулювання діяльності публічної служби Польщі свідчить про фундаментальне завдання забезпечення її професійної, незаполітизованої, неупередженої та незалежної діяльності [2].

Нами проаналізовано публікації польських учених з питань професіоналізації публічної служби з метою виявлення підходів до пояснення здійснюваних реформ та визначення вузлових механізмів процесу професіоналізації. У цих дослідженнях ідеться про модернізацію публічної адміністрації (структура, функції, завдання, методи, інструменти, механізми тощо) та про професіоналізацію її складника – публічної служби (як інституції) та публічних службовців (набуття нових знань, умінь та навичок; забезпечення етики та запобігання корупції; освоєння нових напрямків роботи та інструментів тощо).

Професіоналізація публічної служби польськими вченими (М. Білецька, Т. Гроссе, І. Ліпович, Г. Ридлевський, Я. Чапутович та інші) пов'язується насамперед з процесом європейської інтеграції, що вимагає



переходу до стандартів Європейського Союзу. Цей процес впливає на структури, процедури та правила публічної служби [3]. Аналіз змін у системі та функціонуванні публічної адміністрації Польщі в перше десятиліття XXI століття (підготовка Польщі до вступу в ЄС та перші роки членства) свідчить про постійний і поступовий характер змін та багаторазові коригування. Зміни охопили майже кожен аспект діяльності адміністрації – структури, форми, дії, методи та засоби діяльності, трудові відносини, опанування новими інструментами (комп'ютеризація) тощо.

Досліджуючи означений період розвитку публічного управління в Польщі, Т.°Шевц виокремлює такі сфери змін: організаційні (створення нових структур та адаптація наявних до змінених обсяг завдань); управління людськими ресурсами (добір нових співробітників на основі нових підходів до розуміння професійності персоналу); управління ризиками (це стосується, зокрема, використання нових інструментів реалізації завдань розвитку); фінансові (менеджмент отримання та використання коштів ЄС); управління ІТ-ресурсами (закупівля комп'ютерного обладнання, навчання персоналу, впровадження е-урядування тощо); юридичні послуги – дедалі поширеніше використання контрактів в управлінні, а також потреба дотримуватися законодавства ЄС – це щонайменше два чинники, що склали серйозний виклик для юридичних служб публічної адміністрації [4]. Відзначено також поглиблення співпраці публічної адміністрації з приватними партнерами.

У той час значна увага надавалася застосуванню елементів Нового публічного управління (New Public Management), тобто використанню публічними службовцями менеджерських підходів у роботі з бізнесом та громадянськістю, що сприяло економії державних коштів при зростанні ефективності в роботі органів влади.

Пов'язаним завданням стала демократизація публічної адміністрації, що досягалася внесенням змін до чинних нормативно-правових актів (Кодекс адміністративної діяльності та інші) та впровадженням нових інформаційних технологій (диджиталізація).

У результаті імплементації *acquis communautaire* Європейський Союз зміг перевірити здатність польської системи державного управління до ефективної діяльності згідно з умовами приєднання. У цьому відношенні йшлося також про передачу певних загальних цінностей ЄС від наднаціонального рівня до національного. У цьому контексті, наприклад, було запропоновано створити спеціальні органи та структури, метою яких



було запровадження ефективного потоку інформації всередині державної служби. Процеси європеїзації призвели зближення законодавства і до поглиблення співпраці національних адміністрацій та адміністрації ЄС.

Визнаючи первинність завдань європеїзації публічної служби, водночас варто наголосити на потребі забезпечення її адекватності вимогам соціально-економічного та політичного розвитку країни, що визначаються процесами глобалізації, глокалізації та реалізації стратегії сталого розвитку. Отже, ідеться про поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на публічну адміністрацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: досвід Республіки Польща.-Полтава: ПолтНТУ, 2012.-243 с.
2. Przywora B. Transformacje ustrojowe polskiej sluzby cywilnej. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2012. 303 s.
3. Bielecka M. Profesjonalizacja polskiej służby cywilnej po akcesji do Unii Europejskiej. Civitas Hominibus nr 15/2020 S/ 31-48 https://doi.org/10.25312/2391-5145.15/2020_03mb
4. Szewc T. Ewolucja ustroju i funkcjonowania administracji publicznej w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku. 2018. URL: <https://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/09-Szewc-KN11.pdf>

Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Як відомо, воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. У таких умовах можуть виникнути певні виклики та проблеми, що можуть вплинути на якість управління:



1. Обмеження свободи дій та рішень: У воєнний час може бути запроваджено обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.

2. Надзвичайні обставини: Воєнний стан призводить до надзвичайних обставин, що можуть вплинути на роботу організації.

3. Нестабільність політичної та економічної ситуації: Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності та ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на якість управління, особливо в контексті стратегічного планування та ухвалення рішень [8].

Управління персоналом є одним із найважливіших аспектів керівництва будь-якої організації. Це особливо стосується умов війни, коли питання управління персоналом набувають ще більшої ваги та вимагають особливого підходу. У таких умовах керівництво повинно не тільки забезпечувати виконання завдань, але й дбати про добробут своїх працівників, які відчують непросту роботу в небезпечних умовах та стресовій ситуації [4]. Саме тому механізми управління персоналом в умовах воєнного стану суттєво різняться та набувають індивідуального характеру, що неможливо застосувати масово у вигляді певного «шаблону» [9].

Російсько-українська війна суттєво вплинула на систему управління персоналом. Воєнний стан і різні тенденції руху населення наклали свій відбиток на систему управління персоналом. Перед управлінським персоналом постали виклики, для вирішення яких потрібне застосування різних підходів й ухвалення складних рішень. Функціонування персоналу в умовах війни характеризується такими особливостями:

- 1) зміни трудового законодавства;
- 2) масова міграція населення;
- 3) внутрішнє переміщення населення;
- 4) евакуація (релокація) підприємств;
- 5) мобілізація населення;
- 6) логістичний колапс;
- 7) недоступність енергоресурсів;
- 8) ліквідація ринків товарів і послуг [3].

У таких умовах вирішальну роль у підтриманні працездатності та залученості працівників відіграє мотивація. Під мотивацією розуміють



комплекс дій, що стимулюють співробітників якісно виконувати свою роботу. Для подолання дефіциту кадрів й утримання кваліфікованих працівників компанії використовують різні мотиваційні пакети. Правильно організовані мотиваційні заходи допомагають не лише зберегти високий рівень продуктивності, але й сприяють розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника. Під особистісним потенціалом варто розуміти сукупність індивідуальних ресурсів, здібностей, знань, навичок, мотиваційних настанов, що дозволяють працівнику ефективно виконувати свою роботу, розвиватися та адаптуватися до нових умов [2].

Управління людськими ресурсами є важливою підсистемою системи управління й державною службою. Це підтверджено в статті 12 Закону України «Про державну службу» [6]. Управління людськими ресурсами включає в себе низку важливих функцій, таких як планування, набір, оцінювання, розвиток та звільнення персоналу. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби [6, стаття 12].

Повномасштабна російсько-українська війна суттєво змінила роботу всіх сфер суспільного життя, уключаючи державну службу та службу в органах місцевого самоврядування. Запровадження воєнного стану на всій території України відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 призвело до багатьох проблем та змін у трудовому законодавстві для публічних службовців. Однією із таких проблем є потреба швидкої адаптації, оскільки воєнний стан приніс несподівані зміни, і роботодавці повинні були швидко реагувати. Управління персоналом вимагає оперативних рішень і змін у структурі організації [1].

Загалом, важливо наголосити, що з моменту введення в дію Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» проведення конкурсу, як одного з етапів вступу на державну службу, стало неактуальним. Згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX [5], у період воєнного стану особа призначається на посаду державної служби, посаду органу місцевого самоврядування, посаду керівника суб'єкта господарювання державного сектору, керівника або призначення керівника підприємства, установи, організації місцевого самоврядування без конкурсного відбору. Призначення проводиться на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність



громадянства України, освіти та досвіду роботи відповідно до вимог встановленого закону щодо відповідного статусу [5].

Нині існує можливість приєднатися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Цю ініціативу відбито в постанові Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» [7]. Цей механізм надає можливість майбутнім кандидатам стати державними службовцями після відновлення діяльності органів державної влади на відповідних територіях після деокупації [7]. Метою створення кадрового резерву для державних служб на неокупованих територіях України є забезпечення районних, обласних рад, селищних рад та інших державних органів та органів місцевого самоврядування кадрами для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях.

Отже, управління людськими ресурсами на публічній службі в умовах російсько-української війни є надзвичайно важливим і складним завданням. Цей процес вимагає адаптації до швидкозмінюваних умов, збереження стабільності державного апарату й апарату органів місцевого самоврядування та ефективного реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17-27. <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/135/136> (дата звернення: 17.03.2025)
2. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 228-235. URL: <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/1024-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-981-2-10-20241023.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Коцур О., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 58-64. URL:



<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/438/487>

(дата

звернення: 17.03.2025).

4. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16907/1/Kudelia.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).

5. 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: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 17.03.2025).

6. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 17.03.2025).

7. Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524. URL: <https://surl.lu/izqqwn> (дата звернення: 17.03.2025).

8. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск № 48. 2023. URL: <https://surl.li/ejuswo> (дата звернення: 17.03.2025).

9. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2022. № 6. URL: <https://surl.gd/axwzye> (дата звернення: 17.03.2025).



Марина НАЗАРЕНКО,

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного
управління та менеджменту;
Вінницький державний педагогічний
університет імені М. Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Олег АРПУЛЬ,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний
університет імені М. Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Ростислав КОВАЧ,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний
університет імені М. Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД НОРВЕГІЇ

Цифрова трансформація – це неперервний процес, що сьогодні охопив усі сфери суспільної діяльності. Усі соціальні організації у своїй діяльності використовують цифрові інструменти для автоматизації наявних процесів задля підвищення своєї ефективності та використовують AI. Це насамперед стосується змін підходів до управління, застосування альтернативних принципів при ухваленні управлінських рішень, використання інноваційних комунікаційних механізмів тощо. Цифрова трансформація передбачає не лише кардинальних технічних рішень, а й системного підходу до управлінської культури. Саме лідер у цьому процесі є тим, хто здатен запропонувати вигідне бачення майбутнього, забезпечувати співпрацю, стимулювати культуру інновацій та цифрових трансформацій.



Лідерство в публічному управлінні зазнає істотних трансформацій під впливом цифрових технологій, що змінюють підходи до ухвалення рішень, комунікаційної взаємодії та управління персоналом. Традиційні моделі лідерства, що ґрунтувалися переважно на управлінських здібностях, досвіді та комунікативних навичках, доповнюються вимогами до технологічної адаптивності, аналітичного мислення та здатності працювати з великими масивами даних. У цих умовах цифрове лідерство не лише передбачає використання штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а й потребує розвитку емоційного інтелекту керівників. Це дає змогу підтримувати ефективну соціальну взаємодію, адаптувати управлінські рішення до контексту та забезпечувати етичні принципи використання AI^о[1, с. 160].

Цифрова модель лідерства припускає наявність у лідерів більш розвинених навичок та досвіду, що дозволяють їм ефективно керувати в умовах цифрової трансформації. Проте, сьогодні органи публічної влади не надають достатньої уваги розвитку цифрових лідерів, що призводить до недоліків у керівництві та стратегічному розвитку [3, с. 65].

Нині сучасний лідер в публічному управлінні повинен володіти як навичками цифрового лідерства – орієнтуватися на впровадження та використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей організації, так і сильною соціальною компетентністю – ефективно взаємодіяти з людьми, розуміти емоції, потреби й інтереси інших, будувати конструктивні відносини та впливати на соціальне середовище. Саме лідер формує бачення майбутнього, у якому цифрові технології підвищують ефективність публічного управління, визначає стратегічні цілі, пріоритети цифровізації та ключові етапи впровадження, пояснює суспільству, навіщо потрібні зміни. Отже, лідер у цифровому управлінні – це не просто керівник, а агент перетворень, новатор, який поєднує технологічну обізнаність, соціальну чутливість та стратегічне бачення для подолання, насамперед, застарілих бюрократичних бар'єрів в органах публічної влади.

Очевидно, що для забезпечення лідерських характеристик організації через цифрові інструменти потрібно мати відповідні компетенції, знання та досвід. Саме тому важливим є розвиток фахівців у сфері цифрових технологій. Питання лідерських компетенцій для здійснення цифрових трансформацій є одним із популярних напрямків для вчених та практиків експертів, оскільки від таких компетенцій залежить і якість, і результати впровадження цифрових інструментів [2, с. 130].



У цьому контексті важливо розглянути позитивний досвід зарубіжних країн.

Так, наприклад, Норвегія, починаючи з 2016 року, реалізує державну стратегію «Digital Agenda for Norway», що передбачає побудову «цифрової держави для громадян». Особлива увага в цій державі надається відкритості, зручності доступу до електронних послуг, безпеці даних та міжвідомчій взаємодії [4]. Центральну роль у впровадженні цифрових змін відіграють саме державні лідери – як на національному, так і на муніципальному рівнях. Вони не просто адмініструють цифрові рішення, а постають як каталізатори змін, які формують візію цифрового майбутнього. Під керівництвом цифрово-орієнтованого лідерства, Skatteetaten реалізувала масштабну автоматизацію процесів – нині 98% податкових декларацій подаються онлайн. Лідери впровадили концепцію «самообслуговування громадян» (self-service), що значно скоротила витрати та підвищила якість обслуговування [5].

Норвезьку модель публічного управління орієнтовано на сервісне лідерство (servant leadership), де управлінець не контролює, а підтримує розвиток цифрових ініціатив. У Норвегії лідер в публічному секторі як провідник цифрової культури заохочує підлеглих до інноваційного мислення та громадян – концепція «user-centric governance», що сприяє поступовому зростанню довіри громадян до органів публічної влади.

Крім того, Норвегія активно розвиває міжвідомчі цифрові платформи, де лідери координують запровадження спільних стандартів, інтегрованих сервісів та відкритих даних [6].

Український публічний сектор може адаптувати досвід Норвегії, розвиваючи лідерські програми для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих та рад, які поєднують управлінські та цифрові компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Весоловська М. К. Цифрове лідерство у державній службі: баланс між штучним та емоційним інтелектом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. Вип. 9. №1. С. 155-167. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38843/vse425-155-167.pdf>
2. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний



контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 120-138. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274193/269399>

3. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60-67. URL: file:///c:/users/admin/downloads/a+12-2024_st8.pdf

4. Digital agenda for Norway in brief. 2016. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/digital-agenda-for-norway-in-brief/id2499897/>

5. Information about taxes, relocation and identity numbers for foreign workers. URL: https://www.skatteetaten.no/person/utenlandsk/skal-du-arbeide-i-norge/film_no/

6. The Digital Transformation of Norway's Public Sector. OECD Digital Government Studies. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-norway-s-public-sector_1620e542-en.html

Наталія НОВГОРОДСЬКА,
аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту
міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ «Міжрегіональна
Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ

Сучасний світ, що переживає епоху четвертої технологічної революції та переходу до мережевого суспільства або «суспільства знань» [1, с. 6], характеризується стрімкою динамікою змін у всіх сферах життєдіяльності, що зумовлює потребу трансформації підходів до професіоналізації, особливо в контексті публічного управління та адміністрування. Нові часи вимагають від сучасних фахівців, особливо тих, хто займається публічним управлінням, постійного оновлення знань і навичок, а також здатності адаптуватися до глобальних викликів сучасності. Успіх держави в таких



умовах залежить не стільки від її економічної або військової потужності, скільки від професіоналізму політичних еліт і кадрового апарату, здатного реалізовувати інноваційні рішення та залучати громадян до процесів державотворення.

В Україні ця проблема набуває додаткової гостроти через потребу одночасної протидії зовнішній агресії, проведення масштабних внутрішніх реформ та підготовки до повноцінної європейської інтеграції. Саме тому професіоналізація кадрового складу органів державної влади та органів місцевого самоврядування має розглядатися не просто як адміністративне завдання, а як стратегічний пріоритет національної безпеки та сталого розвитку.

Сучасна наукова думка пропонує різні підходи до розуміння професіоналізації в системі публічного управління. Якщо говорити про європейський досвід, то тут переважає комплексний підхід, що поєднує розвиток професійних компетенцій, формування етичних стандартів службової поведінки та створення ефективних механізмів кар'єрного просування. Українські дослідники К. С. Богомолова та О. В. Подольська наголошують на тому, що «кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й дальшого розвитку. Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, поліпшення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком» [1, с. 79]. Особливу увагу в сучасних умовах надають розвитку так званих «Soft Skills» – комунікативних, лідерських і креативних якостей, що дозволяють ефективно працювати в умовах невизначеності та швидких змін. Набуття таких навичок та ключових компетенцій у сучасному світі, що швидко змінюється, визнається потрібною засадою гармонійного розвитку особистості, «зростання особистого потенціалу, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання впродовж усього життя, починаючи від раннього дитинства до післяпенсійного віку шляхом формального, неформального та інформального навчання» [2, с. 34].

Аналізуючи вимоги до професійних якостей публічних службовців, потрібно звернутися до досвіду Європейського Союзу, де вже давно сформовано комплексну систему компетенцій. Згідно з Рекомендаціями 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання впродовж усього життя» від 18 грудня 2006



року^о[4], сучасний фахівець у сфері публічного управління повинен володіти вісьмома групами ключових компетенцій. До них належать не лише традиційні професійні знання та вміння, а й здатність до міжкультурної комунікації, цифрова грамотність, підприємницьке мислення та громадянська відповідальність. Варто наголосити, що в умовах війни та реформ українські публічні службовці додатково потребують таких якостей, як стресостійкість, здатність до швидкого ухвалення рішень у кризових ситуаціях та вміння ефективно працювати в умовах обмежених ресурсів. При цьому важливо розуміти, що формування таких компетенцій – це не лише завдання системи освіти, а й результат цілеспрямованої державної політики з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Сучасна українська система публічного управління стикається з низкою серйозних викликів у сфері професіоналізації кадрів. Як зазначають дослідники, серед основних проблем можна назвати політизацію кадрових призначень, недостатній рівень мотивації державних службовців, відсутність ефективної системи неперервної освіти та недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації. С. В. Селіванов фіксує негативні тенденції, коли «зниження рівня професіоналізму на державній службі часто пов'язане із залучення кадрів на основі протекціонізму, висування на керівні посади не за професійними якостями, а за принципом особистої відданості, із заниженим рівнем моральних та духовних якостей держслужбовців» [3, с. 110].

На наше переконання, у сучасних умовах протистояння широкомасштабній військовій агресії росії на території нашої держави саме інституційна стійкість органів публічного врядування, компетентнісний потенціал їх працівників є головною запорукою як нашої безсумнівної остаточної Перемоги, так і дальшого повоєнного відновлення України, перетворення її на успішну конкурентоздатну демократичну країну. Саме тому нагальним для нашої держави є перехід до принципово нової державної й ширше – публічної кадрової політики, спрямованої, насамперед, на підвищення рівня професіоналізації урядовців та керівників усієї вертикалі органів державного управління та горизонталі органів місцевого самоврядування, кардинального підняття рівня компетентнісного потенціалу кадрового складу системи публічного управління та адміністрування в Україні.

Аналізуючи світовий досвід та українські реалії, можна виокремити кілька ключових напрямків удосконалення системи професіоналізації



публічного управління в нашій країні. Насамперед, це повна імплементація європейських стандартів публічної служби, що передбачає не лише формальне запозичення окремих елементів, а й глибоку адаптацію європейських принципів до українського контексту. Другий важливий напрямок – це створення національної системи неперервної освіти для державних службовців, що б поєднувала традиційні форми навчання з інноваційними цифровими технологіями. Особливої уваги варто надати розвитку лідерських якостей серед керівного складу, оскільки саме від лідерів залежить здатність організацій до інноваційних змін. Не менш важливим є впровадження сучасних систем оцінювання ефективності працівників, що дозволить об'єктивно визначати рівень їхнього професіоналізму та потенціал для кар'єрного зростання. При цьому всі ці заходи мають реалізовуватися в комплексі, з урахуванням специфіки різних рівнів публічної влади та особливостей регіонального розвитку.

Таким чином, європейські та євроатлантичні прагнення України вже сьогодні мають супроводжуватися переорієнтацією державної й ширше – публічної політики на формування якісно нового компетентнісного потенціалу системи публічного врядування держави, переходом від «турборежимів», політизації та неопатерналізму як домінант рекрутингу на державні посади до професіоналізації кадрового апарату державної служби в Україні. Нова державна кадрова політика підвищення рівня професіоналізації та кадрового потенціалу державної служби в цілому має постати одним із ключових елементів комплексного багатоаспектного «дерева цілей» держави – визначення стратегічних пріоритетів, тактичних орієнтирів й оперативних завдань діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, покликаної адекватно відповідати на зовнішні геополітичні виклики та внутрішні очікування українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 74-81.
2. Новіченко Н. Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 6. С. 33-38.
3. Селіванов С. В. Феноменологія професіоналізації державної



служби в науковому дискурсі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 107–112.

4. Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання впродовж усього життя» від 18 грудня 2006 року: Міжнародний документ від 18.12.2006 № 2006/962/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text

5. Україна медійна : на порозі інформаційної революції : моногр. [за науковою редакцією д. держ. упр., проф. Радченка О. В.]. Київ : Видавець СВС Панасенко, 2015. 208 с.

Сергій ПОЙДА,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
КЗВО «Вінницька академія
безперервної освіти, м. Вінниця, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Сучасний етап розвитку системи публічного управління та адміністрування характеризується докорінними трансформаційними змінами, зумовленими цифровою революцією. Цифровізація як соціально-економічний феномен охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства, стаючи визначальним чинником модернізації системи державного управління. В умовах інформаційного суспільства саме цифрові технології постають потужним каталізатором професіоналізації органів публічної влади, створюючи нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності державних службовців та якості надання адміністративних послуг населенню.

По-перше, цифрова трансформація державного управління є пріоритетним напрямком реформування публічного сектору в більшості розвинених країн світу та визначена як стратегічний вектор розвитку України відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України.

По-друге, в умовах глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, цифровізація публічного управління набула особливої актуальності,



демонструючи свій потенціал для забезпечення стабільності функціонування державних інституцій.

По-третє, цифрова трансформація публічного сектору безпосередньо впливає на переосмислення ролі держави та її взаємодії з громадянами, бізнесом та громадянським суспільством.

Проблематика цифровізації публічного управління та її впливу на професіоналізацію державної служби є об'єктом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретичні аспекти цифрової трансформації публічного сектору розглядаються у працях Е. Гансона, М.°Кастельса, Д. Тапскотта, К. Швабе, які досліджують сутність та особливості четвертої промислової революції та її вплив на систему державного управління.

Питання професіоналізації публічної служби в контексті цифрової трансформації досліджували Н. Гончарук, В. Ключевський, Н. Липовська, І. Лопушинський, Т. Маматова, І.°Письменний, С. Серьогін. Науковці аналізують особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців в умовах інформаційного суспільства, формування нових компетентностей та зміни управлінських парадигм. Водночас, попри значний науковий доробок у сфері цифровізації публічного управління, питання цілісного розуміння цифровізації саме як механізму професіоналізації органів публічної влади залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює потребу дальших наукових розвідок у цьому напрямку.

Цифровізація як комплексний феномен сучасності має міждисциплінарний характер та трактується в науковому дискурсі з різних позицій. У широкому розумінні цифровізація (диджиталізація) означає трансформацію, проникнення цифрових технологій у всі сфери життя суспільства: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо.

У контексті публічного управління цифровізація передбачає використання цифрових технологій для оптимізації адміністративних процесів, підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення відкритості та прозорості їх функціонування, поліпшення якості надання публічних послуг та взаємодії з громадянами.

На основі аналізу наукових досліджень [1-7], цифровізація публічного управління – це не просто технічний процес запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а комплексна трансформація системи



публічного управління, що передбачає зміну організаційної культури, управлінських парадигм, моделей взаємодії держави і суспільства.

Професіоналізація органів публічного управління та адміністрування є багатоаспектним процесом підвищення професійного рівня державних службовців, розвитку їхніх компетентностей, оптимізації управлінських процесів відповідно до сучасних стандартів та кращих практик [1-3]. У цьому контексті цифровізація постає не лише технологічним інструментом, а й потужним механізмом професіоналізації, що впливає на всі складники діяльності органів публічної влади.

Ключовими напрямками впливу цифровізації на професіоналізацію публічного управління є:

Трансформація моделі надання адміністративних послуг. Упровадження електронних послуг, створення інтегрованих сервісних центрів та єдиних порталів публічних послуг (зокрема, платформа «Дія» в Україні) суттєво підвищують доступність, якість та швидкість надання послуг громадянам та бізнесу. Це, своєю чергою, змінює парадигму роботи державних службовців – від бюрократичної до сервісно-орієнтованої, що вимагає нових професійних компетентностей та підходів до роботи [4-5].

Оптимізація внутрішніх адміністративних процесів. Автоматизація рутинних операцій, запровадження електронного документообігу, систем управління проєктами та аналітичних інструментів дозволяють підвищити ефективність роботи державних службовців, зменшити бюрократичне навантаження та перерозподілити людські ресурси на виконання більш стратегічних завдань. Це стимулює розвиток аналітичних, стратегічних та управлінських компетентностей публічних службовців [5].

Формування нових цифрових компетентностей. Цифровізація зумовлює потребу розвитку цифрової грамотності та специфічних цифрових компетентностей державних службовців. Відповідно до Рамки цифрової компетентності для громадян (DigComp 2.1), розробленої Європейською комісією, ключовими сферами цифрової компетентності є: інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними, комунікація та взаємодія, створення цифрового контенту, безпека та вирішення проблем. Розвиток цих компетентностей стає невід’ємним складником професіоналізації державних службовців [6].

Забезпечення прозорості та підзвітності. Запровадження електронних інструментів прозорості (відкриті дані, електронні закупівлі, системи моніторингу та оцінки діяльності) сприяє підвищенню



відповідальності та етичних стандартів публічних службовців, що є важливим аспектом їхньої професіоналізації.

Стимулювання інноваційності та постійного вдосконалення. Цифрові технології створюють середовище, що сприяє інноваціям, експериментуванню та обміну знаннями. Це формує культуру постійного вдосконалення та навчання, яка є потрібною умовою професіоналізації публічного управління в умовах швидких змін.

Основою професіоналізації державних службовців в умовах цифрової трансформації є розвиток цифрових компетентностей, що доповнюють традиційні професійні навички та вміння. За результатами досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), 70% державних службовців у країнах-членах організації зазначають про недостатність цифрових навичок як основну перешкоду для ефективної цифрової трансформації [7].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що цифровізація є потужним та багатоаспектним механізмом професіоналізації органів публічного управління та адміністрування. Запровадження цифрових технологій трансформує не лише технічні аспекти діяльності державних органів, але й впливає на організаційну культуру, компетентності публічних службовців, моделі взаємодії держави з громадянами та бізнесом.

Основними векторами впливу цифровізації на професіоналізацію публічного управління є: оптимізація адміністративних процесів, підвищення якості публічних послуг, розвиток цифрових компетентностей, забезпечення прозорості та підзвітності, стимулювання інноваційності та постійного вдосконалення. В Україні процеси цифровізації публічного управління набувають динамічного розвитку, що проявляється у створенні єдиної цифрової платформи «Дія», розвитку системи електронних послуг, запровадженні електронного документообігу та відкритих даних. Водночас, залишаються виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, недостатнім рівнем цифрових компетентностей, проблемами інтероперабельності та кібербезпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко О. В. Цифрове врядування: імперативи реалізації в Україні. *Вісник НАДУ при Президентіві України. Серія "Державне управління"*. 2020. № 2(97). С. 57-68.



2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>. (дата звернення 13.05.2025).

4. Линьов К. О. Цифрова трансформація та публічне управління. *Вісник НАДУ. Серія "Державне управління"*. 2020. № 3. С. 76-81.

5. Лопушинський І. П. "Цифрові робочі місця" державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29. (дата звернення 13.05.2025).

6. Digital Government Index: 2019 results. OECD Public Governance Policy Papers. 2020. No. 03. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-index-4de9f5bb-en.htm>. (дата звернення 13.05.2025).

7. OECD Recommendation on Digital Government Strategies. OECD/LEGAL/0406. URL: <https://surli.cc/uwogo>. (дата звернення 13.05.2025).

Владислав ПОПЕЛЮК,
здобувач спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

Науковий керівник: **Надія ДАЦІЙ**,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного управління
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

У сучасних соціально-економічних системах забезпечити підвищення якості життя громадян та стабільні темпи економічного зростання можливе лише за допомогою інтеграції потенціалів органів публічної влади та бізнесу, у тому числі в реалізації проєктів ДПП. Позиції та інтереси цих суб'єктів економічних відносин можуть не збігатися в окремих ситуаціях,



проте з погляду стратегічного довгострокового розвитку економіки важливою умовою є їхня взаємодія, співпраця, партнерство. Для вдосконалення відповідних інститутів та практик потрібно продовжувати вивчення функцій органів публічної влади та бізнесу як елементів системи, особливостей управлінських, виробничих та інших процесів.

Якщо розглядати приватні компанії як елементи економічної системи, то доцільно позначити властивості та функції елементів системи, що постійно змінюються не тільки через внутрішні перетворення, а й у зв'язку зі змінами їх взаємодій з іншими елементами та зовнішнім середовищем. У результаті формуються умови, що визначають можливість трансформації форм взаємодії елементів та системи, а також зміст цих відносин. Попов О. Є. зазначав, що «розвиток іде шляхом зростання відмінностей, які ведуть до більш стійких структурних співвідношень. Таким чином, розвиваються відмінності, що підвищують пов'язаність та стійкість системи, її міцність під зовнішнім впливом, її організованість» [4, с. 170]. Збільшення стійкості структури супроводжується інтенсифікацією процесів самоорганізації системної цілісності.

Ускладнення елементів та структури системи загалом наближає її перехід із статичного стану до динамічного. Якщо в статичному стані системи залишаються незмінними формою, то результати дії закону заперечення структура колишньої системи руйнується, і лише елементи – у цьому разі такими виступають організації бізнесу – здатні поступово вибудувати нові зв'язку та взаємодії. Частина із них ставатиме структурними, завдяки цьому нова система набуватиме якості цілісності.

У той час як на стадії самоорганізації система, а точніше її структура, змушує елементи дотримуватися норм поведінки, що б зміцнювали стабільність системи, після її переходу в динамічний стан першочерговими у вибудовуванні структурних зв'язків стають самі елементи (приватні компанії). У такому контексті стає зрозумілим залучення до аналізу цієї проблеми методологічних розробок традиційного інституціоналізму: «відповідно до них інститути сприяють, завдяки своєму фундаментальному в соціально-економічній системі статусу, відтворенню базових форм економічної поведінки, визначаючи зміст звичок до мислення та дії, подібно до того, як якщо існують певні системні властивості» [1, с. 12].

На етапі вивчення особливостей функціонування економічних агентів як елементів системи варто звернути увагу на трансакційну категорію



витрат і окремо зупинитися на низці аспектів, що зумовлюють наявні проблеми з єдністю підходів до їх вивчення [2, с. 55].

Прагнення бізнес-структур мінімізувати трансакційні витрати в реалізації ринкових угод визначається діалектикою взаємодії формальних і неформальних інститутів. Держава здійснює специфікацію прав власності відповідно до її місії служити суспільству з максимальною віддачею (економічною). Для економічних агентів воно виконує роль центру, «структури системи та враховує їх прагнення скоротити обсяг трансакційних витрат з опорою на державу та її формальні інститути» [4].

Специфіка трансакційних витрат пов'язана з трансформацією їх структури в процесі ринкового обміну. Вона зумовлена неоднорідністю самих витрат, і навіть неперервними технологічними і соціально-економічними змінами. Крім того, формування нових технологічних укладів, цифровізація різних сфер людської діяльності, розвиток бізнес-процесів приватних компаній призводять до виникнення та зростання нових видів трансакційних витрат.

Сучасні трансакційні витрати зазвичай розподіляють на такі основні групи: «витрати пошуку інформації, витрати ведення переговорів, витрати вимірювання, витрати на специфікацію і захист прав власності» [3, с. 22].

У контексті прагнення бізнесу до мінімізації трансакційних витрат, з одного боку, що стоять перед органами публічної влади, з іншого боку, політико-економічний підхід дозволяє пояснити, як саме ДПП стає механізмом інтеграції структурних переваг органів публічної влади та стратегічних цілей бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баштанник О. В. Новий інституціоналізм у політико-інституційній парадигмі: конкретизація змісту поняття та параметрів дослідницької стратегії. *Науковий журнал «Політикус»*. Київ, вип. 2, 2017. С. 11-14.
2. Єпіхіна М. А. Дефініційний аналіз поняття «взаємодія» у філософському та соціологічному вимірі. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2020. № 48. С. 53-63.
3. Михненко А.М., Кравченко С.О., Пантелейчук І.В. Суспільство та влада: механізми взаємодії : навч.-метод. матеріали для слухачів дисципліни «Механізми взаємодії суспільства і влади». Київ. : НАДУ, 2013. 80 с.



4. Попов О. Є. Еволюція розвитку та особливості методології інституціонального аналізу економічних явищ і процесів. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 169-173.

Євген РУЩЕНКО,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Державний заклад «Національний університет охорони
здоров'я України імені П. Л. Шупика»,
м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ

Сфера туризму та гостинності є важливим елементом економіки України, сприяючи створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та формуванню позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Повоєнний період має відкрити нові можливості для відновлення та розвитку цієї галузі, що потребує ефективних механізмів публічного управління та професіоналізації відповідних органів. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває створення ефективної системи державного регулювання туризму та гостинності, орієнтованої на сталий розвиток та конкурентоспроможність, її розбудова і професіоналізація.

Аналіз європейського досвіду професіоналізації публічного управління в туризмі

Європейські країни демонструють різні підходи до організації та професіоналізації публічного управління в сфері туризму. Наприклад, у Франції існує Національне агентство з розвитку туризму, що координує державну політику та сприяє залученню інвестицій. В Іспанії регіональні органи влади мають значні повноваження у сфері туризму, що дозволяє враховувати місцеві особливості та потреби. У Німеччині державне регулювання туризму здійснюється через федеральні та земельні структури, що забезпечує баланс між національними пріоритетами та регіональними особливостями.

Запровадження подібних моделей в Україні може сприяти підвищенню ефективності управління, створенню сучасної нормативно-правової бази та стимулюванню розвитку індустрії туризму.



Потреба професіоналізації публічного управління в сфері туризму

Для ефективного управління туризмом в Україні потрібно створити чітку систему державного регулювання, що включатиме такі складники:

- **Державні органи управління туризмом:** потрібно вдосконалити роботу Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке координує туристичну галузь, а також створити спеціалізоване Національне агентство з туризму, що відповідатиме за стратегічне планування, інвестиційну політику та розвиток туристичних кластерів.

- **Регіональні та місцеві органи управління:** посилення ролі департаментів туризму при обласних державних (військових) адміністраціях та органах місцевого самоврядування дозволить урахувати специфіку кожного регіону та забезпечити ефективну реалізацію національної стратегії розвитку туризму.

- **Спеціалізовані установи:** мають бути створені профільні науково-дослідні інститути, що вивчатимуть тенденції ринку, розроблятимуть рекомендації для державних органів і сприятимуть формуванню сучасних стандартів управління.

Цифровізація та диджиталізація у сфері публічного управління туризмом

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у вдосконаленні механізмів управління туристичною галуззю. Диджиталізація дозволяє оптимізувати процеси адміністрування, підвищити ефективність ухвалення рішень та поліпшити взаємодію між державними органами, бізнесом і туристами. Основними напрямками цифрової трансформації є:

- **Розвиток електронних державних сервісів:** запровадження єдиної платформи для отримання адміністративних послуг у сфері туризму, включаючи ліцензування, реєстрацію туристичних операторів, видачу дозволів тощо.

- **Застосування технологій Big Data та штучного інтелекту:** аналіз туристичних потоків, прогнозування попиту та оптимізація маркетингових стратегій.

- **Цифровий маркетинг і просування туристичних продуктів:** використання соціальних мереж, мобільних додатків та віртуальних екскурсій для залучення туристів.



- **Автоматизація збору статистичних даних:** створення єдиної бази даних для моніторингу стану туристичної галузі та ефективності реалізації державних програм.

Навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів

Розвиток туристичної галузі потребує професійних кадрів. У зв'язку з цим потрібно впроваджувати системні заходи для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у сфері публічного управління туризмом:

- **Освітні програми:** потрібно розробити державні освітні програми з підготовки фахівців у сфері управління туризмом, що охоплюватимуть питання державного регулювання, міжнародного співробітництва, маркетингу туристичних дестинацій тощо.

- **Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування:** створення спеціалізованих курсів і тренінгів для працівників державних органів та органів місцевого самоврядування дозволить удосконалити їхню компетентність у сфері публічного адміністрування туризму.

- **Співпраця з європейськими інституціями:** потрібно активізувати співпрацю з європейськими та міжнародними організаціями, що займаються питаннями туризму, для обміну досвідом, реалізації спільних проєктів та залучення грантового фінансування.

План дій щодо впровадження механізмів публічного управління в сфері туризму та гостинності

1. **Створення спеціалізованого державного органу:** заснування Національного агентства з туризму, що координуватиме розроблення та реалізацію державної політики в галузі туризму.

2. **Децентралізація управління:** розширення повноважень регіональних та місцевих органів влади у сфері туризму, що сприятиме врахуванню місцевих особливостей.

3. **Підвищення кваліфікації кадрів:** запровадження системи неперервного навчання та перепідготовки державних службовців і керівників туристичної сфери.

4. **Розроблення національної стратегії розвитку туризму:** визначення ключових пріоритетів та механізмів їх реалізації, уключаючи державні програми підтримки туристичного бізнесу.

5. **Залучення громадськості та бізнесу:** створення платформ для взаємодії між державними органами, туристичними операторами, готельно-ресторанним бізнесом та громадськими організаціями.



6. **Запровадження цифрових технологій:** розвиток електронних сервісів, що сприятимуть ефективному адмініструванню туристичних потоків, спрощенню бюрократичних процедур і поліпшенню взаємодії з туристами.

Розвиток туризму в Україні потребує комплексного підходу до впровадження механізмів публічного управління. Професіоналізація державних органів, навчання спеціалістів та створення профільних установ дозволить ефективно управляти галуззю, сприяти її сталому розвитку та інтеграції до світового туристичного ринку. Запровадження зазначених заходів допоможе Україні використати потенціал туристичної індустрії як одного з ключових чинників економічного відновлення в повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII.
3. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/moca.html.
4. Відновлення туризму і туризм для відновлення. URL: <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia>.

Ганна САЗОНСЬКА,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

Науковий керівник: **Валентина ЯКОБЧУК,**

кандидат економічних наук,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ

Соціальний захист учасників бойових дій (УБД) є важливим напрямком державної політики, оскільки ці особи потребують особливих гарантій і підтримки. В Україні означена проблема стала особливо



актуальною після Революції Гідності та на початку російсько-української війни (2014). Держава розробила низку нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення соціальних гарантій для ветеранів війни, проте в практичній площині існують значні виклики, що потребують наукового аналізу та ефективних рішень.

Проблеми соціального захисту УБД можна розподілити на кілька груп: правові, економічні, психологічні та організаційні. Попри наявність законодавчих гарантій, їх реалізацію часто ускладнено бюрократичними процедурами та недостатнім фінансуванням. Зокрема, ідеться про труднощі з отриманням житла, медичних послуг, реабілітації та працевлаштування. Багато ветеранів стикаються з проблемами адаптації до мирного життя, що ускладнюється посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та іншими психічними наслідками війни.

Наукові дослідження вказують на потребу комплексного підходу до вирішення проблем УБД. Вітчизняні та зарубіжні вчені наголошують на важливості психологічної реабілітації, соціальної інтеграції, професійної перекваліфікації та створення сприятливого середовища для повернення ветеранів до цивільного життя. Досвід західних країн свідчить, що ефективні програми підтримки мають включати не лише матеріальне забезпечення, а й психологічну допомогу, кар'єрний супровід та розвиток ветеранських спільнот. Значний внесок у дослідження цієї теми зробили українські науковці, які аналізують сучасний стан соціального захисту УБД та пропонують удосконалення механізмів державної підтримки. Зокрема, важливою є роль волонтерських та громадських організацій, що доповнюють державні ініціативи та надають потрібну допомогу ветеранам. Підсумовуючи зазначимо, державна політика соціального захисту учасників бойових дій потребує дальшого вдосконалення. Потрібно розширювати програми реабілітації, спрощувати бюрократичні процедури, забезпечувати ветеранів житлом та робочими місцями, а також інтегрувати міжнародний досвід для створення ефективної системи підтримки.

Виклад основного матеріалу. Соціальний захист учасників бойових дій (УБД) є важливим складником державної політики, спрямованої на підтримку військовослужбовців та ветеранів. В Україні після початку російсько-української війни питання соціального забезпечення ветеранів набуло особливої актуальності. Держава забезпечує широкий спектр соціальних гарантій для цієї категорії громадян, уключаючи матеріальну допомогу, медичне обслуговування, реабілітацію, пільги та програми



працевлаштування. Одним із ключових аспектів державної політики є надання учасникам бойових дій статусу ветерана війни та відповідних соціальних виплат. Згідно з чинним законодавством, УБД мають право на безоплатне медичне обслуговування, санаторно-курортне лікування, знижки на оплату житлово-комунальних послуг, преференції при отриманні житла та землі, а також допомогу в працевлаштуванні.

Проте реалізація цих гарантій часто ускладнюється низкою проблем, таких як недостатнє фінансування, бюрократичні перепони, корупційні ризики та брак ефективних механізмів контролю за виконанням чинного законодавства. Значною проблемою є соціальна адаптація ветеранів після повернення з бойових дій. Досвід багатьох країн свідчить, що саме психологічна реабілітація відіграє ключову роль у процесі інтеграції ветеранів у мирне життя. В Україні діють державні програми психологічної допомоги, проте їх ефективність залишається недостатньою через брак кваліфікованих фахівців та обмежені ресурси. Особливої уваги потребує питання працевлаштування ветеранів. Багато учасників бойових дій після демобілізації стикаються з труднощами в пошуку роботи через відсутність відповідного досвіду або професійних навичок. Держава пропонує програми професійної перекваліфікації, проте вони не завжди відповідають реальним потребам ринку праці. Важливим напрямком залишається співпраця з приватним сектором, створення ветеранських бізнесів та надання податкових пільг роботодавцям, які наймають ветеранів.

Одним із перспективних напрямків розвитку державної політики є залучення громадських та волонтерських організацій до підтримки УБД. У багатьох країнах, зокрема США, Канаді та Великій Британії, значна роль у соціальній адаптації ветеранів відводиться неурядовим організаціям, що працюють у тісній взаємодії з державними структурами. В Україні також діє багато ініціатив, спрямованих на допомогу ветеранам, однак вони потребують більшої підтримки з боку держави. Отже, ефективність державної політики соціального захисту учасників бойових дій залежить від системного підходу, що включає вдосконалення законодавства, спрощення процедур отримання пільг, забезпечення належного фінансування, розвиток програм психологічної реабілітації та працевлаштування. Інтеграція кращих міжнародних практик та посилення співпраці між державними структурами й громадянським суспільством дозволить створити ефективну систему підтримки ветеранів, що сприятиме їхній повноцінній інтеграції в суспільство.



Проблема соціального захисту учасників бойових дій є однією з ключових у державній політиці України. З огляду на значне зростання кількості ветеранів внаслідок війни держава повинна впроваджувати комплексні заходи для забезпечення їхніх прав і потреб. Аналіз наявної системи соціального захисту свідчить, що, попри значну кількість нормативно-правових актів і програм підтримки, їх реалізація залишається недостатньо ефективною. Основними проблемами є складність отримання пільг, нестача фінансування, недостатня координація між державними органами та відсутність системного підходу до реабілітації та соціальної адаптації ветеранів. Зокрема, нагальною є потреба в поліпшенні доступу ветеранів до медичних та психологічних послуг. Наявні державні програми часто не відповідають сучасним викликам, а спеціалізованих закладів та кваліфікованих фахівців не вистачає.

Саме тому потрібно розширювати мережу реабілітаційних центрів, запроваджувати сучасні методи лікування посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та забезпечувати ветеранів безоплатним медичним обслуговуванням у потрібному обсязі. Ще одним критично важливим напрямком є працевлаштування ветеранів. Програми професійної перекваліфікації потребують адаптації до ринкових умов і потреб економіки. Держава має стимулювати роботодавців до працевлаштування учасників бойових дій шляхом надання податкових пільг, фінансової підтримки та створення спеціальних бізнес-інкубаторів для ветеранських підприємств. Крім того, варто спростити бюрократичні процедури отримання соціальних виплат і пільг. Запровадження цифрових сервісів і створення єдиного електронного реєстру ветеранів дозволить значно пришвидшити процес надання допомоги та мінімізувати корупційні ризики. Важливою в цьому контексті є й роль громадських організацій, що вже зараз виконують значну частину роботи з підтримки ветеранів. Держава має розширювати співпрацю з неурядовими організаціями, залучати їх до розроблення та реалізації програм соціального захисту, а також підтримувати волонтерські ініціативи на законодавчому рівні.

Таким чином, державна політика соціального захисту учасників бойових дій має бути комплексною, ефективною та спрямованою на довгострокову підтримку ветеранів. Інтеграція кращих міжнародних практик, залучення громадського сектору, удосконалення законодавчої бази та розвиток соціальних програм дозволять забезпечити гідний рівень життя ветеранам і сприятимуть їхній повноцінній інтеграції в суспільство.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левченко О. В. Соціальна політика в Україні: виклики та перспективи. Київ : Видавництво КНЕУ, 2020. 345 с.
2. Петрова Н. І. Основи державного управління. Львів : Світ, 2018. 280^с.
3. Іваненко В. С. Політика соціального захисту в умовах трансформацій. Харків : Право, 2021. 312 с.

Ірина СЕРНЯК,

кандидат економічних наук,
доцентка кафедри міжнародних економічних відносин,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Модернізація публічного управління дедалі більше залежить від інтеграції інструментарію самоменеджменту, що підвищують ефективність, підзвітність і професіоналізм в урядових інституціях. Дослідження ролі самоменеджменту в професіоналізації публічного управління демонструє переваги розвитку автономії, внутрішньої мотивації та рефлексивної практики серед державних службовців, стверджуючи, що самоменеджмент є важливим для побудови адаптивних, орієнтованих на громадян публічних інституцій.

Попит на ефективне, прозоре та відповідальне публічне управління продовжує зростати в епоху, що визначається складністю, швидкими змінами й очікуваннями громадян щодо кращого управління. Традиційні бюрократичні моделі, засновані на жорсткій ієрархії та зовнішньому контролю, усе частіше розглядаються як недостатні для вирішення викликів сучасного управління. Як наслідок, професіоналізація стала критичною метою реформ у публічному управлінні та адмініструванні в усьому світі. Одним з інноваційних шляхів до цієї професіоналізації є використання інструментарію самоменеджменту, що надають державним службовцям можливість брати на себе відповідальність за власну роботу, навчання та



вдосконалення, що в результаті може підвищити компетентність, доброчесність й ефективність діяльності інституцій публічного управління.

Самоменеджмент стосується здатності людини регулювати свою поведінку, ставити цілі, керувати часом та аналізувати результати роботи без постійного зовнішнього нагляду. У контексті публічного управління воно поширюється на команди та відділи, сприяючи розвитку культури автономії, ініціативи та спільної відповідальності.

Ключові компоненти самоменеджменту охоплюють:

- постановку цілей та планування;
- управління часом та стресом;
- поведінку, спрямовану на пошук зворотного зв'язку;
- неперервне навчання та самооцінку;
- мотиваційне саморегулювання.

В установах публічного сектору розвиток цих навичок може привести до більшої внутрішньої підзвітності й ефективності, зменшуючи залежність від контролю «згори донизу» та забезпечуючи більш гнучке реагування на потреби суспільства.

Професіоналізація в публічному управлінні передбачає більше, ніж технічну компетентність; вона також передбачає етичну поведінку, відданість суспільним цінностям і здатність до навчання впродовж усього життя. Інструментарій самоменеджменту підтримує цей процес кількома ключовими способами:

1. Посилення автономії та підзвітності. Такі інструменти, як персональні панелі управління ефективністю, програмне забезпечення для управління завданнями та форми самооцінки, заохочують державних службовців брати на себе відповідальність за свою роботу. Це відчуття автономії підтримує внутрішню мотивацію та узгоджує індивідуальні зусилля з інституційними цілями.

2. Заохочення рефлексивної практики. Ведення щоденника, цикли зворотного зв'язку й інструменти експертної оцінки допомагають публічним управлінням осмислювати свої рішення та поведінку. Такі практики відіграють вирішальну роль у складних середовищах, де поширені етичні дилеми, конфлікти зацікавлених сторін та швидкозмінні пріоритети.

3. Підтримка розвитку навичок і навчання впродовж усього життя. Цифрові навчальні платформи, електронні портфоліо та плани самостійного розвитку дозволяють державним службовцям постійно вдосконалювати



свої навички та бути в курсі політичних інновацій. Це важливо для адаптації до цифрової трансформації, правових реформ та змін суспільних очікувань.

4. Поліпшення ухвалення рішень та управління часом. Інструменти підтримки рішень, програми для відстеження часу та матриці пріоритетів допомагають керувати робочим навантаженням і зосереджуватися на завданнях з високим рівнем впливу. Ці інструменти зменшують вигоряння, підвищують ефективність та заохочують більш стратегічний підхід до адміністративних обов'язків.

Запровадження самоменеджменту в публічному управлінні вимагає інституційної підтримки, культурної адаптації та зусиль з нарощування потенціалу.

Практичні підходи включають такі заходи:

- інтеграцію самоврядування до навчальних програм підготовки державних службовців;
- заохочення стилю керівництва, заснованого на коучингу;
- надання доступу до цифрових інструментів та додатків;
- запровадження самооцінювання в системи оцінки ефективності роботи;
- сприяння спільним платформам для взаємного навчання та обміну знаннями.

Успішним прикладом застосування інструментарію самоменеджменту в публічному управлінні є система електронного урядування Естонії, де цифрові інструменти використовуються для розширення можливостей державних службовців та підвищення їхньої ефективності без шкоди для підзвітності.

Попри свої переваги, запровадження інструментарію самоменеджменту в публічному управлінні не обходиться без перешкод, основними з яких є:

- опір змінам – бюрократична інерція та страх втрати контролю можуть перешкоджати впровадженню;
- відсутність навчання – державні службовці можуть не бути обізнаними з інструментами самоменеджменту;
- непослідовна підтримка з боку керівництва – без моделювання з боку публічних управлінців вищого рівня зусилля щодо самоменеджменту можуть здаватися поверхневими;



- культурні невідповідності – у деяких адміністративних системах ієрархічні традиції можуть суперечити підходам, орієнтованим на автономію.

Подолання цих бар'єрів вимагає сильної відданості керівництва, інституційних стимулів і довгострокової стратегії культурної трансформації.

Щоб повною мірою використати потенціал інструментарію самоменеджменту в професіоналізації органів публічного управління, рекомендується виконати кілька кроків, а саме:

- доповнити національну кадрову стратегію в публічній службі підходами самоменеджменту;
- убудувати компетентності самоменеджменту в критерії найму та просування публічною службою;
- сприяти програмам наставництва для моделювання поведінки самоменеджменту;
- проводити регулярні оцінки ініціатив із самоменеджменту для визначення ефективності його впливу продуктивність діяльності державних службовців і підвищення якості публічної служби загалом.

Систематично інтегруючи інструментарій самоменеджменту в культуру державного сектору, уряд може розвивати більш відповідальні, етичні та компетентні інституції.

Отже, професіоналізація публічного управління є центральною темою для належного врядування, а інструменти самоменеджменту пропонують сучасний, орієнтований на людину підхід до її досягнення. Надаючи державним службовцям можливість регулювати свою роботу, аналізувати результати діяльності та постійно вдосконалюватися, самоменеджмент сприяє стійкій і підзвітній адміністративній культурі. Хоча існують проблеми та бар'єри, довгострокові вигоди – з погляду інституційної гнучкості, доброчесності та задоволення громадян – роблять цей напрямок професіоналізації публічного управління життєво важливим для реформування та інновацій всього державного сектору.



Вікторія ТАТАРЕНКО,

кандидат наук з адміністративного управління,

(Київ, Україна),

Адміністратор, Real Slovakia міжнародна компанія,

Братислава, Словаччина

МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Досліджено моделі публічної служби в європейських країнах у контексті виявлення напрямків урахування їх досвіду в Україні та сприяння розвитку публічного адміністрування. Додатково, до відомих критеріїв формування публічної служби, запропоновано враховувати орієнтацію на поточні соціальні проблеми та можливі суспільні вигоди. Їх розроблення доцільно здійснювати із залученням представників Європейської комісії та міжнародних організацій. Реформи публічної служби є важливими елементами європейської інтеграції України та відповідають зобов'язанням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС 2014 р. та іншими міжнародними договорами. Для того щоб реформи публічного адміністрування та демократизації було здійснено ефективно, необхідно розглянути досвід ефективних моделей публічної служби в європейських країнах та їх потенціал для впровадження до вітчизняної практики [1].

З теорії систем управління відомо, що будь-яка система соціального управління, у тому числі система публічного управління, не існує у відриві від інших соціальних систем, наприклад громадянського суспільства. Тобто управлінська система не в змозі функціонувати і виробляти відповідні рішення без позитивного та негативного зворотного зв'язку.

Розвиток теорії та практики публічного адміністрування йшов паралельно, на відміну від Нового державного менеджменту, де теорію було сформульовано в результаті адміністративної реформи. Нинішня модель української державної служби потребує значної реформи. 2 липня 2014 р. на нараді в межах антикорупційної діяльності уряд країни окреслив модель «добросовісної державної служби» як один зі своїх пріоритетів, що закріпив у законодавстві норми, адекватні процесу європейської інтеграції та прагненню наблизитися до вимог, установлених Радою Європи [2]. Разом із цим, ефективна модель публічної служби повинна ґрунтуватися на ціннісній базі публічного управління, антикорупційною спрямованістю, вибору



орієнтиру в напрямку розбудови демократичної держави, дієвого дотримання принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості та поваги до прав людини [3, с. 6].

Аналіз теоретико-методологічних засад дослідження механізмів взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства дозволяє стверджувати, що принципове значення мають такі авторські узагальнення за результатами аналізу наукових джерел [4].

У зарубіжній і вітчизняній фаховій науковій літературі не існує узгодженого підходу до трактування сутності публічної влади та інститутів громадянського суспільства, що ускладнює аналіз їх взаємодії. Своєю чергою, нами обґрунтовано використання усталеного у вітчизняній науці державного управління розуміння органів публічної влади (і управління) – як сукупності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, конститувальними ознаками яких є владні повноваження, юридичне вираження яких знаходиться в їх компетенції (права та обов'язки, функції та повноваження, предмети відання), визначені Конституцією чи законами про повноваження органу.

Доведено, що механізми взаємодії органів публічної влади ґрунтуються на принципах демократичного врядування («належного врядування») і принципах державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства, а саме: прозорості і відкритості, участі, партнерства, взаємної відповідальності, незалежності, рівності можливостей, етичності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Механізми, органи, методи та стилі публічного адміністрування. 2022. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_166.pdf
2. База даних «Законодавство України». 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
3. Даниленко Ю. С. Стан правового регулювання етики поведінки державних службовців в Україні. *Вісник Чернівецького факультету* : зб. наук. праць НУ «ОЮА». 2015. № 4. С. 66–78.
4. Якубовський О. П., Бутирська Т. О. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. 196 с.



Володимир ФЕРЕНС,
аспірант,
Херсонський національний
технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН

Під тиском глобальних викликів і швидких технологічних змін публічна служба стикається з потребою відмови від бюрократичного адміністрування кадрів на користь стратегічного управління людськими ресурсами. В умовах обмежених ресурсів і нових викликів (пандемії, війни, цифровізації) уряди розвинених країн дедалі більше пріоритизують довгострокове кадрове планування та розвиток персоналу [2].

Стратегічне управління людськими ресурсами (HRM) передбачає узгодження кадрової політики з цілями організації, щоб забезпечити наявність потрібних фахівців у потрібний час для досягнення стратегічних завдань [3]. Це означає, що ефективне управління людьми визнається невід'ємним складником успішного виконання функцій держави. Актуальність теми підсилюється вимогами євроінтеграції України: Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) визначило пріоритетами реформ удосконалення системи оплати праці, професійного навчання та впровадження європейських принципів управління на місцевому рівні [1].

Мета цього дослідження – проаналізувати сутність стратегічного HRM порівняно з адміністративною моделлю та узагальнити європейську практику, що може бути адаптованою в Україні для підвищення професіоналізації публічної служби в умовах змін. Адміністративна модель управління персоналом у публічному секторі характеризується централізацією повноважень, уніфікованими процедурами та фокусом на дотриманні формальних правил. Такий підхід забезпечує стабільність зайнятості, проте має обмежений зв'язок зі стратегічними цілями установи.

Натомість стратегічне HRM передбачає децентралізацію рішень і надання ширших повноважень керівникам щодо добору, оцінювання та розвитку працівників. Цю модель спрямовано на проактивне планування



кадрових потреб, формування резерву, управління результативністю та винагородою відповідно до внеску персоналу [2].

У межах стратегічної моделі працівники розглядаються як ключовий ресурс для реалізації місії організації, а не як витрати. Це передбачає зміну управлінської культури, зокрема перехід від орієнтації на процеси до фокусування на досягненні цілей та задоволенні потреб громадян.

Ключові відмінності можна унаочнити через три виміри: автономія менеджерів, рівень цифровізації HR-процесів та обов'язково залученість персоналу (Рис. 1). У стратегічній моделі керівники підрозділів мають більше повноважень у питаннях найму, розвитку й мотивації підлеглих. Широко використовуються цифрові системи HRM, а також заохочується участь працівників в ухваленні рішень і формулюванні інноваційних пропозицій. В адміністративній моделі ці аспекти виражено меншою мірою: кадрові рішення зосереджено в центральному HR-підрозділі, тут переважають паперові процеси, а ініціативність персоналу часто залишається поза увагою. У більшості європейських країн активно впроваджуються системи оцінювання результатів роботи службовців, преміювання за досягнення, а також делегування кадрових рішень керівникам установ [2].

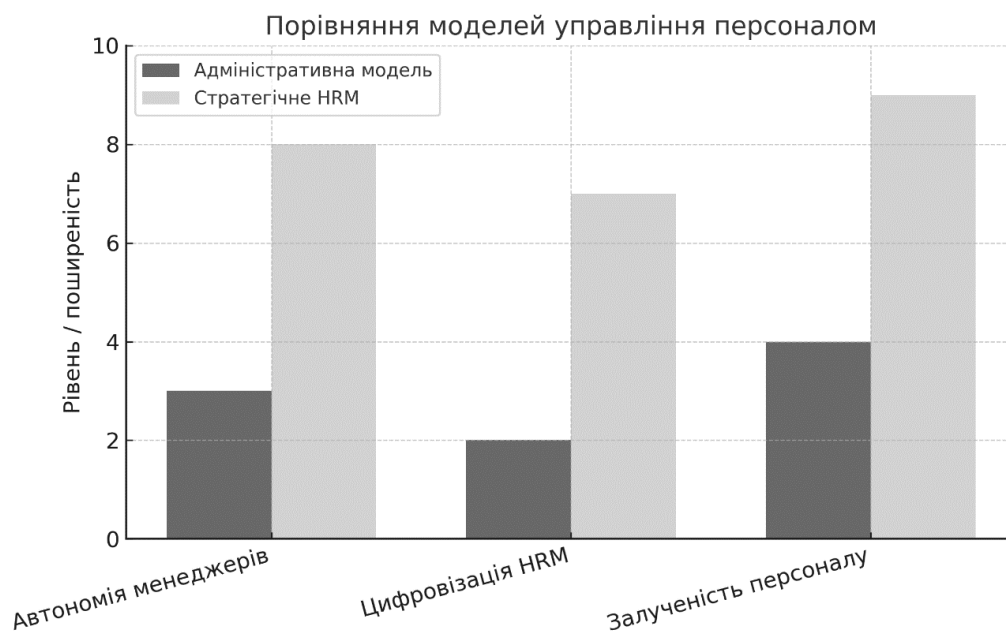


Рис. 1 Порівняння традиційної адміністративної моделі HRM і стратегічного HRM за ключовими параметрами

Наголос робиться на компетентнісному підході: визначаються ключові навички, стандарти лідерства, цифрової грамотності та етичності.



Фінляндія, Велика Британія та Канада використовують електронне навчання, формують резерви управлінських кадрів та підтримують горизонтальну мобільність [3].

До війни система управління персоналом в Україні зберігала ознаки адміністративної моделі: централізація рішень, ускладнені процедури, обмежена мотивація. Проте з початком повномасштабної війни ситуація кардинально змінилася [1].

У 2022–2023 роках було відновлено конкурси, підготовлено реформу оплати праці, запроваджено навчальні програми для держслужбовців. З'явилися нові підходи до добору молоді, створення резерву кадрів для деокупованих територій. Широке використання дистанційної роботи актуалізувало оцінювання за результатами та підвищило значення довіри й автономії. Крім того, Україна офіційно взяла зобов'язання наближати управління державною службою до європейських стандартів, зокрема до принципів SIGMA: меритократія, прозорість, розвиток, етичність [4].

Сучасні виклики – від війни і пандемії до вимог ефективності та прозорості – доводять, що стратегічне управління персоналом у публічному секторі вже не розкіш, а потреба. Традиційна адміністративна модель кадрової роботи вичерпує себе, оскільки вона не забезпечує достатньої гнучкості та інноваційності державної служби. Натомість стратегічний HRM дозволяє прив'язати кадрову політику до цілей розвитку країни, сформувати професійну, мотивовану та стійку до змін команду державних службовців. Європейський досвід підтверджує: інвестиції в людей, у їхній розвиток та залученість окуповуються підвищенням якості публічних послуг і довіри громадян.

Для України, яка прагне стати членом ЄС, розбудова стратегічної системи управління персоналом – це частина ширшої реформи публічного управління і «квиток» до успішного відновлення та модернізації країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2023. № 2(5). URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/113/107>
2. OECD. The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. OECD Publishing, 2013. URL: <https://surli.cc/sbuqlg>



3. OECD. Strategic Human Resources Management in Government
URL: <https://surl.li/kfixtj>

4. SIGMA. Principles of Public Administration URL:
<https://surl.li/pmnpnz>

Володимир ЦАРИК,
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ураховуючи процеси цифрової трансформації державного управління, що відбуваються сьогодні в Україні, постає нагальна потреба модернізації системи професійного розвитку публічних службовців, оскільки традиційні підходи не відповідають всім сучасним вимогам, бо вони вже не враховують динамічність змін, пов'язаних із запровадженням цифрових технологій, гібридних форм зайнятості, вимог до прозорості та ефективності процесу ухвалення управлінських рішень. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, де оперативність й адаптивність управлінських рішень безпосередньо впливають на ефективність публічного управління.

На перший план виходять інноваційні формати навчання, що орієнтовані на розвиток цифрових компетентностей, комунікативної гнучкості, аналітичного мислення та здатності до управління змінами. Система професійного розвитку поступово змінюється в напрямку переходу до неперервного навчання впродовж життя, а також індивідуалізації освітніх траєкторій.

Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку системи навчання публічних службовців є використання цифрових освітніх платформ. В Україні ведеться активне використання онлайн-ресурсів та розширення переліку тем, актуальних для професійного зростання публічних службовців.

Серед найбільш популярних варто назвати:



1. Портал управління знаннями НАДС – акумулює професійні програми та тренінги. Ця платформа є офіційним інструментом неперервного навчання в системі публічної служби. Вона дозволяє реалізовувати компетентнісний підхід, передбачений Законом України «Про державну службу» та узгоджений зі стандартами ЄС;

2. Платформа Дія.Освіта пропонує курси з цифрової грамотності та публічного управління, формує базові та середні цифрові навички, що є основою для виконання функцій у цифровому середовищі (електронний документообіг, робота з реєстрами, кібербезпека тощо);

3. Prometheus – найбільша українська платформа професійного розвитку, де ви віднайдете онлайн-курси від найбільших роботодавців України та найкращих світових університетів. Prometheus забезпечує доступ до освітніх ресурсів відповідно з принципами доступності, якості та актуальності навчання, що є ключовими для системи публічної служби в контексті європейської інтеграції згідно із Законом України «Про державну службу» [2].

4. Міжнародні освітні ініціативи, як Coursera / Udeemy – можливість проходження курсів англійською мовою з актуальних тем: аналітика, лідерство, управління змінами, штучний інтелект, ESG-підходи, Через програми міжнародної підтримки з Міністерством освіти і науки України, надаючи безоплатний доступ до програми Coursera for Campus для всіх українських закладів вищої освіти та їх студентів. Це партнерство дозволило понад 250 університетам та інститутам забезпечити своїх студентів і викладачів доступом до більш ніж 8700 курсів і 3400 практичних проєктів від провідних університетів та компаній світу [1].

Важливим аспектом інноваційних підходів до професійного розвитку публічних службовців є гнучкість форм навчання, що дозволяє поєднувати професійне зростання з виконанням щоденних службових обов'язків. Це можуть бути дистанційні курси, мікронавчання, асинхронні лекції, інтерактивні тренажери (симуляції управлінських ситуацій).

Дистанційне навчання відіграє важливу роль у професійному розвитку публічних службовців, оскільки забезпечує гнучкість, доступність та оперативність оновлення знань в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів, зокрема воєнного стану. Цей формат сприяє розвитку цифрових компетентностей і дає змогу поєднувати освітній процес з виконанням службових обов'язків. Його ефективність та легітимність підтверджуються нормативно-правовими актами, зокрема наказом НАДС



від 18.09.2020 р. № 173-20 та наказом МОН України від 25.04.2013^{ор}. № 466, якими визначено порядок організації та форми дистанційного навчання [3].

Орієнтація на індивідуальні освітні траєкторії стає ще одним визначальним чинником модернізації професійного розвитку публічних службовців. Такий підхід урахує як поточний рівень компетентностей, так і службові потреби конкретного працівника. Це віддзеркалює європейську модель компетентнісного управління людськими ресурсами в публічному секторі, яку впроваджує Національне агентство України з питань державної служби. В умовах цифрової трансформації ключовим завданням постає не лише передача знань, а й формування спроможності до самостійного здобуття знань, критичного мислення, ефективної комунікації в цифровому середовищі, а також здатності до швидкої адаптації до змін. Саме ці характеристики стають базовими в профілі сучасного публічного службовця. Саме тому цифрові освітні платформи дедалі частіше використовують технології персоналізованого навчання, базовані на аналізі даних про освітній прогрес, пріоритети та індивідуальні потреби слухачів.

Крім того, важливо дотримуватися інтеграції принципів неперервного навчання впродовж життя, і в цьому аспекті інноваційні підходи будуть найбільш дієвими. У цьому контексті важливу роль відіграє створення умов для мотивації до саморозвитку, уключаючи нормативне визнання результатів неформального та інформального навчання, а також зарахування сертифікатів з онлайн-курсів до системи підвищення кваліфікації.

Як підсумок відзначимо, що інноваційні підходи до професійного розвитку публічних службовців в умовах цифрової трансформації потребують комплексного характеру і включають модернізацію змісту навчання, гнучкість форм, індивідуалізацію траєкторій, визнання результатів неформальної освіти та інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес. Це потребує системної підтримки з боку держави, у тому числі нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності та сталого фінансування відповідних програм, що дозволить формувати сучасну, компетентну та стійку до змін публічну службу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безоплатний доступ до курсів Coursera для студентів ЗВО. Офіційний веб-сайт Міністерством освіти і науки України. 2024 URL: <https://surl.li/vyxrql>



2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

3. Ярмистий М. Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2022. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/>

Фатіх ШАХІН,

магістр,

Університет «Київська школа економіки»,

м. Київ, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ

Сучасна держава постає перед багатовимірними викликами, серед яких домінують глобальні кризи, цифрова трансформація, суспільні очікування щодо якості послуг та ефективності управління. У цьому контексті модернізація державної служби стає не лише стратегічним імперативом, а й потрібною умовою виживання демократичної системи управління в умовах нестабільності. Успішна модернізація означає впровадження нових управлінських підходів, розвиток сучасних компетенцій у державних службовців, а також побудову ефективних механізмів оцінки їхньої діяльності.

Одним із ключових напрямків модернізації є професіоналізація державного апарату. «У широкому розумінні державний службовець – це професійний працівник будь-якої державної організації: органу, установи, підприємства, а у вузькому – це професійний працівник органів державної влади» [1, с. 155]. Традиційна модель бюрократичного управління, що базується на вертикальних структурах, жорсткому регламентуванні та переважанні формалізму, вичерпала свій потенціал у сучасному середовищі, що вимагає гнучкості, проактивності та інноваційності. Нове покоління державних службовців має мислити стратегічно, діяти етично, виявляти лідерські якості, володіти навичками цифрової комунікації та бути відкритим до міжсекторальної співпраці. Такий підхід вимагає докорінного оновлення системи відбору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у публічному секторі.



Компетентнісний підхід у підготовці кадрів для державної служби передбачає формування комплексу знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних рис, що відповідають потребам сучасного врядування. У цьому аспекті важливу роль відіграють як заклади вищої освіти, так і інституції післядипломної освіти, що мають не лише забезпечити академічну базу, а й створити платформу для практико-орієнтованого навчання. Участь державних службовців у програмних курсах, тренінгах, стажуваннях, міжнародних обмінах сприяє не лише професійному зростанню, а й формуванню загальної управлінської культури, орієнтованої на результат.

Не менш важливим є запровадження системи оцінки ефективності роботи державних службовців. У традиційній моделі оцінювання переважала формальна звітність та перевірка відповідності інструкціям. У нових умовах потрібно перейти до моделі, що оцінює не лише процеси, а й досягнення конкретних результатів. Інструменти оцінки повинні бути прозорими, об'єктивними, адаптивними до контексту та пов'язаними із цілями інституційної стратегії. Упровадження індикаторів ефективності, оцінка громадського впливу, зворотний зв'язок від громадян, використання цифрових платформ для моніторингу – усе це формує нову культуру відповідальності та мотивації в державному управлінні.

На окрему увагу заслуговує питання ціннісних орієнтацій державної служби. Служіння суспільству, доброчесність, неупередженість, відкритість до змін – це не просто декларації, а орієнтири для професійної поведінки. Усі реформи державної служби мають бути спрямованими не лише на посилення інституційної спроможності, а й на утвердження нової ідентичності державного службовця – як відповідального лідера змін. Модернізація державної служби також неможлива без інтеграції цифрових технологій. Використання інструментів електронного врядування, автоматизація процедур, запровадження електронних реєстрів та платформ комунікації змінюють не лише форму, а й зміст управлінської діяльності. Успішний державний службовець сьогодні – це не лише адміністратор, а й аналітик, комунікатор, інноватор. Такий фахівець має розуміти логіку даних, використовувати аналітичні інструменти, взаємодіяти з громадськістю та мати здатність до швидкої адаптації в умовах змін.

Переосмислення управлінських підходів у державній службі також передбачає впровадження стратегічного менеджменту, управління за результатами, інклюзивного підходу до ухвалення рішень. Відходячи від



адміністративного підходу на шляху до більш динамічного, гнучкого та орієнтованого на зацікавлені сторони (stakeholders) управління, сучасна публічна адміністрація повинна діяти в парадигмі партнерства, довіри, відкритого діалогу з громадянами.

Особливе значення в цьому процесі мають лідерські якості та інституційна спроможність органів влади. Кадрова політика повинна бути спрямована на виявлення, розвиток та підтримку лідерів у публічному секторі – тих, хто здатен не лише виконувати рутинні завдання, а й формувати візію розвитку, мобілізувати ресурси, надихати команди, забезпечувати стійкість організації в умовах невизначеності. «осучаснення є складником модернізації, оскільки воно передбачає наявність певного еталона сучасності, зіставлення з яким породжує прагнення досягти або зрівнятися з вищим рівнем» [2, с. 171].

Отже, модернізація державної служби – це не лише технічне вдосконалення організаційних процедур, а комплексна трансформація управлінської культури, цінностей, компетенцій та підходів. Її успіх залежить від узгоджених зусиль політичного керівництва, освітньої сфери, громадянського суспільства та самих державних службовців. Модернізація державної служби постає як стратегічна потреба сучасної держави, що прагне ефективно відповідати на глобальні виклики та реалізовувати цілі сталого розвитку. Запорукою успіху в цьому процесі є перехід до компетентнісної моделі підготовки кадрів, запровадження систем оцінки за результатами, а також утвердження нової управлінської парадигми, орієнтованої на прозорість, етичність і відповідальність. У центрі трансформації має бути державний службовець — носій професіоналізму, доброчесності, стратегічного мислення та готовності до інновацій. Саме така модель державної служби відповідає викликам ХХІ століття і забезпечує довіру громадян до публічних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панова Н. С. Державний службовець і публічний службовець: понятійно-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. №5 (20). С. 155–159.
2. Суший О. Інституційний та психосоціальний аспекти реформування державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 170–175.



СЕКЦІЯ 4

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Viktoriiia BAZYCHENKO,

Postgraduate student of the Department of
Public Management and Administration,
Kherson National Technical University,
Kherson, Ukraine

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

In the context of globalisation, integration processes are rightly seen as a means of solving many pressing problems and contradictions facing the world community. The proclamation by the leadership of the Ukrainian state of a course towards integration into NATO and the EU is fully consistent not only with Ukraine's national interests, but also the trends in the development of modern international relations.

NATO and the EU on public administration of national security and assessment of the possibilities of its use in the national public administration practice of ensuring national security, allows us to make a number of generalisations: 1) it is positive that national scientists pay considerable attention to the issues related to the development of the theory and methodology of comparative studies of foreign experience of public administration in the field of social, demographic, information and military security; 2) in comparative studies of foreign experience of public administration of national security, system-activity, system-situational and institutional approaches are mainly used; 3) currently, in the science of 'Public and Administration' there are few comprehensive studies on the comparative analysis of the conceptual models of national security systems [1, p. 32].

Globalisation trends in the implementation of public policy will be effective, predictable and manageable. The public administration system Ukraine's public administration system in the context of globalisation has a clear strategic line of social development. The implementation of these directions is laid down in the Sustainable Development Strateg Ukraine 2030 and is aimed at



ensuring a high standard of living and quality of life for the Ukrainian population, creating favourable conditions for the activities of for current and future generations and to stop degradation of natural ecosystems by introducing a new model of economic growth based on the principles of sustainable development.

As globalisation leads to the emergence of new risks, states should establish close cooperation (interstate, interregional) with other actors in the global space. As world practice shows, the integration potential of most countries depends on their level of economic development and the establishment of market and market relations. That is why, in order for Ukraine to gain full membership in certain global structures, it must implement systemic reform of the country's economic sector.

Ukraine's integration into the global community puts it before the choice of creating a new model of development and public administration. The main political benefits of consistent European integration for Ukraine are strengthening the stability of its democratic political system and its institutions, modernisation of the legal framework and transparency of national legislation, deepening of the culture of democracy and respect for human rights, etc. European integration also means for our country strengthening national security and the security of citizens, as it excludes the use of force as a method of conflict resolution, and promotes stability in relations with all neighbours. In this context, successful progress on the path of European integration brings Ukraine closer to Europe and strengthens relations that meet the country's national interests.

The transformation of public administration mechanisms is aimed at finding a balance between national and world (global) interests, which should ensure the strengthening of statehood. For the Ukrainian state, it is fundamentally important for the Ukrainian state to achieve the standards of (political and economic) European integration development, inclusion in the relevant European integration structures. Compliance with European standards and successful implementation of the Sustainable Development Goals will enable Ukraine to become a competitive actor in globalisation.

The main priorities under the Public Administration Reform Strategy for 2022-2025 are providing high-quality public services to citizens and businesses, building a professional and politically neutral civil service, and creating effective and accountable public institutions [2].

The effectiveness of the public administration system depends on the existence of successfully functioning mechanisms that ensure: coordinated, targeted and effective management of the state's social processes; proper



organisational and managerial influence on the state's social development; implementation of the goals and objectives of public administration, both general and personalised, which need to be addressed in specific areas of public life. In the public administration system, efficiency (in the broad should be considered as a comprehensive characteristic of the potential and actual results of the system's functioning, taking into account the degree of compliance of the results obtained with the goals and objectives of its development goals and objectives.

The effectiveness of public administration cannot reflect the results in only one direction or aspect (political, economic, social, etc.). It should reveal all its multidimensional content, all the diversity of processes and phenomena. Based on the diversity of public policy objectives related to governance within the country, as well as depending on the object and level of governance, there are different types of public administration efficiency: economic, policy, social, environmental, and foreign economic.

The main criterion of social efficiency of public administration is to improve the quality and the effectiveness of sectoral, regional and local governance and self-government is also highlighted.

One of the most well-known systems for assessing the quality of public administration - the World Government Indicators (WGI) - was developed by the World Bank research group under the leadership of Daniel Indicators) was developed by a World Bank research team led by Daniel Kaufmann in the late 1990s. The system of The World Bank's system of indicators includes six independent indices. All of them are based on expert assessments, which makes it possible to analyse the dynamics of indicators for individual countries, conduct cross-country comparisons, and identify correlations between indices and indicators of social and economic development. World Bank indices: Voice and Accountability; Political Stability and Absence of Violence; Government Effectiveness; Regulatory Quality; Rule of Law; Control of Corruption. Many global indices contain sub-indices, that show the performance of different public governance mechanisms. The non-governmental organisation «The World Economic Forum has been calculating the Global Governance Index as part of its annual report, the World Economic Forum has been calculating the Global competitiveness (Global Competitiveness Index (GCI)». The aggregate index includes estimates of many elements that characterise the economic development of countries. Public administration is only one of them [3].

The World Bank Institute has developed an alternative approach to assessing the progress of public administration development, identifying the so-



called the so-called integrated indicator of public administration (Governance Research Indicator Country Snapshot - GRICS). The study assesses the quality of public administration in six areas: taking into account public opinion and accountability of public authorities, political stability and absence of violence, efficiency of government performance, quality of legislation, rule of law, and the fight against corruption. The GRICS indicator allows for a general assessment of the state of public governance in a particular country, but it does not identify specific aspects of the legal framework or practices of public authorities that lead to these values of the integral indicators [4].

Developed countries use the following indices Sustainable Governance Indicators (SGI), which indices of the quality of politics, democratic institutions and governments (public administration). The latter component is the same as in the previous case, also includes an assessment of leadership capabilities (Steering Capability), as well as an assessment of the accountability of the Executive Accountability. The SGI is a set of 147 detailed items and two aggregate indices that measure the quality of democracy, policy effectiveness and executive governance in 41 OECD and EU member states [5].

Based on the different results of the public administration in the global dimension and European integration indicators, a local (national) approach can be formed to transformation of the relevant public administration mechanisms, identifying exactly those areas that require immediate implementation or development in the current conditions in Ukraine.

The already established effective governance in Ukraine requires further steps in implementation of public administration at all levels, including during the war.

REFERENCES

1. Voitovych R. V., Solokha M. T., Bondarenko H. I. Globalisation processes in the modern world: teaching and methodological materials. Kyiv: NAPA, 2013. 52 c.
2. Strategy of Public Administration Reform in Ukraine for 2022-2025. URL: <https://surl.li/apamca>
3. Worldwide Governance Indicators. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>.
4. GRICS stands for Governance Research Indicator Country Snapshot. World Bank Institute. URL: <https://web.worldbank.org>
5. Sustainable Governance Indicators. URL: <https://www.sgi-network.org>



dr Mirosław BORKOWSKI,
prof. AFiB Vistula Gdańsk,
Gdańsk, Poland

THE MECHANISM OF PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Introduction

Professionalization, i.e. acquiring skills necessary to perform a specific profession (this is the definition contained in the Dictionary of foreign words)²⁶ must be perceived as one of the basic principles of functioning of the state administration. No one can be surprised or puzzled by the fact of striving to create conditions that ensure, guarantee the efficient functioning of the state, its individual institutions. This is not an easy task considering that "administration" is created by people functioning in various structures, fulfilling many duties, having various competences. People whose actions determine the efficiency of the state, affect the rights and obligations of individuals.

We must also remember that a huge problem of administration is its scope, area of activity. For years, attempts have been made in science to define this concept, it should be added - attempts that do not always end in success. This is not the place to discuss this topic, but it should be pointed out that the most appropriate definition of administration is still the one given by Lorentz von Stein, who identified administration with various forms of state activity – excluding legislation.²⁷

Such a wide scope of administration activities forces the adoption of certain behaviors and standards that are to ensure the efficient functioning of the state. The need to create certainty and guarantee for citizens that their rights and obligations will be realized with the fullest possible implementation of one of the principles of administrative law – the principle of citizens' trust in authorities and institutions – is also significant.

Below, only selected problems related to the implementation of the process called "professionalization of state administration" are presented. Of course, when presenting these theoretical and legal issues, it should be pointed out that their implementation should be adapted to external factors prevailing in the place and time of their implementation.

²⁶ E. Sobol, (red), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2003, hasło: *profesjonalizacja*, s. 901

²⁷ ²⁷ L.von Stein, *Handbuch der Verwaltungslehre*, Stuttgart 1865-1864, s. 60



I. Professionalization

It is worth specifying the definition of professionalization cited in the introduction and indicating its features that are particularly important in the area of performing public administration activities. Professionalization of public administration is a process that involves not only improving the competences, knowledge and skills of administrative employees and implementing standards and procedures that ensure their effectiveness. It must also include creating an organizational culture that promotes innovation, honesty and orientation towards the good of citizens. Professional administration is an administration that responds to the needs of citizens, efficiently carrying out specific tasks, taking into account external conditions and the environment. It is infrastructure, but above all, staff - public administration employees, specialists who know the rules and principles of the state and institutions. These are people committed to performing their duties, but also specialists free from any cultural, social or moral prejudices. A professional who carries out tasks in a transparent and responsible manner.

In order to create a team of such specialists, it is necessary to develop certain mechanisms of the professionalization process, starting at the stage of employee recruitment.

II. Basic mechanisms of professionalization

The process of professionalization of public administration is based on several key mechanisms that support the development of competences and efficiency of employees and administrative structures. It includes, among others:

➤ Competency-based recruitment system

Professionalization requires a transparent and effective recruitment system that emphasizes the qualifications, experience and skills of candidates. Such a system allows for the selection of the best prepared people for work in public administration, minimizing the risk of nepotism or unfair practices. It is obvious that the recruitment system must be diverse and adapted to the needs of the employing unit, taking into account its scope of duties. Due to the changing needs of the unit conditioned by the changing environment, the recruitment system should be fluid.

➤ Training and professional development

One of the most important aspects of professionalization is regular training and professional development programs. Thanks to this, public administration employees can acquire new skills, update their knowledge and adapt to changing requirements and technologies. This is not possible without proper support and



cooperation between public administration units and, among others, universities, training units. Such synergy also affects the development and perception of the needs of the administration, which should encourage both parties to such a system to maintain good mutual relations. A properly functioning system: educational units - public administration can influence changes in the process of education and preparation of staff.

➤ Evaluation of efficiency and results

Constant monitoring of the efficiency of public administration employees and their results allows for the identification of areas requiring improvement. Evaluation systems such as KPIs (Key Performance Indicators) can be useful in measuring the effectiveness of actions and setting development goals. Close cooperation between administration and science is also recommended in this area.

➤ Standardization of procedures

The professionalization of public administration requires the introduction of clear and consistent procedures in the field of management, communication and implementation of public policies. Standardization minimizes the risk of errors and increases the transparency of administrative activities. However, it is impossible to allow procedures to prevail over the speed of action, over making decisions or resolutions only strictly according to the adopted procedures.

III. The importance of professionalization of public administration

The professionalization of public administration has a broad significance for the functioning of the state and its citizens. An efficiently functioning entity, able to use and properly use this process, can:

- increase the efficiency of its activities - professional administration is able to effectively use resources and implement public policy goals;
- increase transparency - clear procedures and competent employees minimize the risk of corruption and unfair practices;
- influence better service for citizens - qualified employees are able to respond quickly and effectively to the needs of residents, but can also skillfully use the potential of citizens, e.g. in activities for the benefit of society, environmental protection, etc.;
- create trust in the administration - transparent and effective actions of public administration build citizens' trust in state institutions.

IV. Challenges related to professionalization

Professionalization of public administration is neither an easy nor a short-term process. This process is associated with various challenges that must be



solved in order to achieve the intended goals. The most important obstacles and challenges facing professionalization include:

- resistance to change

One of the greatest challenges is resistance to change on the part of both employees and the administrative structure. The introduction of new procedures and standards may be met with reluctance, and its degree depends on many factors such as the frequency of changes introduced, the age and even education of employees.

- limited resources

The professionalization process often requires investment in training, technology and infrastructure development, which may be hindered by the limited budgets of public institutions. An additional factor influencing the size of human resources is most often the size of remuneration.

- ethical issues

Professionalization is associated with the need to maintain high ethical standards, which may be difficult in the case of corruption, nepotism or unethical behaviors that are rooted in some administrative structures. This factor is influenced by, among others: employee education, seniority as well as social conditions and the environment.

Summary

Professionalization of public administration is a key factor influencing the effectiveness of the functioning of the state and its institutions. By implementing appropriate mechanisms, such as training, standardization of procedures or a transparent recruitment system, it is possible to ensure high quality public services, build citizens' trust and effectively implement public policy objectives. Despite the challenges, this process remains indispensable for the development of modern and responsible administrative structures.

It is worth mentioning that a high degree of professionalization has changed the way administration functions, e.g. in Scandinavian countries or Singapore. This process has allowed for the reduction of corruption, an increase in citizens' trust in public administration, and focusing activities on the needs of citizens.



Viktoriia FILIPPOVA,
Doctor of Public Administration, Professor,
Acting Head of the Department
of Public Administration and Local Government
Kherson National Technical University,
Kherson, Ukraine

EUROPEAN INTEGRATION AS A CATALYST FOR THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC POLICY

As Ukraine embarks on the transformative journey of attaining candidate status for European Union membership, the nation has entered a pivotal and multifaceted phase defined by the necessity for profound reflection and an overhaul of its public administration system. This stage involves a deep-seated reevaluation and restructuring of the fundamental organizational framework that underpins governmental functions, particularly those mechanisms responsible for shaping and executing state policy. Integral to this transitional period is the adoption of a robust, multi-tiered coordination system that combines both horizontal and vertical dimensions of governance. This system fosters collaboration across numerous state and non-state entities and stakeholders, ensuring seamless integration and operational synergy. Furthermore, it embodies the principles of subsidiarity and proportionality, which serve as foundational elements of the European administrative ethos. By embracing these principles, Ukraine seeks to harmonize international best practices with the specific, localized requirements of its governance landscape. The ultimate goal is to facilitate efficient cooperation and shared understanding among all participants in the public administration system, thereby laying the groundwork for a sophisticated governance model aligned with European standards [1].

The process of implementing the *acquis communautaire* requires not only formal alignment of national legislation with European standards but also a profound transformation of management approaches and culture. This involves a thorough revision of decision-making procedures, reformatting the management structure, and implementing sophisticated mechanisms to ensure effective implementation of adopted decisions. A key role in this context is played by the development of analytical capacity in public policy, which includes the systematic use of impact assessment tools. It is important to ensure regular involvement of a wide range of stakeholders in the consultation process, creating conditions for



constructive dialogue and joint decision-making. An equally significant aspect is the institutionalization of modern methods for monitoring and evaluating the success of implemented political initiatives, which will ensure proper control and contribute to improving their effectiveness. These measures are crucial for preparing the state for a level of functioning that meets European Union requirements and form the basis for sustainable progress.

At the same time, we understand that European integration processes play a key role in stimulating active cooperation between government authorities, the private sector, and civil society. They create open and inclusive platforms that promote constructive dialogue, exchange of ideas, and joint search for effective solutions to the most pressing and socially significant issues. In this context, considerable attention is paid to developing modern good governance infrastructure based on the systematic implementation of digital technologies. The use of innovative approaches in the field of administrative services allows not only to optimize their functioning but also significantly increase the level of accessibility and quality of such services for a wide range of users, including both citizens and business representatives. This approach contributes to the formation of a transparent, efficient, and society-oriented management environment that can adapt to contemporary challenges.

The transformation of public policy occurring under the influence of European integration processes opens unique prospects for Ukraine to fundamentally renew its entire system of public administration. This large-scale and multifaceted reform aims to create transparent, effective, and accountable state institutions capable of ensuring long-term and sustainable development of the country in accordance with the high standards and requirements inherent in the European administrative environment. One of the key aspects of this process is the implementation of modern and innovative mechanisms for coordinating the activities of authorities at all levels – from central to local. This contributes not only to improving governance and administration but also significantly strengthening the institutional capacity of authorities to effectively respond to various contemporary challenges. Such changes lay the foundation for greater operational efficiency, flexibility, and effectiveness of the management system in a dynamic environment, meeting the needs of modernizing national public policy in the context of European integration.

An important direction of modern development is the active implementation of an approach based on evidence-based policy making. This approach involves not only the application of theoretical knowledge but also the



systematic use of advanced analytical tools, large volumes of reliable data, and proven best practices from European countries. Its goal is to ensure more effective assessment of both potential and actual consequences of political decisions. This methodical approach allows for the creation of more well-founded state development strategies. Furthermore, the harmonization of national legislation with the *acquis communautaire* – the body of EU rules and norms – plays a significant role in forming a quality basis for structural reforms. This ensures systematic improvement of public administration mechanisms and creates necessary conditions for enhancing the professional competence of state bodies. Such a process not only promotes the alignment of national structures with commonly accepted European standards but also lays the groundwork for achieving long-term goals of sustainable state development.

The digitalization of administrative processes and implementation of e-governance according to EU e-Government standards are becoming key directions of innovative transformation. This allows for improving the mechanisms of public service delivery and ensuring closer and more effective interaction between government bodies and civil society. It is worth noting separately that the vector of European integration also plays a crucial role in reforming the civil service system. This includes not only updating approaches to human resource management but also purposeful enhancement of civil servants' professional skills in accordance with modern European standards.

Thus, the transformation of public policy under the influence of European integration processes plays a key role in creating a solid foundation for the formation of a sustainable, transparent, and effective governance system. This system is aimed at ensuring sustainable socio-economic development of Ukraine, its progressive movement towards high standards of citizens' life, as well as successful entry into the common European administrative space. In the modern context, European integration acquires broader significance and goes far beyond the traditional perception of it as exclusively a foreign policy goal. It gradually transforms into an important driver of internal reforms, acting as a powerful mechanism that stimulates profound transformations in key areas of public administration and social life.

This process promotes the modernization of public policy, improvement of the country's institutional management system, and implementation of fundamental democratic principles, universal values, and high standards of good governance. Such approaches are an integral part of the functioning of European Union member states, which serves as a benchmark for Ukrainian progress.



Moreover, European integration creates new prospects for comprehensive development of the country, enhancing its competitiveness and international authority in the European political and economic arena.

REFERENCES

1. Shaipova Y. Two years on: Ukraine's integration into the European Union is driving domestic transformations. URL: <https://surli.cc/uuuzis>

Володимир БАРЧУК,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

УРАХУВАННЯ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Сучасні моделі організації економічного життя свідчать, що держава, виконуючи виробничу, розподільчу, регуляторну, соціальну функції є повноцінним його суб'єктом. У той же час, ураховуючи зростання бюджетної потужності корпорацій, держава поступово перекладає частину соціальних функцій, що раніше виконувалися нею, на бізнес [1]. Таким чином виникає низка нових понять («соціальна відповідальність бізнесу» (СВБ), «соціальна відповідальність підприємства» (СВП), «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), «соціальне підприємництво» (СП), зміст яких не віднаходить належного закріплення в нормативно-правових документах України. Варто зазначити, що в науковій літературі дефініції всіх наведених вище понять, крім терміна «соціальне підприємництво», перебувають у відносинах синонімії, тобто ними пояснюють ідентичні змісти. Найбільшого поширення набув термін «соціальна відповідальність бізнесу», що вплинуло і на розроблення національної нормативно-правової бази, яка унормовувала відповідну діяльність.

2020 р. в Україні було ухвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, у якій зазначено, що «поняття «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальну поведінку суб'єктів



господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; урахуває очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована в діяльність суб'єкта господарської діяльності» [2].

У межах реалізації політики інтеграції до Європейського Союзу (ЄС) Україна 2013 р. приєдналася до United Nations Global Compact – мережі міжнародної спільноти відповідальних бізнесів, що налічує понад 20 тис. компаній [3], імплементуються окремі положення The Keidanren Charter for Good Corporate Behavior (остання версія 2017 р.) [4], але одним із найважливіших нормативно-правових актів європейського законодавства щодо соціальної відповідальності бізнесу є Європейська соціальна хартія [5], окремі положення якої ратифікуються Україною з 2006 р. [6].

Якщо звернутися до дослідження Г. Боуена, де він стверджує, що соціальне підприємництво є процесом, за допомогою якого громадяни створюють або трансформують установи для вирішення таких соціальних проблем, як бідність, неграмотність, деградація довкілля, порушення прав людини, корупція, з метою поліпшення життя багатьох людей [7], то стає зрозуміло, що такий його статус відрізняється від підприємницької діяльності, яка демонструє зростання відповідальності суб'єктів господарської діяльності за вплив їх дій на суспільство та довкілля [1]. Тож, очевидно, і діяльність соціальних підприємств має регулюватися окремими нормативно-правовими актами, відмінними від актів чинного господарського законодавства України.

Європейські країни з погляду ухвалення спеціального законодавства щодо соціального підприємництва поділяються на дві групи: частина країн (Бельгія, Німеччина, Польща, Чехія, Латвія) не мають законів про соціальні підприємства, інші (Італія, Франція, Фінляндія, Греція) – створили відповідну нормативно-правову базу [8, с. 22-23]. Наприклад, Закон Італійської Республіки «Делегування уряду повноважень з реформування третього сектора, соціального підприємництва та регулювання загальної цивільної служби» [9] ухвалено з метою підтримки незалежної ініціативи громадян, які роблять внесок, навіть в асоційованій формі, у досягнення загального блага; підвищення рівня громадянської активності, соціальної згуртованості та захищеності; сприяння участі, включенню та всебічному розвитку особистості; підвищення потенціалу для зростання та зайнятості.



Соціальні підприємства європейських країн, керуючись чинним законодавством, мають чітку соціальну спрямованість та спрямовують на соціальні цілі значну частку прибутків. Так, німецькі, французькі, португальські, іспанські, італійські соціальні підприємства, що функціонують у вигляді кооперативів або громадських компаній, спрямовують свою діяльність на допомогу мігрантам, безробітнім, людям з інвалідністю; розв'язання проблем місцевого розвитку; освіту, екологію.

Контекстуальний аналіз доступних джерел наукової літератури та нормативно-правових документів дозволяє зробити висновок, що основними сферами діяльності соціальних підприємств є такі [10]:

- навчання людей з інвалідністю, безробітних та їхня інтеграція в суспільство;
- надання індивідуальних соціальних послуг (медична допомога, догляд за дітьми, допомога особам похилого віку та малозабезпеченим);
- забезпечення розвитку територій, розміщених у важкодоступних регіонах або регіонах з несприятливими умовами (гірські, посушливі, знелюднені, депресивні тощо);
- захист довкілля, збереження історичних пам'яток, захист прав споживачів та інші.

Реєстрація підприємств в Україні як соціальних не здійснюється, а отже відсутні й критерії їх віднесення до відповідної категорії, а функціонування таких підприємств у межах загального правового поля суттєво стримує їх розвиток. Відсутність відповідної законодавчої бази, а також підписання Україною міжнародних зобов'язань щодо сприяння соціальному підприємництву, зумовлюють посилення державної підтримки відповідних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барчук В. О. Роль держави щодо розвитку соціальної відповідальності підприємств та соціального підприємництва. *Electronic Scientific Publication «Public Administration and National Security»*. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-12> (дата звернення 21.05.2025).
2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80?lang=uk#Text> (дата звернення 21.05.2025).



3. Офіційний сайт United Nations Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc> (дата звернення 21.05.2025).
4. Офіційний сайт Keidanren (Japan Business Federation). URL: <https://surl.lu/zoccxe> (дата звернення 21.05.2025).
5. Європейська соціальна хартія (переглянута): Хартія, міжнародний документ від 03.05.1996 № [994_062](#). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062?lang=uk#Text (дата звернення 21.05.2025).
6. Малюга Д. Ю. Європейські соціальні стандарти в контексті права на соціальний захист в Україні. *Альманах міжнародного права*. 2019. Вип. 22. С. 15-25.
7. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. URL: <https://surl.li/ainmuy> (дата звернення 21.05.2025).
8. Соціальне підприємництво в Україні Економіко-правовий аналіз. URL: <https://surl.li/diomrd> (дата звернення 21.05.2025).
9. Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale: Legge 6 giugno 2016 , № 106. URL: <https://surli.cc/grwpxc> (дата звернення 21.05.2025).
10. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. URL: <https://surl.lu/jehglo> (дата звернення 21.05.2025).

Сергій БІЛОРУСОВ,

кандидат технічних наук, доцент,
заслужений працівник освіти України,
директор Херсонського регіонального
центру підвищення кваліфікації,
м. Херсон, Україна

ЗАКОНОДАВЧИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ СУПРОВІД ЩОДО ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ІЗ УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Україна нині знаходиться на вирішальному етапі реформування розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади з акцентом на децентралізацію. Актуальним і своєчасним для остаточних перетворень та закріплення на законодавчому і конституційному рівнях



адміністративно-територіального устрою та організації влади є перерозподіл повноважень між центральними органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування шляхом дальшої трансформації місцевих державних адміністрацій в адміністрації префектного типу, що мають, у цілому, здійснювати ефективний нагляд за конституційністю та законністю рішень органів місцевого самоврядування. Зазначений процес потребує відповідального правового обґрунтування, інформаційного супроводу в суспільстві, фахового методичного забезпечення та професійної спроможності публічних службовців щодо сприйняття та запровадження змін.

Важливим аспектом перетворень залишається виважене опрацювання, висвітлення та використання досвіду окремих країн Європейського Союзу щодо колізій та покрокових змін національного законодавства і практичних дій з питань адміністративно-територіального устрою й організації публічної влади та щодо їх реалізації. Наприклад, Франція, Румунія та Польща мають республіканську форму правління різних типів. Країни пройшли відповідні трансформаційні етапи за часом та змістом перетворень системи публічного управління з пріоритетом децентралізації владних повноважень і розвитку інституцій місцевого самоврядування, тому важливим є розуміння певних ключових особливостей та змісту зазначених перетворень для національного розвитку, у межах відповідних реформ, що запроваджуються в Україні.

Досвід країн ЄС для України – у розбудові демократичного урядування визначає ключову роль. Серед різноманіття підходів до побудови системи врядування на основі співвідношення державної влади і обсягу покладених на самоврядування повноважень можна виокремити дві ключові моделі: місцевої автономії та децентралізації, на останню, принагідно зазначимо, спирається Україна. В Угоді ж про Асоціацію України до ЄС є неодноразові посилання на демократію як спільну цінність, крім того, стаття 478 Угоди може бути припинено в разі недотримання цього та інших принципів.

У листопаді 2021 року на сайті Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування Верховної Ради України було оприлюднено текст змін до Конституції України із уточненими термінами щодо запровадження та ухвалення положень Європейської Хартії місцевого самоврядування [1].



У січні 2024 року набув чинності, ухвалений у 2023 році Закон України «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» №3285, який серед іншого, установив чіткі процедури віднесення населених пунктів до категорії міст, селищ, сіл. У березні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив План заходів з реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади на 2024-2027 роки, що розширив та деталізував попередній план здійснення децентралізації, також ухвалив постанову щодо створення трьох базових реєстрів, у т.ч. адміністративно-територіальних одиниць [2].

У цілому, 2024 року Верховна Рада України ухвалила 10 важливих законопроектів щодо продовження децентралізації, розвитку місцевого самоврядування і забезпечення його стійкості в умовах війни. Серед пріоритетів Верховної Ради України на 2025-2027 роки є розгляд законопроекту від 30.10.2020 року «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» № 4298 та деяких інших законодавчих актів щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні, які 21 лютого 2024 року підтримав профільний комітет Верховної Ради та рекомендував ухвалити його в другому читанні та в цілому, що, зрештою, дозволить почати їх переформатування в контексті децентралізації влади. У межах названого проекту Закону розглядається можливість залучення інституту префектів. Ухвалення цього Закону забезпечить розроблення нормативно-правових актів, спрямованих на його виконання в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади.

Важливим залишається робота над проектом Закону щодо розмежування повноважень органів місцевого самоврядування різних рівнів та органів виконавчої влади за принципом субсидіарності, опрацювання проекту Закону України «Про префекта» та підготовка проекту Закону України «Про адміністративно-територіальний устрій України», що має бути зроблено в разі внесення змін до Конституції України щодо децентралізації влади, які, зазначимо, треба підготувати, наприклад, на рівні конкретних статей, щодо діяльності представників держави на регіональному рівні, а саме, префектів, їхніх повноважень: зон адміністративного нагляду та взаємодії з органами місцевого самоврядування, діяльності в умовах воєнного або надзвичайного стану, надзвичайних ситуацій, інших делегованих повноважень. У травні 2025 року Верховна Рада підтримала в першому читанні законопроект №13150 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо



забезпечення законності в діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, що є частиною децентралізаційної реформи і відповідає євроінтеграційним зобов'язанням України. Готуються інші важливі законодавчі ініціативи означеного спрямування з відповідним фаховим обґрунтуванням та врахуванням інтересів окремих груп суспільства.

Один із чинників успішності реалізації, зазначених вище законодавчих актів в Україні – злагодженість та «синхронність» їх імплементації у взаєпов'язаних сферах.

Таким чином, можна констатувати, що значну роль у побудові сучасної системи врядування на основі співвідношення державної влади і обсягу, покладених на місцеве самоврядування повноважень, має використання досвіду країн ЄС щодо питань адміністративно-територіального устрою та організації публічної влади на середньому та базовому рівнях. Важливим чинником успішності реформи децентралізації в Україні є її узгодженість у часі з ухваленням відповідних конституційних змін, наприклад, щодо запровадження інституту префектів та вдосконалення ієрархії та змісту відносин між державою і місцевим самоврядуванням.

У цілому, публічна політика із зазначених пріоритетних питань знаходиться в стадії активної фахової трансформації та опрацювання чіткості визначених пріоритетів щодо вдосконалення ієрархії відносин та змісту, функцій, які виконуватимуть представники публічної влади на кожному із рівнів управління. У цьому контексті уваги потребує фаховий інформаційний супровід та ґрунтовне тлумачення законодавчих змін, що пропонуються, формування впевненого мотиваційного механізму їх сприйняття та запровадження, чіткі алгоритми щодо підготовки кадрів публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська Хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року, чинний, поточна редакція від 16.11.2009, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки» від 26 березня 2024 р. № 270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-%D1%80#Text>



Микола ВАВРИЩУК,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ZERO WASTE В УКРАЇНІ

Перехід на принципи Zero Waste в управлінні відходами постає важливим напрямком стратегії сталого розвитку. В умовах глобальних екологічних викликів, таких як зміни клімату, обмеженість ресурсів і потреба адаптації до вимог Європейського Союзу щодо екологічних стандартів, розвиток еко-індустріальних парків стає важливим складником стратегії національної економіки. Зокрема, реалізація концепції Zero Waste, що спрямована на мінімізацію відходів та інтеграцію принципів циркулярної економіки, відкриває нові перспективи для промислових зон.

2024 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки [2], що сприятиме формуванню привабливого інвестиційного середовища та сталому розвитку національної економіки. Станом на грудень 2024 до офіційного реєстру Мінекономіки внесено 98 індустріальних (промислових) парків [6], проте більшість із них працюють за традиційною моделлю виробництва з високими рівнями утворення відходів. Виклики екологічної кризи, кліматичні зміни та вимоги Європейського Союзу щодо екологічних стандартів стимулюють потребу впровадження нових підходів до функціонування промислових зон. Еко-індустріальні парки Zero Waste сприяють зменшенню промислових відходів, оптимізації ресурсоспоживання та інтеграції підприємств до системи циркулярної економіки.

У січні 2025 року Верховна Рада України ухвалила в першому читанні законопроект №12117, спрямований на вдосконалення функціонування індустріальних парків [4]. Документ передбачає впровадження поняття «еко-індустріальний парк» – індустріальний парк, зареєстрований у відповідному Реєстрі, де ініціатор створення, керівна компанія, учасники та інші суб'єкти здійснюють діяльність на засадах промислового симбіозу. Такий підхід актуалізує потребу трансформації наявних індустріальних парків відповідно до принципів сталого розвитку [2]. У цьому контексті



концепція еко-індустріального парку Zero Waste постає як інноваційна модель, що поєднує принципи циркулярної економіки, використання енергоефективних технологій і високі стандарти екологічної відповідальності бізнесу.

У сучасній практиці трансформації індустріальних парків у напрямку еко-індустріальних утворень виокремлюються три основні моделі [7]:

- індустріальний парк «згори донизу» (Top-down EIP) – це модель, що передбачає плановане створення еко-індустріального парку з нуля за ініціативи приватного, недержавного або державного суб'єкта;
- індустріальний парк «знизу догори» (Bottom-up EIP) – модель, за якої традиційний індустріальний парк самостійно трансформується у формат еко-індустріального завдяки ініціативам учасників. Класичним прикладом є парк Калундборг у Данії, зразок еко-індустріального симбіозу;
- модернізований еко-індустріальний парк (Retrofitted EIP) – трансформація наявного індустріального парку на основі цільових дій з боку держави, органів місцевого самоврядування, недержавних організацій або приватних структур. Саме цей тип трансформації є найпоширенішим у світі; зокрема, Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) активно реалізує такі проєкти.

Ці моделі демонструють різні шляхи переходу до сталого промислового розвитку, заснованого на принципах промислового симбіозу з метою формування екологічно відповідальних виробничих мереж. На сьогодні в Хмельницькій області створено чотири індустріальні парки: індустріальний парк «Хмельницький», індустріальний парк «Славута», індустріальний парк «Вуглецево-нейтральний еко агро хаб Поділля «Городок» та індустріальний парк «Красилів технопорт» [5], що мають потенціал для трансформації у формат еко-індустріальних парків за концепцією Zero Waste. Реалізація принципів нульових відходів на базі цих парків дозволить упровадити циркулярні виробничі процеси, забезпечити симбіоз між підприємствами та знизити екологічне навантаження на регіон.

У контексті трансформації наявних індустріальних парків Хмельницької області відповідно до концепції Zero Waste постає потреба формування належного нормативно-правового забезпечення, розроблення методичних підходів до визначення пріоритетних галузей для формування замкнених технологічних циклів, організації промислового симбіозу та ефективного ресурсного обміну між учасниками еко-індустріального парку Zero Waste. Такі підходи мають урахувувати галузеву спеціалізацію регіону,



потенціал утворення вторинних ресурсів та можливості їх реінтеграції у виробничі процеси.

Для ефективної реалізації концепції Zero Waste в індустріальних парках Хмельницької області важливо розробити стратегії, що дозволяють мінімізувати вуглецевий слід через інтеграцію принципів сталого розвитку та ефективного використання ресурсів. З погляду управління відходами, вуглецевий слід визначається обсягом та життєвим циклом відходів, що генеруються, уключаючи їх утворення, оброблення та утилізацію. Чим більший вуглецевий слід, тим суттєвіший вплив на зміну клімату. Визначення екологічного сліду відходів передбачає оцінку їх впливу на довкілля через аналіз обсягів утворених відходів, їх оброблення, транспортування та утилізації. Основними критеріями є загальна кількість відходів, що утворюються впродовж певного періоду, частка відходів, які підлягають переробленню або повторному використанню, а також обсяг відходів, що потрапляють на звалища. Окрім цього, оцінюється викид парникових газів, зокрема при спалюванні чи біологічному розкладі органічних відходів, а також індекс небезпеки відходів, залежно від їх токсичності та здатності нагромаджуватися в організмах.

Таким чином, для забезпечення ефективної трансформації індустріальних парків за принципами Zero Waste потрібним є визначення методичних підходів до моніторингу та зменшення вуглецевого сліду. Оцінка екологічного сліду та визначення відповідних заходів для мінімізації впливу відходів дозволить не тільки зменшити негативні наслідки для довкілля, але й сприятиме оптимізації ресурсоспоживання, зниженню витрат та поліпшенню економічної ефективності підприємств. Це потребує розроблення чітких методик для визначення пріоритетних галузей, що сприятимуть утворенню замкнених технологічних циклів, та інтеграції концепції промислового симбіозу, що дозволить максимізувати взаємодію між учасниками еко-індустріальних парків і забезпечити ефективний ресурсний обмін.

Публічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової підтримки, стимулюючи інвестиції та інновації у цій сфері. У міжнародній практиці для індустріальних парків застосовуються такі основні стимули: пільгові кредити; звільнення від податків та митних зборів; субсидії на оренду; надання земельних ділянок на вигідних умовах; субсидії на комунальні послуги, зокрема на електроенергію та воду; преференційні тарифи для телекомунікаційних послуг; державні гранти за створення



нового робочого місця; спрощені регуляторні процедури; колективне використання послуг й активів; створення житлової та соціальної інфраструктури для працівників. В Україні чинне законодавство щодо індустриальних парків надає учасникам лише обмежені переваги, що явно недостатньо для того, щоб цей механізм став ефективним каталізатором розвитку національної економіки [1].

Перехід на принципи Zero Waste у функціонуванні індустриальних парків Хмельницької області є потрібним для забезпечення сталого розвитку та оптимізації ресурсоспоживання на місцевому рівні. Роль публічного управління в цьому процесі полягає у створенні та впровадженні відповідного нормативно-правового середовища, що стимулює трансформацію традиційних індустриальних парків в еко-індустриальні, які працюють за принципами циркулярної економіки; розробленні методичних підходів до моніторингу та зменшення вуглецевого сліду, визначення пріоритетних галузей, що сприятимуть утворенню замкнених технологічних циклів, та інтеграції концепції промислового симбіозу; розроблення інструментів фінансової підтримки та стимулювання інвестицій та інновацій в цій сфері, а також забезпечення ефективної координації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та бізнесом. Визначення вуглецевого сліду та екологічного впливу відходів у процесі трансформації є важливим завданням, що дозволить зменшити викиди парникових газів, знизити екологічне навантаження та поліпшити економічні показники підприємств.

Успішне впровадження концепції Zero Waste стане важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку, зокрема в контексті європейських стандартів екологічної відповідальності та дасть можливість територіальним громадам ефективно реалізовувати власну регіональну політику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галасюк В. В. Індустриальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 40-50.
2. Клещов А. Аналіз передумов трансформації індустриальних парків в Україні в екоіндустриальні. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2024. (09.08.2024; Чернівці, Україна), 10–12. URL: <https://surli.cc/jetmnv>



3. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2023 р. № 176-р. URL: <https://surl.gd/pahqnp>

4. Проєкт Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення функціонування індустріальних парків: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45012>

5. Функціонування індустріальних парків в Хмельницькій області: розвиток економічного середовища громад. URL: <https://surli.cc/ihnfsa>

6. 400 робочих місць та 763 млн грн інвестицій: Уряд вніс до реєстру новий індустріальний парк на Закарпатті. URL: <https://surl.li/twfczy>

7. Economic zones in the Asean: industrial parks, special economic zones, eco industrial parks, innovation districts as strategies for industrial competitiveness. URL: <https://surli.cc/cmoro2>

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 (за сумісництвом),
депутат Івано-Франківської обласної ради,
м. Івано-Франківськ, Україна

Ігор ГРИНЕНЬКО,

аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ І ДОСЯГНЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації цифрова трансформація постає як стратегічний пріоритет для підвищення конкурентоспроможності держави, ефективності публічного управління та розвитку інноваційної економіки. Україна демонструє динамічний прогрес у впровадженні цифрових рішень



у різних секторах, незважаючи на виклики, пов'язані з війною, обмеженими ресурсами та нерівномірністю цифрового доступу. Цифровізація охоплює як державний, так і приватний сектори, запроваджуючи інструменти електронного урядування (зокрема, портал «Дія»), цифрову ідентифікацію, відкриті дані, автоматизацію послуг, а також розвиток інфраструктури зв'язку. Особливої актуальності набуває використання цифрових технологій в оборонній сфері, освіті, охороні здоров'я та кібербезпеці. «Цифрова грамотність залежить від інфраструктурного складника (місцевості, наявності підготовлених кадрів, матеріально-технічної бази, наявності певної екосистеми з реалізації політики цифровізації населення), соціально-демографічних показників (вік, освіта, професійна зайнятість)» [1].

Досвід України свідчить про потенціал цифрової трансформації як інструменту реформування інституційної архітектури, підвищення прозорості, боротьби з корупцією та забезпечення більшої інклюзивності державних сервісів. Водночас, існують суттєві ризики: цифрова нерівність між регіонами, брак цифрових навичок серед населення, уразливість до кіберзагроз, відставання в нормативно-правовому забезпеченні. Науковий інтерес становить дослідження синергії між цифровими інноваціями та адміністративними реформами. У цьому контексті важливим напрямком є цифрова грамотність публічних службовців, інтеграція цифрових сервісів до системи публічного управління, розвиток електронної демократії та забезпечення сталості цифрової трансформації на рівні громад.

Поточна трансформація – це не лише технологічний, а й глибоко соціальний процес, що змінює взаємодію громадянина і держави, відкриває нові горизонти для розвитку громадянського суспільства та зміцнення національної безпеки. Таким чином, цифрова трансформація в Україні постає як багатовимірне явище, що потребує системного підходу, міждисциплінарних досліджень та постійної адаптації до нових реалій. Для її дальшого успіху потрібна узгоджена державна політика, партнерство з ІТ-індустрією, міжнародна підтримка та орієнтація на потреби громадян.

У світлі сучасних викликів, пов'язаних з повномасштабною війною, цифрова трансформація набула ще більшої значущості як інструмент адаптації державного управління до умов воєнного часу. Створення систем електронної взаємодії між органами влади, оперативна цифрова комунікація, автоматизація логістичних та адміністративних процесів сприяють забезпеченню стійкості державних інституцій навіть в умовах надзвичайної ситуації. «Для досягнення максимальної ефективності й



забезпечення якісного та оперативного надання адміністративних послуг населенню потрібно продовжувати вдосконалювати інформаційні системи, що існують, та розробляти нові, ураховуючи досвід інших країн»^о[2]. На окрему увагу заслуговує розвиток цифрових сервісів у сфері соціальної підтримки населення. Платформа «єПідтримка», електронні довідки про внутрішнє переміщення, електронні виплати, дистанційна реєстрація допомоги постраждалим від війни – приклади того, як цифрові інструменти забезпечують доступ громадян до базових послуг у критичних обставинах.

Водночас, відзначається потреба оновлення концептуальних підходів до підготовки кадрів для цифрової держави. Актуальним завданням є інтеграція цифрових компетентностей у програми підвищення кваліфікації державних службовців, а також створення освітніх програм, що поєднують знання з інформаційних технологій, публічного адміністрування та управління змінами.

Питання перспектив цифровізації сфери публічного управління віднайшли своє віддзеркалення в Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рік, що прописані в окремих стратегічних завданнях [3]. На регіональному рівні цифрова трансформація відбувається нерівномірно. Територіальні громади з достатніми управлінськими та технологічними ресурсами демонструють інноваційні підходи до надання послуг: створення «Центрів цифрової трансформації», запровадження smart-технологій у комунальному господарстві, електронної участі та мобільних застосунків для зворотного зв'язку з громадянами. Проте, для значної частини громад, особливо сільських і гірських, зберігаються проблеми доступу до цифрової інфраструктури, нестача кваліфікованих кадрів, слабка інтегрованість до національних цифрових систем.

У цьому контексті перспективним напрямком є розвиток міжмуніципального співробітництва, зокрема шляхом створення кластерних цифрових офісів для стратегічного планування, ІТ-супроводу та електронного врядування на рівні декількох громад. Така модель дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та підвищувати спроможність громад у сфері цифрової трансформації. Цифрова трансформація України є також частиною євроінтеграційного курсу. Участь у програмі «Цифрова Європа», адаптація цифрового законодавства до стандартів ЄС, спільні проєкти з країнами-членами ЄС у сфері кібербезпеки, захисту даних,



штучного інтелекту та блокчейн-технологій – усе це сприяє зміцненню цифрового суверенітету держави.

Узагальнюючи, варто наголосити, що цифрова трансформація є не лише засобом модернізації інфраструктури, а передусім – чинником інституційної трансформації, підвищення стійкості демократичного управління та ключовим інструментом досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Далі дослідження цього процесу вимагає міждисциплінарного підходу, емпіричної оцінки впроваджених рішень, а також активної участі академічної спільноти у формуванні політики цифрового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Перше в історії України дослідження цифрової грамотності.
URL: <https://surli.cc/vjzpxy>
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017р. № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. М 45. С. 400.
3. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рік: Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://surl.li/hpnv1w>

Юрій ДРОЗДОВ,

здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

Вікторія АДАМОВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та
публічного управління,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

В умовах сьогодення концепція сталого розвитку заклала основи стратегічного планування на світовому, державному та місцевому рівнях.



Вона набирає виняткової ваги в країнах, що налаштовані на інтеграцію до європейського середовища. Європейський Союз розглядає сталий розвиток як комплексну структуру для вироблення політики в різних сферах.

Для України, що задекларувала курс на євроінтеграцію, адаптація до стандартів ЄС є не лише вимогою Угоди про асоціацію, а й стратегічною потребою. Формування ефективної державної політики сталого розвитку потребує цілісного підходу до зміни законодавства, інституційної реформи та зміцнення потенціалу органів публічного управління.

Сучасну державну стратегію сталого розвитку України спрямовано на об'єднання екологічного, економічного та соціального складників у межах державної політики. Це впроваджує принципи зеленої економіки, підвищення енергоефективності, циркулярної економіки, а також розширення демократичних процедур ухвалення рішень. Такий підхід потрібний для інтеграції України до складу членів Європейського Союзу.

В останні роки Україна зробила великий крок на шляху до формування цілісної політики сталого розвитку, попри військові дії, а саме, Green Deal Ukraine (GDU) [3]. 2023 року було започатковано проєкт GDU, що передбачає створення аналітичного центру для підтримки українських урядових інституцій, політиків, експертів та суспільства в ухваленні рішень щодо енергетичної та кліматичної політики згідно з вимогами Європейського зеленого курсу. Цей проєкт є спільною ініціативою Німеччини, Польщі та України.

Як зазначають М.В. Руда та М.М. Мазурик, «українська модель сталого розвитку формується в умовах затяжної економічної кризи і господарської депресії. У цьому контексті функціонування економічної системи на різних рівнях повинно базуватися на балансі економічних, соціальних й екологічних інтересів в умовах відкритої ринкової економіки при наявності значного обсягу інвестицій та функціонування ефективного механізму управління ними» [1, с. 208].

Однак, виконання всіх вимог не є винятково завданням України, ЄС також активно підтримує її на шляху інтеграції, сприяючи розробленню та впровадженню державної політики відповідно до своїх стандартів. Це партнерство охоплює політичну, економічну, правову та інституційну сфери, сприяючи впровадженню європейських стандартів і цінностей в Україну. Одним із основних інструментів цієї співпраці є Угода про асоціацію між Україною та ЄС, що включає поглиблену та всеохопну зону вільної торгівлі [2]. Угода сприяє зміні українського законодавства згідно з



правом ЄС, зокрема в таких сферах, як охорона довкілля, енергетика, сільське господарство, технічне регулювання та публічне управління. Це дозволяє Україні поступово інтегруватися до внутрішнього ринку ЄС та впроваджувати принципи сталого розвитку на національному рівні.

Ураховуючи вищесказане, визначено, що державна політика сталого розвитку України зобов'язана не лише відповідати вимогам Європейського Союзу, а також враховувати особливості національної економіки. Зокрема, дефіцит фінансових ресурсів, перехідна економічна база і суттєвий вплив зовнішніх обставин. Отже, потрібно розробити ефективний механізм для залучення капіталовкладень у всі сфери діяльності, такі як: відновлювальна енергетика, оновлення інфраструктурних об'єктів, перероблення відходів та впровадження цифрових технологій в країну.

Однак, умови воєнного стану змістили фокус державного управління на питання безпеки, оборони та гуманітарного реагування, що призвело до тимчасового зниження уваги до розвитку екологічних, соціальних та інноваційних складників сталого розвитку. Водночас, війна загострила потребу перегляду моделей управління ресурсами, посилила актуальність енергонезалежності, підвищення соціальної безпеки та розвитку стійких систем життєзабезпечення громад.

У багатьох областях України, зокрема в прифронтовій зоні, проєкти екологічного відновлення, підвищення енергоефективності чи цифровізації було призупинено або відкладено. Проте, попри війну, зберігається стратегічна спрямованість України на реалізацію цілей сталого розвитку, що віднайшло своє віддзеркалення в оновлених урядових постановах та на міжнародних платформах.

У цьому процесі ЄС активно підтримує Україну, надаючи технічну, фінансову та консультативну допомогу. Програми допомоги адаптуються до нових умов: окремі ініціативи ЄС, наприклад «EU4 Green Recovery East», за якою ЄС виділить 21,3 мільйона євро впродовж чотирьох років (2025–2028 рр.) для всіх країн Східного партнерства. Для України це, зокрема, підтримка циркулярної економіки [4].

Отже, як висновок, варто зазначити, що державна політика сталого розвитку України має бути достатньо гнучкою та адаптивною, оскільки треба брати до уваги європейські норми, специфіку Української держави, а також актуальні виклики. Лише шляхом плідної взаємодії з ЄС та іншими міжнародними союзниками Україна має можливість гарантувати сталий розвиток та успішну інтеграцію до європейського простору.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руда М. В., Мазурик М. М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3. С. 204-211.
2. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. European External Action Service URL: <https://surli.cc/pqxpqh>
3. Green Deal Ukraine. (2023). *Green Deal Ukraine – офіційний сайт проекту* URL: <https://greendealukraine.org/about-project>
4. EU boosts its support towards a greener, resilient and competitive economy for Ukrainian citizens. (2024). *European External Action Service*. URL: <https://surl.lu/yrs1mp>

Олексій ЄРЕМИЦЯ,
аспірант кафедри публічного
управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту
публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПРОСТОРІВ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Процеси євроінтеграції України передбачають не лише політичне та економічне зближення з Європейським Союзом, але й поступову гармонізацію стандартів у сфері міського планування, розвитку інфраструктури, а також організації публічних просторів. Публічні простори – це ключовий елемент сучасного міського середовища, що сприяє соціальній інтеграції, урбаністичному розвитку, формуванню громадянської ідентичності. Органи місцевого самоврядування (ОМС) відіграють провідну роль у трансформації таких просторів відповідно до європейських підходів.

Потреба створення відкритих, безпечних, інклюзивних і стійких публічних просторів, що відповідають як базовим стандартам ЄС, так і потребам місцевих громад є вкрай актуальною для територіальних громад України. У цьому контексті важливо надавати особливої уваги та вивченню



шляхів адаптації інституційних, правових, управлінських та комунікаційних механізмів діяльності органів місцевого самоврядування.

Європейський Союз надає значної уваги створенню якісного міського середовища. Основними орієнтирами є такі документи, як: «Лейпцизька хартія сталого європейського міста» (2007, 2020), «Новий Європейський Баухауз», директиви з просторового планування.

Усі ці документи ґрунтуються на таких принципах розбудови публічних просторів міст:

інклюзивності – доступності публічних просторів для всіх груп населення;

сталості – публічні простори мають бути екологічно збалансованими;

безпеки – публічні простори повинні забезпечувати як фізичну, так і соціальну безпеку;

партисипативності – залучення громадян до ухвалення рішень щодо організації публічних просторів;

мультифункціональності – публічні простори мають поєднувати функції відпочинку, комунікації, активностей;

культурної ідентичності – публічні простори спрямовано на збереження локальної спадщини.

Безумовно, що зазначені стандарти є не лише орієнтирами для країн-членів ЄС, а й для держав-кандидатів, серед яких є й Україна. Органи місцевого самоврядування в Україні зіштовхуються з низкою викликів у сфері організації публічних просторів. Насамперед ідеться про фінансові обмеження, зокрема в громадах, що зазнали наслідків воєнних дій. Чимале значення має недостатній досвід проєктування сучасного публічного простору відповідно до європейських вимог. Вітчизняна законодавча база у сфері урбаністики, архітектури, благоустрою є також досить фрагментованою, що призводить у багатьох випадках до неможливості побудувати сучасний публічний простір. Усі без винятку дослідники звертають увагу на недостатню участь громадян у процесах планування й реалізації проєктів щодо облаштування публічних просторів в Україні. Зрештою, для малих громад є характерною взагалі відсутність системного підходу до просторового розвитку. Названі чинники ускладнюють трансформацію міського середовища та уповільнюють гармонізацію з нормами ЄС.

Серед основних напрямків адаптації діяльності ОМС до організації публічних просторів, на наш погляд, варто віднести:



По-перше, нормативно-правове вдосконалення. Першочерговим завданням є адаптація місцевих нормативно-правових актів відповідно до європейських підходів. Це включає: розроблення локальних стратегій розвитку публічних просторів; ухвалення процедур щодо залучення громадськості до процесу проектування; уніфікацію правил благоустрою на основі найкращих практик ЄС; інтеграцію норм щодо інклюзивності та екологічної безпеки.

По-друге, професійна підготовка та інституційна спроможність. ОМС мають інвестувати в навчання фахівців, які займаються урбаністикою, архітектурою, соціологією міста. Підвищення кваліфікації в співпраці з європейськими партнерами сприятиме більш якісному плануванню публічних просторів. Крім того, важливо посилювати інституційну спроможність через створення міських агентств розвитку, відділів урбаністики тощо.

По-третє, залучення громадськості. Європейський досвід засвідчує важливість партисипативного підходу. ОМС повинні запровадити реальну практику:

- громадських слухань щодо реконструкції чи створення публічних просторів;
- онлайн-платформ для голосування за проєкти;
- воркшопів, відкритих обговорень, воркбуків для мешканців;
- проєкти громадського бюджету.

Це не лише підвищує ефективність управлінських рішень, а й формує довіру до влади.

По-четверте, використання міжнародних програм і грантів. ОМС повинні активно використовувати програми транскордонної співпраці, технічної допомоги та фінансування з боку ЄС (наприклад, URBACT, Interreg, Horizon Europe). Це дає змогу реалізовувати інноваційні проєкти з адаптації міського простору.

По-п'яте, екологізація та цифровізація. Важливо враховувати зелені стандарти: створення озелених територій, зелених дахів, систем водовідведення тощо. Одночасно з цим варто впроваджувати інтелектуальні рішення (smart city), такі як:

- системи управління освітленням,
- сенсори руху та безпеки,
- інтерактивні інформаційні панелі в парках.



В Україні вже наявні кращі практики адаптації стандартів ЄС з організації публічних просторів в українських містах.

Серед успішних кейсів варто назвати такі міста, як:

Львів (реалізація концепції «місто для людей», розбудова пішохідних вулиць та скверів з акцентом на інклюзивність);

Вінниця (створення Стратегії просторового розвитку за участі GIZ);

Івано-Франківськ (трансформація вуличного простору за принципами нової мобільності).

У перспективі важливо формувати нову філософію публічного простору – як середовища для взаємодії, розвитку громади та зміцнення демократичних інституцій. Саме ОМС є тим містком, що поєднує європейські принципи та локальні потреби в єдину систему якісного міського життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієвський Т. Нове життя старого простору: як перетворити занедбані приміщення на креативні хаби. Міське самоврядування. 2019. № 1. URL: <https://surl.li/amotsy> (дата звернення: 27.03.2025)
2. Гнаткович О. Д., Шевчук А. В., Скринька Т. Г. Ревіталізація як сучасна бренд-стратегія у туризмі Львова. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 31. С. 78-82.
3. Горблюк С. А. Передові практики реалізації публічної політики ревіталізації міст у ХХІ столітті. Економіка та держава. Серія: державне управління. 2021. № 1 (17). С. 77-85.
4. Кайдан Т. 15 найкращих урбаністичних проєктів десятиліття в Україні. 2020. URL: <https://surl.li/ccptxxsk> (дата звернення: 27.03.2025)
5. Хікман Д., Марушевський Г., Ігнатенко О., Рябуха О. Зростання «зелених» міст: практичний посібник для посадових осіб органів державної влади і місцевого самоврядування. К: «Партнерство для розвитку міст», 2021. URL: <https://surl.li/qhjshf> (дата звернення: 27.03.2025)
6. Clark J., Wise N. (Eds.). Urban renewal, community and participation. New York: Springer International Publishing, 2018. 258 p.
7. European Urban Charter II: Manifesto for a new urbanity. Congress of Local and Regional Authorities (CLRA). 2008. URL: <https://surl.li/malgeu> (дата звернення: 27.03.2025)
8. Leipzig Charter on Sustainable European Cities. URL: <https://surl.li/mngmre> (дата звернення: 27.03.2025).



Олександр ІГНАТЕНКО,
доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОТРИМАННЯ ДОЗВОЛУ НА ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАЦІЙ З ОБРОБЛЕННЯ ВІДХОДІВ

Верховною Радою України 20 червня 2022 р. було ухвалено Закон України «Про управління відходами» [1], що набув чинності від 09 липня 2023 року. Закон уніс зобов'язання суб'єктам господарювання, що здійснюють діяльність з відновлення та видалення, отримувати дозвіл на здійснення операцій з оброблення відходів.

Порядок видачі, відмови у видачі, припинення дії дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 грудня 2023 р. № 1328 [2].

Для отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів суб'єкт господарювання подає до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері управління відходами, заяву про отримання дозволу, до якої додаються документи та відомості.

Подання суб'єктом господарювання заяви про отримання (припинення дії) дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів здійснюється в письмовій або в електронній формі через Єдиний державний вебпортал електронних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування, інформаційну систему управління відходами, а видача, відмова у видачі, припинення дії дозволу здійснюється винятково в електронній формі.

До заяви про отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів для об'єктів, що здійснюють такі операції, додаються:

- 1) відомості про назву та код відходів згідно з Національним переліком відходів, відомості про їх склад та властивості, обсяги, для яких передбачається здійснення операції з оброблення;
- 2) відомості про наявність матеріально-технічної бази для здійснення



операцій з оброблення відходів та код здійснення планованої операції відповідно до додатка 1 або 2 цього Закону;

3) відомості про питомі та граничні показники утворення відходів у технологічних процесах;

4) відомості про перелік та опис технологічних процесів, що застосовуються для здійснення операцій з оброблення відходів;

5) копія розпорядчого документа про призначення відповідальних осіб у сфері управління відходами;

6) відомості про наявність висновку з оцінки впливу на довкілля - у випадках, передбачених Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» [3].

Для операцій захоронення відходів на полігоні додатково до переліку документів також подаються:

1) опис гідрологічних і гідротехнічних характеристик місця розташування;

2) відомості про проєктний обсяг видалення відходів та розрахунковий строк експлуатації;

3) відомості про природно-геологічні характеристики, відомості про техніко-технологічні характеристики видалення відходів;

4) проєкт рекультивації, опис заходів і технологій, що будуть застосовані для припинення експлуатації та догляду за полігоном після припинення його експлуатації.

Водночас, Кабінет Міністрів України постановою від 30.08.2024 р. № 1003 затвердив реалізацію експериментального проєкту щодо спрощеного порядку отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів^[4].

Цей Порядок визначає процедуру реалізації експериментального проєкту щодо спрощеного порядку отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів суб'єктами господарювання в сфері управління відходами, які мають намір здійснювати операції з оброблення відходів.

Метою експериментального проєкту є спрощення умов та порядку отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів через Інформаційну систему управління відходами, що є функціональним модулем Єдиної екологічної платформи «ЕкоСистема» (далі – платформа «ЕкоСистема»). Статтею 42 Законом України «Про управління відходами» [1] при отриманні дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів подаються відомості про наявність висновку з оцінки впливу на довкілля –



у випадках, передбачених Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» [3]. Це питання викликає найбільше ускладнень під час подання документів до Інформаційної системи управління відходами.

Стаття 58 Конституції України зазначає, що закони та інші нормативно-правові акти не мають зворотної дії в часі, крім випадків, коли вони пом'якшують або скасовують відповідальність особи. Ніхто не може відповідати за діяння, які на час їх вчинення не визнавалися законом як правопорушення.

У Законі України «Про оцінку впливу на довкілля» [3] визначено, що планована діяльність – планована господарська діяльність, що включає будівництво, реконструкцію, технічне переоснащення, розширення, перепрофілювання, ліквідацію (демонтаж) об'єктів, інше втручання в природне середовище; планована діяльність не включає реконструкцію, технічне переоснащення, капітальний ремонт, розширення, перепрофілювання об'єктів, інші втручання в природне середовище, які не справляють значного впливу на довкілля відповідно до критеріїв, затверджених Кабінетом Міністрів України.

Інше втручання теж має бути пов'язано з планованою діяльністю (тобто тією, яка взагалі ніяк не здійснювалася) і це зовсім не пов'язано з тим, що наявні суб'єкти у цій сфері повинні отримати дозволи на наявні об'єкти, що функціонують. У змінах до Порядку реалізації експериментального проєкту щодо спрощеного порядку отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів [4], що були ухвалені постановою Кабінету Міністрів України 25 березня 2025 р., зазначено, що дозвіл можна отримати за спрощеною системою з його дією до 1 вересня 2025 для:

суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з відходами за кодами R1 - R13 та D1 - D15 відповідно до додатків 1 і 2 до Закону України «Про управління відходами» [1] у разі наявності одного з таких документів, якщо діяльність, яка оцінена висновком державної екологічної експертизи або висновком з оцінки впливу на довкілля, відповідає вимогам Закону України «Про управління відходами» [1]:

- позитивного висновку державної екологічної експертизи відповідно до Закону України «Про екологічну експертизу» щодо поводження з небезпечними (збирання, перевезення, сортування, зберігання, оброблення, перероблення, утилізація, видалення, знешкодження і захоронення) та побутовими (оброблення, перероблення, утилізація, знешкодження і захоронення) відходами;



- висновку з оцінки впливу на довкілля, яким визначено допустимість провадження видів планованої діяльності, а саме операцій у сфері поводження з небезпечними відходами (зберігання, оброблення, перероблення, утилізація, видалення, знешкодження і захоронення) та у сфері поводження з побутовими та іншими відходами (оброблення, перероблення, утилізація, видалення, знешкодження і захоронення) обсягом 100 тонн на добу або більше, та об'єктів поводження з відходами, а саме установок для промислової утилізації, видалення туш тварин та/або відходів тваринництва та утилізації, видалення, оброблення, знешкодження, захоронення побутових відходів, відповідно до Закону України «Про оцінку впливу на довкілля» [3].

Такі положення в ухваленій постанові є вимогами до зворотної дії в часі. Висновки з оцінки впливу на довкілля взагалі не мають право вимагати для об'єктів оброблення відходами, що функціонують. Водночас, такі положення ухваленої постанови протирічать Конституції України.

Наразі у сфері управління побутовими відходами за даними Мінрозвитку за 2023 рік функціонують 5,6 тис полігонів та сміттєзвалищ. Станом на 25.03.2025 згідно з даними реєстру Інформаційної системи управління відходами дозволи на здійснення операцій з оброблення відходів за операціями із захоронення відходів (D1, D5) отримали лише 13 суб'єктів, з них 3 суб'єкти щодо захоронення побутових відходів (менше 1%). Така ситуація в найближчий час може викликати колапс та соціальну напругу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 28.10.2023).
2. Порядок видачі, відмови у видачі, анулювання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів : постанова Кабінету Міністрів України від 19 грудня 2023 р. № 1328. URL: <https://surl.li/crhnyk> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23 травня 2017 року № 2059-VIII. URL: <https://surl.li/cc/wehewq> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Про реалізацію експериментального проекту щодо спрощеного порядку отримання дозволу на здійснення операцій з оброблення відходів: постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 1003. URL: <https://surl.gd/uahfrq> (дата звернення: 05.04.2025).



Володимир КНИГИНИЦЬКИЙ,
Головний державний інспектор
відділу трансфертного ціноутворення
Головного управління ДПС
в Івано-Франківській області,
м. Івано-Франківськ, Україна

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ТА ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Інтеграція до ЄС є пріоритетом зовнішньої політики України, а гармонізація законодавства – важливим кроком для цього процесу. Підвищення ефективності податкової системи сприяє не тільки фінансовій стабільності держави, але й активізації підприємницької діяльності. Важливим завданням є стабілізація податкової бази, щоб уникнути надмірної нестабільності в регулюванні.

За час повномасштабної вторгнення РФ на територію України, українська економіка адаптувалася до нових реалій. Офіс Президента разом із Кабінетом Міністрів України та профільними міністерствами докладали зусиль для зниження податкового тиску на бізнес, а також розроблення радикальної податкової реформи. Важливим здобутком в цьому контексті є запуску клубу «білого бізнесу».

У квітні 2024 року Верховна Рада України проголосувала в цілому за законопроект № 11084 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства».

Варто зазначити, що текст Закону не містить жодної згадки про «клуб білого бізнесу». Таку неофіційну назву йому надали самі автори законопроекту, можливо, щоб наголосити на значущості цієї законотворчої новели для всієї бізнес-спільноти. Ухвалені зміни покликані надати платникам податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства низку переваг в адмініструванні податків, зборів та платежів [1].

Конвергенція податкових систем України та ЄС є важливим кроком до забезпечення гармонізації національної податкової політики з



європейськими стандартами, що є критично важливим для успішної інтеграції України до європейського економічного простору. У процесі адаптації податкової системи України до стандартів ЄС потрібно зосередитися на імплементації сучасних підходів до адміністрування податків, боротьби з негативними проявами податкової оптимізації та мінімізацією використання зон вільних від оподаткування, що дозволить зменшити ризики ухилення від сплати податків і забезпечити стабільність податкових надходжень. Важливим аспектом є співпраця України з країнами, які не є членами ЄС, для запобігання податкових зловживань, що дозволить зміцнити фінансову стійкість національної економіки. Одночасно варто продовжувати зниження податкового навантаження на фізичних осіб і раціональне розподілення податкових зобов'язань для юридичних осіб, а також удосконалювати механізми адміністрування податків для зниження рівня ухилення від сплати податків. Зокрема, важливо створити ефективні адміністративні механізми співпраці між податковими органами України та країнами ЄС для забезпечення належного контролю та виконання податкових норм. Створення динамічної податкової політики, що відповідає як потребам національної економіки, так і вимогам ЄС, є потрібним для успішної інтеграції України до європейського економічного співтовариства. У цьому контексті важливо також синхронізувати податкову та митну політику, що дозволить забезпечити гармонізовану економічну політику і підвищити конкурентоспроможність України на міжнародній арені.

Важливим кроком для забезпечення ефективної фінансової уніфікації є даліше вдосконалення національних механізмів оподаткування шляхом їх гармонізації з європейськими стандартами. Створення належної правової інфраструктури для реалізації євроінтеграційних завдань вимагає посиленої уваги до питань податкового контролю, боротьби з податковими зловживаннями та адміністрування. Окрім цього, важливою є адаптація українського податкового законодавства до сучасних європейських вимог, що забезпечить належне функціонування економічних процесів та сприятиме підвищенню рівня державних доходів. Застосування європейських підходів до трансфертного ціноутворення та інформаційного обміну в податковій сфері, разом із взаємодією з третіми країнами, дозволить поліпшити управління податковими потоками та знизити ризики податкових правопорушень. Реалізація таких підходів також сприятиме інтеграції України в ЄС, створюючи основу для економічного розвитку та стабільності.



З огляду на сучасні тенденції в міжнародному праві, стратегічне планування в галузі податкової політики повинно бути гнучким, готовим до адаптації, і враховувати як національні потреби, так і вимоги ЄС. Окрім того, важливим аспектом є активізація адміністративної співпраці між податковими органами України та країнами-членами ЄС. Це дозволить забезпечити більш ефективний контроль за дотриманням податкових зобов'язань та запобігти ухиленню від сплати податків, а також знизити рівень податкових зловживань і боротьбу з агресивним податковим плануванням. Розвиток таких механізмів адміністрування податків має бути орієнтований на забезпечення високих стандартів прозорості та ефективності.

З урахуванням динамічного розвитку податкових механізмів ЄС та його сучасних вимог, Україна повинна розглядати процес фіскальної уніфікації не лише як технічний, а й як важливий етап на шляху до глибшої економічної інтеграції з ЄС. Це включає в себе не тільки відповідність податкових норм, але й належне функціонування податкової політики в контексті соціально-економічних реалій України. Важливим складником є також забезпечення надійного законодавчого фундаменту для розвитку податкової системи, що буде сприяти сталому економічному зростанню та інвестиційній привабливості країни [2].

Отже, адаптація податкових органів та податкової України до стандартів ЄС – це системна трансформація, що охоплює правові, організаційні, технологічні та кадрові аспекти. Успішна інтеграція до європейського податкового простору дозволить Україні не лише зміцнити державні фінанси, а й створити прозоре, передбачуване середовище для бізнесу, що відповідає найкращим практикам ЄС.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/230465_klub-blogo-bznesu--shcho-peredbacha-zakon
2. Мурашко І. С. Конвергенція податкових систем ЄС та України як інструмент інтеграційної політики: аналітичний дискурс сучасних викликів та стратегічних перспектив фіскальної уніфікації. *Київський часопис права*. 2025. №1. С. 114-120. 2025.



Віктор КОВАЛЬОВ,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

Олексій ТЕСТОЄДОВ,

аспірант кафедри публічного
управління та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

ПЕРСОНАЛІЗОВАНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Високомотивована державна служба відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного державного управління та якісного надання державних послуг. Завдяки відданості та професіоналізму державних службовців реалізуються державні політики, забезпечується стабільність та функціональність держави, особливо в складні часи, такі як війна та перманентні реформи [1]. В умовах неперервного протистояння зовнішній агресії та прагнення України до європейської інтеграції, питання мотивації державних службовців набуває особливого значення. Війна спричинила значне фізичне та психологічне виснаження працівників державного сектору. Водночас, євроінтеграційні процеси вимагають від державної служби високого рівня професіоналізму, ефективності та здатності до впровадження складних реформ відповідно до європейських стандартів.

У цьому контексті, персоналізована система мотивації розглядається як ключова стратегія для задоволення різноманітних потреб та розв'язання проблем, з якими стикаються українські державні службовці [2]. Визнання того, що кожен службовець має індивідуальні потреби, цінності та мотиваційні чинники, є вирішальним для створення дієвих систем мотивації. Універсальний підхід навряд чи принесе оптимальні результати в нинішньому складному середовищі.

Початок повномасштабної війни став каталізатором сплеску національної єдності та відданості серед українців, уключаючи державних службовців. Проте, тривалий характер конфлікту та колосальний тиск призводять до значного виснаження та потенційної демотивації. Первинний



поштовх до служіння державі, викликаний безпосередньою загрозою національному існуванню, поступово нівелюється через постійний стрес, втрати та невизначеність, що негативно позначається на їхньому психологічному та фізичному добробуті, знижуючи мотивацію та підвищуючи ризик професійного вигорання. Це може серйозно підірвати спроможність державного управління в той час, коли воно є потрібним.

Європейська інтеграція є потужним зовнішнім мотиватором, проте водночас ставить жорсткі вимоги до державної служби, що робить внутрішню мотивацію ще більш важливою для успішного впровадження реформ [3]. Прагнення до членства в ЄС може стимулювати зусилля з реформування. Однак, успішна реалізація цих реформ, що часто включають складні правові та адміністративні зміни, вимагає від державної служби не лише формальної відповідності, а й щирої мотивації до розуміння, ухвалення та ефективного застосування нових стандартів і процедур. Ця внутрішня мотивація є вирішальною для подолання опору змінам та забезпечення того, щоб реформи приносили бажані результати.

Концепція професійної мобільності державного службовця акцентує увагу на важливості персоналізованих механізмів, що враховують індивідуальні траєкторії розвитку та сприяють адаптивності персоналу в умовах динамічного середовища [4]. Застосування персоналізованих стимулів також може змінити громадське сприйняття державної служби, демонструючи, що держава цінує своїх працівників і дбає про їхній добробут. Унікальні форми визнання та підтримки можуть сигналізувати нинішнім і майбутнім працівникам, що державна служба – це не лише місце праці, а й простір для особистого та професійного розвитку. У фокусі управлінських практик – розуміння особистих мотивацій, визнання індивідуальних навичок і надання можливостей для кар'єрного зростання. Заохочення, що співвідносяться з особистими цілями, посилюють вплив мотиваційної політики [5]. Індивідуалізована мотивація також сприяє підвищенню привабливості державної служби для нових фахівців. Запровадження персоналізованих пільг і кар'єрних можливостей дає змогу урядовим установам конкурувати з приватним сектором, зокрема у сферах ІТ і менеджменту, де боротьба за таланти є особливо гострою.

Наявні матеріали наголошують на напруженості між потребою системних реформ, таких як реформа оплати праці, та закликом до персоналізованих підходів. Ефективна мотивація, імовірно, вимагає поєднання обох – справедливої та прозорої системи, що також передбачає



індивідуальне визнання та адресні заохочення [6]. У той час як системні проблеми, такі як неадекватна оплата праці, можуть значно демотивувати значну частину державних службовців, вирішення лише цих питань може бути недостатнім для розкриття повного потенціалу кожної особистості. Персоналізовані підходи можуть задовольнити різноманітні потреби та прагнення державних службовців, надаючи індивідуальне визнання та можливості для розвитку, що виходять за межі базової оплати праці та сприяють підвищенню рівня залученості та продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ogryzko, L. (2024). Greasing the gears: Readyng Ukraine's civil service for a European future. *European Council on Foreign Relations*. Retrieved from URL: <https://surl.lu/ijnneh>
2. Kovalchuk, O., & Kovalchuk, L. (2023). Increasing motivation of employees of Ukrainian enterprises in the conditions of the pandemic and military invasion. *Scientific Journal of Lviv Polytechnic National University*, 7(1), 45–52. URL: <https://surl.lu/igjfwf>
3. Grosse, T. G. (2023). The War in Ukraine as a Statebuilding Factor of European Integration. *Journal of International Affairs*, 75(2), 45–58. URL: <https://surl.li/hvgijd>
4. Aliushyna, N. (2022). Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (16), 284–313.
5. Kovalov, V. H., Krytenko, O. O., & Totska, T. S. (2022). Mechanisms of motivation of civil servants. *Public Administration and Customs Administration*, 1(32), 46–52.
6. Shevchenko, O. O., & Testoyedov, O. V. (2023). The European Integration Dimension (Based on the Evaluation of Professional Performance of Public Servants). *Public Administration and Law Review*, (1), 12–20. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/200>



Віктор КОВАЛЬЧУК,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Інеса ЧОПОВСЬКА,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти за спеціальністю
«Публічне управління та адміністрування»,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Віктор ПЕТРЕНКО,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ПРО МОТИВАЦІЮ МОЛОДІ ДО УЧАСТІ В РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Громадська активність молоді, її ініціативи, внесок у становлення, зміцнення, розвиток і захист національної стійкості України набувають особливого значення і вагомості в час війни, потреб волонтерської підтримки військовиків, внутрішньо переміщених осіб, соціально незахищених людей, відбудови й розвитку місцевих громад, є тими складниками, що сьогодні є вкрай потрібними українському суспільству.

Проте, першою умовою належного використання цього молодіжного інтелектуального і фізичного капіталу системою публічного управління



суспільством варто, на нашу думку, уважати створення в країні такого мотиваційного середовища, яке б приваблювало, залучало й ефективно використовувало ту молодь, що прагне ініціювати й реалізовувати потрібні суспільству зміни. Однак, якщо у державній службі частка молоді віком до 35 років складала 2023 року 21%, то в структурі органів місцевого самоврядування (ОМС) ця частка сягає тільки 12-13%, а згідно з даними нещодавнього дослідження при типовому штаті ОМС із приблизно 100 осіб, «... лише 6 осіб представляють молоде покоління» [1].

Т. зв. «старіння» сектору публічного управління мотивує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) до дій із «...залучення молоді для роботи в публічному секторі», «... популяризації публічної служби серед молоді», «... формування позитивного іміджу публічної служби» тощо [2], а також визначення «... що саме має змінитися в системі публічного управління, щоб залучити якомога більше талановитих молодих людей» [3].

Цілком очевидна стурбованість вітчизняної системи публічного управління та адміністрування проблемами залучення й активного використання потенціалу молоді [4, 2, 6, 7] засвідчує факт того, що їх позитивне вирішення вимагає двостороннього руху. З боку держави варто очікувати активної і системної мотивації молоді до її участі в процесах захисту, повоєнного відновлення і розвитку держави та всіх її галузевих, регіональних і територіальних складників, а з боку молоді – професійної готовності брати результативну й ефективну участь у цих процесах, починаючи з рівня ОМС територіальних громад (ТГ).

При цьому, нарощувати мотивацію залучення молоді на службу в системі потрібно розпочинати не за результатами навчання й отримання нею освіти за кордоном, а із забезпечення належної фахової підготовки у вітчизняних закладах освіти й набуття досвіду роботи на низових рівнях системи, оскільки цінні і, без сумніву, важливі результати опитування й оцінок мотивів тільки «... 203 учасників із Асоціації «Професійний Уряд» та ширшого кола професіоналів» і «випускників закордонних університетів» [8] цілком очевидно будуть відрізнятися від мотивів і очікувань багатьох сотень молодих людей, які нині навчаються за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» в державних ЗВО та повинні стати «молодими професіоналами» на всіх ієрархічних рівнях системи. Їх мотиви також заслуговують на вивчення, аналіз і врахування в політиці нашої держави в контексті залучення молоді. Окрім



цього, ще й та частка молодих людей в людських ресурсах 1469 сільських, селищних і міських ТГ України, які працюють у всіх можливих сферах їх політичної, ділової, культурної та ін. життєдіяльності і є носіями інтелектуального капіталу та професійного досвіду, також повинна бути належним чином умотивованою до активної участі в управлінні їх повоєнним відновленням і розвитком.

Саме тому, залучення системою молодих професіоналів, які прагнуть впливати на зміни в суспільстві, вимагає першочергової морально-ментальної адаптації наявного нині в системі публічного управління та адміністрування персоналу старшого покоління до вимог і регулювань аналогічних процесів у країнах ЄС [9].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Молодь у місцевій владі: мотивації, виклики та потреби. Медіаресурс «Реформа державного управління». 18.12.2024. URL: <https://surli.cc/ducqsd>
2. Наталія Алюшина: публічна служба потребує молодих фахівців. Національне агентство України з питань державної служби. 17.07.2024 р. URL: <https://surl.li/zojtiu>
3. Молодь на державній службі: результати дослідження та стратегія залучення на 2025-2027 роки. Міністерство молоді та спорту України. 17.12.2024 р. URL: <https://surl.li/wvqpvc>
4. Костюченко Т., Волосевич І. Вплив війни на молодь в Україні : дослідження. *Info Sapiens, Програма розвитку ООН EU4Recovery*. Київ, 2024. 84 с. URL: <https://surl.li/wbimzs>
5. Молодь України: виклики та адаптація в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичні матеріали до державної доповіді про становище молоді в Україні / В.О. Радкевич, М.А. Пригодій, Т.М. Герлянд, О.А. Тітова, В.А. Кручек, О.В. Лапа, Д.О. Закатнов, Л.А. Лупаренко. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 37 с.
6. Репицький Т., Ткачук Ю., Товстуха А. Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад: практичний посібник для місцевої влади. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Київ, 2019. 51 с.
7. Як зробити публічну службу привабливою? Вища школа публічного управління. 06.03.2025. URL: <https://surl.li/nbwvxc>



8. Бойко А., Рибачок Х., Любимова Я., Власова О., Овчар І., Вдовиченко В., Розум О. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. НАДС, PGA, EU4PAR, Прямуюємо разом. 2024. 44 с.

9. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Місцеве самоврядування в Україні та морально-ментальна адаптація службовців до потреб реалізації державного управління ЄС. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty* / Redakcja: [Dmytro Dzvinchuk](#), [Alina Khaletska](#), [Vitalij Kovalchuk](#), [Marek Mączyński](#), [Ewa Skorczyńska](#). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. 2024. S.159-17

Валерій КОНОНЕНКО,

доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного
управління та менеджменту,
Вінницький педагогічний
університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Ігор КУШКО,

доктор філософії в галузі
публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри
публічного управління та менеджменту,
Вінницький педагогічний університет імені
Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Подання Україною заявки на членство в Європейському Союзі (ЄС) стало історичним кроком, що наголошує на її стратегічній відданості європейському вектору розвитку. Проте, успішність цього шляху нерозривно пов'язана зі здатністю українських інституцій відповідати високим стандартам ЄС, демонструвати стійкість та ефективність. Інституційна спроможність у контексті євроінтеграції охоплює стабільність



політичних інститутів, ефективність та підзвітність державного управління, незалежність судової влади та здатність економіки функціонувати в конкурентному середовищі ЄС.

Актуальність дослідження зумовлено потребою об'єктивної оцінки поточного стану органів публічної влади України, їх готовності до виконання вимог ЄС та ідентифікації ключових інституційних прогалин, що перешкоджають інтеграційному процесу.

Вступ до Європейського Союзу вимагає від країн-кандидатів відповідності суворим критеріям, серед яких інституційна спроможність посідає центральне місце. Ці критерії, відомі як Копенгагенські критерії, визначають три основні групи вимог: по-перше, політичні критерії, по-друге, економічні критерії, по-третє, критерій *Acquis Communautaire* (взяття на себе зобов'язання, пов'язані з членством, що означає спроможність ухвалити, впровадити та ефективно застосовувати законодавства ЄС (*Acquis*)) [6].

Виконання цих критеріїв вимагає не лише формального ухвалення законів, але й наявності потужної адміністративної та судової спроможності. Потрібно розбудувати ефективні державні структури на всіх рівнях, що зможуть впроваджувати та забезпечувати дотримання законодавства ЄС. Незалежна та компетентна судова система є ключовою для правильного тлумачення та застосування *Acquis*. Європейський Союз оцінює не лише законодавство «на папері», але й реальну здатність державних інституцій країни-кандидата функціонувати відповідно до європейських стандартів.

Україна має формально визначену структуру публічної влади, що відповідає принципам поділу влади на виконавчу, законодавчу та судову. Існує також багаторівнева система місцевого самоврядування, яка зазнала суттєвих змін у ході реформи децентралізації.

Оцінка поточної ефективності цих інститутів є неоднозначною. З одного боку, українська система державного управління продемонструвала значну стійкість та адаптивність, особливо в умовах повномасштабної війни, продовжуючи надавати послуги. Помітного прогресу досягнуто в цифровізації державних послуг завдяки таким ініціативам, як портал «Дія». З іншого боку, зберігається низка фундаментальних викликів, що суттєво обмежують інституційну спроможність України та її готовність до членства в ЄС, саме: вплив війни та воєнного стану; системна корупція; слабка спроможність та координація державного управління; недоліки судової



реформи; незавершене поєднання українського законодавства з *Acquis* ЄС; захист прав людини та національних меншин [2, 4, 7].

Для ефективного інституційного впровадження органів публічної влади України в контексті Європейської інтеграції потрібно врахувати досвід країн Центральної та Східної Європи, що успішно пройшли шлях до членства в ЄС. Естонія продемонструвала трансформаційний потенціал цифровізації. Запровадження національної цифрової ідентифікації та переведення державних послуг в онлайн формат суттєво підвищило ефективність управління та зменшило бюрократію. Польща зробила акцент на створенні сильного центрального координаційного органу для управління процесом євроінтеграції та ефективному використанні коштів ЄС. Чеська Республіка провела судову реформу та зосередилася на підвищенні ефективності та впровадженні прозорих, меритократичних процедур відбору суддів для забезпечення їх якості та незалежності. Румунія створила спеціалізовані та незалежні антикорупційні органи. Ключовим стало забезпечення їх незалежності від політичного втручання.

Успішні антикорупційні стратегії в ЄС передбачають поєднання сильних незалежних інституцій, комплексних національних стратегій з чіткими цілями та моніторингом, прозорість, захист викривачів, а також інтеграція антикорупційних заходів у всі сфери політики.

Для успішної євроінтеграції Україні потрібно здійснити глибокі та системні інституційні реформи, а саме:

- зміцнення верховенства права та незалежності судової влади (прозорі процедури відбору та призначення суддів, викорінення корупції в судовій владі, підвищення рівня підготовки суддів з права ЄС та антикорупції);

- підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління (розробити довгострокову стратегію реформування державного управління, провести реформу оплати праці кваліфікованим державним службовцям, розширити цифровізацію державних послуг, залучити громадянське суспільство до розроблення та моніторингу реформ, продовжити реформу децентралізації);

- посилення антикорупційної політики та забезпечення стійкості антикорупційних органів (забезпечити незалежність антикорупційних органів, розробити та впроваджувати антикорупційну стратегію, посилити захист викривачів, забезпечити прозорість військових закупівель та забезпечити управління коштами на відбудову);



— прискорити узгодження законодавства з *Acquis* ЄС (розробити національний план адаптації законодавства до *Acquis*, оскільки Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу було ухвалено 2004 р. і вона не враховувала реалії набуття Україною статусу країни-кандидата в члени ЄС [8]; забезпечити механізми впровадження та виконання законодавства ЄС, системно проводити самоскринінг для виявлення та усунення невідповідностей з нормативно-правовою базою ЄС);

— упровадження реформ та подолання викликів у процесі євроінтеграції (створити координаційний центр для управління процесами євроінтеграційних реформ, забезпечити постійну міжнародну співпрацю, інформувати громадянське суспільство щодо доцільності реформ та залучати його для діалогу та моніторингу, розробити механізм моніторингу та оцінки прогресу реформ, зберігати політичну волю та консенсус щодо євроінтеграції).

Отже, успішна інтеграція України до Європейського Союзу неможлива без глибокої трансформації та зміцнення інституційної спроможності її органів публічної влади. Аналіз свідчить, що попри значну стійкість, продемонстровану в умовах війни, та певний прогрес у реформах (зокрема, цифровізації та децентралізації), Україна все ще стикається з серйозними інституційними викликами. Ключовими перешкодами на шляху до відповідності стандартам ЄС залишаються системна корупція, недоліки судової системи, слабкість адміністративної спроможності та координації, а також неповне узгодження та, що важливіше, недостатнє впровадження європейського законодавства. Додаткові складнощі створює тривала війна та режим воєнного стану.

Подолання цих викликів вимагає комплексного, послідовного та рішучого підходу до реформ. Зміцнення інституційної спроможності – це не лише вимога для вступу до ЄС, але й запорука сталого демократичного розвитку та процвітання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Copenhagen criteria. *Wikipedia*. URL: <https://surl.li/wowrno> (дата звернення: 04.04.2025).
2. EU enlargement. *European Union*. URL: <https://surl.li/wownpr> (дата звернення: 04.04.2025).
3. Glossary. *European Commission - Enlargement and Eastern*



Neighbourhood. URL: <https://surl.li/vfhjxk> (дата звернення: 04.04.2025).

4. Ukraine's path to EU membership: adapting the legal framework in wartime. *European University Institute*. URL: <https://surl.lu/itlzhw> (дата звернення: 04.04.2025).

5. Захаров Т. Переосмислення концепту «інституційна спроможність»: євроінтеграційний аспект. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2024. Вип. 55. URL: <https://surli.cc/igrysl> (дата звернення: 14.04.2025).

6. Кононенко Н. Інституційна спроможність українських урядів проблеми ефективності та легітимності. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/3_Kononenko.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

7. Пастки інституційної спроможності у системі державної влади в Україні : аналітична доповідь / кол. авт. ; Г. Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 64 с.

8. Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: затверджена Законом України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. Верховна Рада України. URL: <https://surli.cc/ijvkd> (дата звернення: 14.04.2025).

Ірина КОРОСТАШОВА,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного
управління та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

**ДЕРЖАВНА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У МИТНІЙ
СФЕРІ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ:
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ
РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ**

Глобалізація міжнародної торгівлі стала серйозним викликом для публічної влади більшості країн світу, як у питаннях національної безпеки, так і в питаннях удосконалення державної управлінської діяльності в митній сфері. Додатковими викликами для України є процес інтеграції до Європейського Союзу в умовах війни з росією, що розв'язала на європейському континенті найкривавішу війну ХХІ століття.



Євроінтеграційні процеси України зобов'язують удосконалювати державну управлінську діяльність у всіх сферах й зокрема у митній сфері, оскільки сучасна українська митниця є форпостом держави у сфері митної безпеки, що стоїть на сторожі національних інтересів, (економіки, екології, охорони здоров'я, захисту прав споживачів, захисту прав інтелектуальної власності тощо), а також має виконувати сервісні функції із обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюють зовнішньоекономічні операції. До того ж митні кордони України після вступу до ЄС стануть зовнішніми митними кордонами ЄС, зокрема й з країною-агресором, на сторожі яких знаходиться українська митниця.

Глобалізація міжнародної торгівлі та потреба в її прискоренні і спрощенні митних процедур у міжнародному вимірі, сформуvalи запит на розроблення міжнародних стандартів зокрема, щодо функціонування митних адміністрацій. Цей запит реалізовується Міжнародною Радою Митного співробітництва, що є міжнародною міжурядовою організацією, яка діє в галузі митної справи (далі – Всесвітня митна організація (ВМО), членами якої є митні адміністрації 184 країн світу. В одному із ключових документів щодо митних реформ та модернізації митниці, ВМО вказує на те, що: «митниця є ключовим прикордонним органом, відповідальним за функції на кордоні від імені інших національних адміністрацій... Професійна та горда митна служба, здатна задовольнити вимоги сучасного торгового середовища та є справжнім активом для держав, суспільств і ділових кіл. Компетентне управління та правозастосування також підвищує впевненість у якості та цілісності цих державних установ» [1].

Варто звернути увагу на те, що за міжнародними стандартами щодо побудови сучасної митниці, яка відповідає всім вимогам до неї, що має назву «Customs Blueprints Pathways to modern customs», розробленим ВМО 2007 року, у розділі «Організація та управління» за мету визначено: «Розвивати сучасну митну адміністрацію, що відповідає міжнародним стандартам задовольняє потреби своїх зацікавлених сторін, шляхом ефективного бізнес-планування, управління а також внутрішні та зовнішні комунікації» [2]. Крім того, у вищевказаному документі ВМО, серед основних показників модернізації митниці передбачено розроблення ділової стратегії (плану управління), що описує дії (актуальні для країн-кандидатів) національних митниць і сприяє їх вступу до ЄС. У цьому ж розділі ВМО визначено стратегічні цілі організації та управління митниці XXI століття, однією із яких є: «Розвиток організації, у якій управлінська



ефективність визнається ключовим чинником досягнення ефективних ділових результатів, і в який зроблено значні інвестиції в розвитку вмінь і навичок керівників і персоналу всіх рівнів» [2]. Зазначене свідчить, про те, що за міжнародними стандартами управління потенціалом митниць та розвитку їх інституційних спроможностей важливе місце відведено саме кадровим питанням у всьому їх різноманітті. Таким чином, успіх ефективної роботи митниці насамперед залежить від того, наскільки компетентно здійснюється управління цією інституцією, що, своєю чергою, залежить від кадрового забезпечення митних органів, зокрема від керівників усіх ланок митної системи та персоналу.

У вступі до «Посібника із впровадження HR управління на основі компетенцій у середовищі митної адміністрації», схваленого на 10-й сесії Комітету ВМО з розбудови потенціалу (2019 р.), його автори зазначають: «Зараз, як ніколи, митні адміністрації мають ефективно управляти своїми ресурсами – це особливо стосується людських ресурсів. Зрештою, потрібне управління ресурсами визначення пріоритетності дій, що поліпшують особистість і колективні компетенції, які є стратегічними для організації з метою підвищення індивідуальної й організаційної ефективності до компетенції митного персоналу в цілому. HR-менеджери сприяють продуктивності та добробуту персоналу митниці...Зрештою, здається, що найефективнішими митними адміністраціями є ті, які знають, що треба цінувати свій персонал й інвестувати в його розвиток» [3, с. 5].

Цей посібник складається з трьох розділів: Розділ I «Управління персоналом, забезпечення продуктивності організації». Розділ II «Покрокова дорожня карта розвитку інструментів управління персоналом на основі компетенцій». Розділ III «Розвиток HR управління на основі компетентнісного процесу. Крім того, у посібнику описано процеси HR управління, а саме: процес дотації (планування персоналу, набір та інтеграція); навчання та розвиток компетентності процес; процес управління продуктивністю; процес ротації та кар'єрного зростання.

На виконання рекомендацій ВМО, зокрема й для країн-кандидатів до вступу в ЄС, Державною митною службою України за підтримки EU4PFM та Команди підтримки реформ при Держмитслужбі (RST SCS) було розроблено нову HR-стратегію, початок впровадження якої Держмитслужба України презентувала на своєму офіційному сайті у вересні 2020 року. У цьому повідомленні зазначено, що для реалізації стратегії «...розробляється детальний покроковий План дій відповідно до заявлених у цій Стратегії



цілей та завдань у певних сферах HR-процесів Держмитслужби. За допомогою HR-стратегії передбачається забезпечення впродовж 2021-2024 років системного підходу до роботи в галузі управління персоналом Держмитслужби, виконання цілей та завдань, зазначених у цій стратегії, запровадження якісних змін, що призводять до трансформації служб персоналу Держмитслужби в HR-служби із відповідним функціоналом, ресурсами, навичками, інструментами та кваліфікацією» [4]. Однак, текст цієї стратегії, так і не з'явився в загальному доступі.

Варто зазначити, що будь-яка стратегія органу публічної влади, й зокрема HR-стратегія Держмитслужби України, має являти собою загальний, недеталізований план формування кадрового потенціалу митних органів та управління персоналом й охоплювати достатньо тривалий період та спосіб досягнення стратегічної мети в кадрових питаннях. Неможливість ознайомлення широкої громадськості з HR-стратегією органу публічної влади призводить до порушення принципів гласності та прозорості, що передбачено у п.9 частини першої статті 8 Митного кодексу України [5] (далі – МКУ), у той час, коли формування кадрового потенціалу та управління персоналом, на рівні ВМО визнано одним із стратегічних напрямків діяльності митних адміністрацій країн світу, оскільки воно відіграє визначальну роль у модернізації та розвитку митниці 21 століття. У цій ситуації процеси управління персоналом, критерії за якими відбувається добір кадрів, вимогам, яким мають відповідати кандидати на посади в цьому органі публічної влади, критерії оцінки, питання підвищення кваліфікації, ротації кадрів, перспективи кар'єрного зростання тощо, є незрозумілими, як для широкої громадськості, так і для «майбутнього людського капіталу», і не виключено, що також і для більшості посадових осіб, які нині працюють в цьому органі публічної влади.

У той же час, численні повідомлення, що сьогодні з'являються в медіа, сигналізують про різноманітні проблеми, безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом, що в сучасних реаліях мають негайно вирішуватися. Одним із кроків до вирішення таких проблем є ухвалення Верховною Радою України 17 вересня 2024 року проекту Закону України від 06.04.2023 р. N 6490-д «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» [6]. Зокрема, нормами вищезначеного Закону: змінено процедуру проведення конкурсного відбору на посаду Голови Держмитслужби; урегульовано порядок добору та



залучення до проведення відкритого конкурсу на посаду Голови Держмитслужби міжнародних експертів; встановлено процедуру роботи конкурсної комісії та алгоритм ухвалення нею рішень; розширено повноваження Голови Держмитслужби щодо призначення своїх заступників без погодження з Міністром фінансів України, а також призначення на посади та/або звільнення з посад керівників середньої ланки; змінено порядок та особливості прийняття на службу до митних органів, проходження та припинення служби в митних органах; передбачено проведення одноразової атестації посадових осіб митних органів з метою встановлення відповідності займаній посаді; визначено розміри окладів посадових осіб Держмитслужби України та її територіальних органів, закріплюються складники заробітної плати таких осіб.

Такі рішення законодавця свідчать про певні зміни в підходах до добору керівників Держмитслужби України вищої та середньої ланки, зменшення впливу Міністра фінансів та формування кадрового потенціалу та управління персоналом в митних органах, законодавчого формування стимулів у працівників митних органів та ін. Однак, законодавче врегулювання низки питань, що стосуються управління персоналом митних органів є лише першими кроками в напрямку їх реальної модернізації.

«На рівні митних адміністрацій стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід, що визначає, як можна досягти організаційних цілей усім митним персоналом через інтегровану людину, ресурсні стратегії, політику та практику... Крім того, стратегічне HR управління не обмежується набором методів та інструментів, а радше складається з культури, що підтримується набором цінностей» [3, с. 10].

Отже, одним із найважливіших напрямків модернізації української митниці і запорукою її успішної трансформації за міжнародними стандартами та стандартами ЄС – є ефективне управління персоналом. Тому HR-стратегія поміж місії, цілей, засобів та інструментів управління персоналом митних органів країни, має визначати цінності, на яких формується корпоративна культура відомства, а також те, яким чином та якими засобами, якими ресурсами тощо можна реально досягти організаційних цілей цієї стратегії. Із набранням чинності вищевказаним (поки що) законопроектом, напевно зміст HR-стратегії Держмитслужби України зазнає змін, а її текст має з'явитися в загальному доступі. Означене сприятиме практичній реалізації цієї стратегії та, як наслідок – модернізації митних органів України відповідно до міжнародних стандартів та вимог ЄС.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. WCO. Support for Customs Reform & Modernization. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/instruments-and-tools/orientation-package-decision-makers/or_package_decision_makers_v2en.pdf?la=en
2. WCO. Customs Blueprints Pathways to modern customs. URL: https://C:/Users/Admin/Downloads/customs%20blueprints-gp_eudor_WEB_KP7707173ENC_002.pdf.
3. WCO “Guide to implementing Competency-Based HRM in a Customs Administration Environment”.2019. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-to-implementing-competency-based-humain-resource-management.pdf?la=en>
4. Офіційний сайт Держмитслужби України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhavna-mitna-sluzhba-ukrayini-vprovadzhuie-novu-hr-strategiiu-622/>
5. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст.552.
6. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів»: Проект Закону України від 06.04.2023 р. № 6490-д (прийнято 17 вересня 2024 року). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41704>

Анастасія КРАВЕЦЬ,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОП «Публічна політика та адміністрування»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У ЦАРИНІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)

У сучасних умовах глобальної взаємозалежності транснаціональні прояви корупції стають викликом не лише для національної безпеки, а й для міжнародного правопорядку. Для України, що перебуває на етапі глибоких



демократичних реформ і протистоїть військовій агресії, забезпечення прозорості у сфері публічного управління є основоположною умовою збереження міжнародної підтримки та довіри. Особливої ваги набуває адміністративно-правове забезпечення міжнародної співпраці в боротьбі з корупцією як ключовий складник адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів [5].

Мета дослідження – з'ясувати роль та особливості адміністративно-правового забезпечення міжнародної співпраці України в антикорупційній сфері. Методи дослідження – використано системний, порівняльно-правовий, структурно-функціональний та аналітичний методи. Гіпотеза дослідження – ефективна реалізація міжнародних антикорупційних зобов'язань України можлива лише за умови належного адміністративно-правового забезпечення, уключаючи інституційний розвиток та цифровізацію. Теоретична база – Конвенція ООН проти корупції (UNCAC), Угода про асоціацію з ЄС, стандарти GRECO, публікації українських дослідників у галузі міжнародного публічного права та адміністративного управління.

У добу глобалізації та геополітичної нестабільності питання подолання корупції на міжнародному рівні стало питанням не лише внутрішньої безпеки, а й інструментом міжнародної довіри. Адміністративно-правове забезпечення цієї співпраці є важливим для інтеграції України в міжнародні правові механізми та забезпечення прозорого управління. Особливої ваги набуває формування стабільного правового поля, здатного координувати дії державних органів, міжнародних партнерів та громадянського суспільства. Саме міжнародна кооперація на основі правових норм є фундаментом для побудови держави, що реально бореться з корупцією, а не лишень декларує її [2, с. 321].

Україна, приєднавшись до Конвенції ООН проти корупції (UNCAC), взяла на себе низку міжнародно-правових зобов'язань, щодо превенції, криміналізації, міжнародної співпраці та повернення активів. Це зобов'язує державу вдосконалювати адміністративно-правові інструменти як на законодавчому, так і на інституційному рівні. Оонівський документ є не лише міжнародним стандартом, а й чіткою програмою дій для держави, що прагне ефективного управління. Варто наголосити на потребі практичної реалізації положень Конвенції, зокрема у сфері повернення активів, що наразі викликає труднощі [3, с. 342].



Одним із ефективних інструментів є участь України в Групі держав проти корупції (GRECO), що дозволяє не лише адаптувати найкращі практики, а й отримувати незалежну оцінку стану реформ. Україна регулярно проходить оцінювання GRECO, що дає змогу об'єктивно вимірювати прогрес і недоліки антикорупційної політики. Прозорість і публічність звітів GRECO формує тиск громадськості та стимулює реальні зміни. Зокрема, рекомендації щодо прозорості фінансування політичних партій і незалежності антикорупційних органів мають критичне значення для держави в боротьбі проти корупції [1, с. 25].

Антикорупційний компонент Угоди про асоціацію з ЄС є потужним стимулом для глибоких структурних реформ у сфері публічного управління. У межах виконання Угоди Україна створила незалежні антикорупційні інституції, посилила внутрішній контроль, запровадила цифрові рішення в публічному секторі. З особистого досвіду вивчення нашої тематики вважаємо, що ЄС не лише нав'язує зобов'язання, а й створює умови для їх виконання шляхом технічної і фінансової підтримки, що є унікальною можливістю для нашої країни [4, с. 100].

Одним із сучасних напрямків адміністративно-правового забезпечення є цифровізація процесів боротьби з корупцією, зокрема створення баз даних, автоматизованих систем обміну інформацією з міжнародними партнерами. Україна активно впроваджує відкриті дані, платформи контролю декларацій, аналізу ризиків. Варто зазначити, що цифровізація в поєднанні з міжнародним партнерством створює нову якість управління, де корупція втрачає середовище для існування. Цифрові інструменти підвищують підзвітність і знижують ризики зловживань, особливо в умовах війни [6, с. 79].

У результаті дослідження зроблено такі наукові та практичні висновки:

- встановлено, що адміністративно-правове забезпечення міжнародної антикорупційної співпраці є комплексним явищем, яке містить у собі правову гармонізацію, інституційне забезпечення та цифрову трансформацію.
- визначено, що участь України в міжнародних механізмах, зокрема GRECO, UNCAC та Угоді про асоціацію з ЄС, суттєво вплинула на формування нової антикорупційної інфраструктури.

Отже, міжнародна антикорупційна співпраця є не лише інструментом зовнішнього контролю, а й внутрішнім стимулом до трансформації



української правової системи в напрямку доброчесності, прозорості та верховенства права. Можна побачити в цьому не тільки складну юридичну конструкцію, а й реальний шанс для України вийти з кола пострадянських системних вад і на практиці реалізувати політику нульової толерантності до корупції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. М. Антикорупційні стратегії у публічному управлінні: виклики та перспективи для України. В. М. Балдинюк. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1. С. 21–30.
2. Бундз Р. Міжнародне співробітництво України у сфері запобігання та протидії корупції. *Право та інновації*. 2022. № 9(335). С. 317–322.
3. Ліховіцький Я. О., Довба Т. В. Міжнародні нормативно-правові акти, що спрямовані на запобігання приховування правопорушень. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 340–344.
4. Нестеренко К. О., Булгакова О. В. Антикорупційна політика України в контексті війни. К. О. Нестеренко, О. В. Булгакова. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 73. С. 98–101.
5. Офіційний сайт НАБУ. – Режим доступу: <https://nabu.gov.ua/>
6. Шевченко С., Сидоренко Н. Електронне урядування та ІКТ як інструменти протидії корупції у контексті світового тренду прозорості публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 72–81.

Володимир КУШНІР,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Війна, розв'язана російською федерацією проти України, призвела до масштабного внутрішнього переміщення населення, що стало не лише



гуманітарною катастрофою, а й серйозним викликом для системи публічного управління. Починаючи з тимчасової окупації Автономної Республіки Крим та розгортання бойових дій на Донбасі, близько 1,7 мільйона осіб були змушені залишити свої домівки, переважно в Донецькій і Луганській областях [1]. Із початком повномасштабного вторгнення, у лютому 2022 року, проблема переміщення набула ще більших масштабів: держава опинилася перед потребою не лише організувати базову підтримку для ВПО, а й забезпечити повноцінну соціальну інтеграцію мільйонів переселенців. За даними Міжнародної організації з міграції, у січні 2023 року понад 5,4 мільйона громадян залишалися переміщеними всередині країни, хоча у квітні 2022 року ця цифра сягала 7,1 мільйона [2]. Зменшення кількості зареєстрованих ВПО частково свідчить про наявність серйозних прорахунків у чинній системі інтеграційної політики. У контексті прагнення України до членства в Європейському Союзі, це питання набуває особливої ваги, оскільки ефективність процесів включення внутрішньо переміщених осіб в життя територіальних громад – це ключовий індикатор здатності держави впроваджувати європейські стандарти публічного управління.

Соціальна інтеграція – це не лише фізичне розселення чи матеріальна підтримка, а й створення умов для рівноправної участі переселенців у суспільному, економічному та політичному житті територіальних громад. Успішна інтеграція має ґрунтуватися на доступі до освіти, охорони здоров'я, ринку праці, житлових програм, а також забезпечувати правовий захист та участь в ухваленні рішень. У межах євроінтеграційного курсу ці завдання мають вирішуватися відповідно до стандартів Європейського Союзу, що передбачають повагу до людської гідності, рівність, недискримінацію та соціальну згуртованість.

Уряд України вже впровадив низку заходів, зокрема програму фінансової підтримки. Окремі категорії зареєстрованих ВПО мають право на щомісячну фінансову допомогу: 2000 гривень для дорослих та 3000 гривень для дітей і осіб з інвалідністю. Держава забезпечує доступ до тимчасового житла, охорони здоров'я, освіти та сприяє інтеграції на ринку праці [3]. Проте для досягнення довгострокового ефекту потрібно переформатувати допомогу на інструменти сталого розвитку, шляхом підтримки малого бізнесу ВПО, інтеграції в місцеве самоврядування та надання правової можливості брати участь у громадських ініціативах.

Серед основних викликів соціальної інтеграції постає нерівномірний доступ до послуг, регіональні диспропорції, правова невизначеність статусу



окремих груп переселенців, а також психологічні бар'єри, що призводить до переселення людей за кордон чи повернення в окупацію, підставляючи свої життя під небезпеку [4]. Публічне управління має не лише координувати ресурси, а й забезпечувати міжвідомчу взаємодію, залучення громадянського суспільства та використання цифрових інструментів до подолання проблем ВПО. Це дасть змогу реалізувати принцип багаторівневого врядування, що є ключовим для європейського управлінського підходу.

Система управління, що формувалася в умовах кризи, не має зупиняти свій розвиток. Модель соціальної інтеграції повинна бути гнучкою та людиноцентричною. Зокрема, має бути побудований курс на дальший розвиток механізмів децентралізації, що дозволить ефективніше реалізовувати політику підтримки на місцевому рівні. Важливим складником цього процесу має стати сприяння інклюзивному діалогу в громадах, де проживають ВПО, а також підвищення обізнаності про права тимчасових переселенців та методи подолання соціальної стигматизації.

Отже, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у суспільне життя сучасної України є не лише пріоритетним завданням загальнодержавного рівня, а й індикатором відповідності управлінських підходів європейським принципам, зокрема орієнтації на права людини, солідарність і соціальну справедливість. Зосередження державної політики на підтримці постраждалих від війни громадян і відновленні стабільного середовища для їхнього життя свідчить про зрілість інституцій та готовність до системних змін. Ефективне вирішення цього комплексу викликів сприятиме посиленню суспільної єдності, зниженню територіальних дисбалансів і утвердженню здатності України впроваджувати модернізаційну практику в контексті євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оцінка впливу війни на людей. United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-lyudey> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 12 (16 - 23 January 2023). International Organization for Migration. 2023. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-12-16-23-january-2023> (дата звернення: 05.05.2025).



3. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.05.2025).

4. Ukraine Returns Report. International Organization for Migration. 2023. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returns-report-16-23-january-2023> (дата звернення: 08.05.2025).

Олександр ЛИСИЦЯ,
аспірант кафедри державного
управління і місцевого самоврядування,
Національний технічний
університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

ЗАОХОЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ ПУБЛІЧНОМУ ЖИТТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Партисипативна демократія на місцевому рівні стосується забезпечення громадянам додаткових можливостей щодо участі в процесі ухвалення рішень, що впливають на їхнє життя. Значення партисипативної демократії підвищується в разі розуміння громадянами її сутності та можливості бути почутими органами місцевого самоврядування, а також впливати на публічні рішення, що стосуються їхнього повсякденного життя.

Успішність місцевої партисипативної демократії на сучасному етапі розвитку громадянського суспільства й рівня муніципальної свідомості членів територіальних громад в Україні залежить від обраних ними представників, які втілюють ухвалені рішення в життя, про що свідчить позитивний європейський досвід. Такий підхід зумовлює потребу вдосконалення механізмів, інструментів та методів систематичної взаємодії між органами публічної влади на місцевому рівні та громадянами України з урахуванням кращих практик країн Європейського Союзу.

Поняття «практики партисипативної демократії», характерне для країн ЄС, повинно увійти до вжитку в Україні, оскільки цей вид демократії поступово видозмінюється та розвивається як відповідь на недосконалу систему представництва й недостатню реалізованість прямої демократії на



місцевому рівні. Розвиток практики учасницької демократії пов'язано із запровадженням і вдосконаленням типів і форм співучасті, а також рівнів їх використання залежно від ступеня залучення громадян до участі в ухваленні публічних рішень місцевого значення.

У зв'язку з цим потрібно відзначити європейську позицію щодо громадянської участі, яку було викладено в багатьох документах, серед яких варто виокремити «Керівні принципи щодо громадянської участі в процесі ухвалення політичних рішень», підготовлені Європейським комітетом з питань демократії та врядування, що були ухвалені 27 вересня 2017 р. Важливим є закріплення в них обов'язку органів публічної влади забезпечити громадянам можливість під час ухвалення рішень брати участь у цьому процесі на різних стадіях. Поняття «процес ухвалення рішень» розглядається в цьому документі як «розроблення, ухвалення, упровадження, оцінювання та уточнення формулювання політичного документа, стратегії, закону чи норми на державному, регіональному чи місцевому рівнях або будь-який процес, де орган влади з відповідними повноваженнями ухвалює рішення, що має вплив на громадськість або її сегмент», водночас остаточне рішення має ухвалюватися після закінчення процесу громадської участі, крім випадків, коли мають місце виняткові обставини чи ґрунтовні підстави [2].

Важливим, на нашу думку, є закріплення в цьому документі типів громадської участі (інформація, консультування, діалог та активна участь) та відповідних інструментів, які використовуються під час їх реалізації, що доповнюють Кодекс кращих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень від 1 жовтня 2009 р. [3]. Наприклад, під час консультування можуть бути використані такі інструменти та методи, як: зустрічі, громадські слухання, фокус-групи, вивчення громадської думки, опитувальники та цифрові інструменти. Загальним правилом визначено обрання конкретних методів участі громадян органами публічної влади залежно від складності проблеми для її найкращого вирішення та найширшого залучення громадян [2].

Участь громадян у місцевому самоврядуванні шляхом локальної партисипації передбачає залучення їх до ухвалення рішень місцевого значення, тому також має враховуватися Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади від 16 листопада 2009 р. Таке право означає вжиття заходів і формування механізмів зі сприяння його здійсненню, що повинно



бути, по-перше, закріплено законодавчо, по-друге, передбачає надання місцевим органам влади відповідних повноважень щодо його забезпечення, зокрема й через цифрові процедури залежно від категорії органу місцевого самоврядування (наприклад, це стосується: залучення людей до форм місцевої демократії на рівні, найближчому до них; доступ до офіційних документів, що є в розпорядженні місцевих органів влади; заходи для задоволення потреб категорій осіб, які мають конкретні перешкоди в участі; механізмів розгляду скарг і пропозицій щодо функціонування місцевих органів влади й місцевих комунальних служб, реагування на такі скарги й пропозиції) [1].

Варто відзначити існування певних відмінностей у формулюванні принципів європейської політики участі громадськості у вирішенні питань місцевого значення. Так, Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі ухвалення рішень виокремлює для сприяння взаємодії між органами публічної влади та громадянами чотири принципи: участь (вільний та доступний процес участі, що ґрунтується на узгоджених параметрах участі); довіра (чесна взаємодія між суб'єктами різних секторів суспільства, що ґрунтується на довірі, передбачаючи прозорість, повагу та взаємну надійність); підзвітність і прозорість (відкритість, відповідальність, ясність, підзвітності громадськості та органів публічної влади із забезпеченням прозорості на всіх етапах); незалежність (визнання публічними органами влади права представників громадського сектору на незалежну діяльність і відстоювання своїх позицій) [3].

У Керівних принципах щодо громадської участі в процесі ухвалення політичних рішень до таких засад належить: взаємоповага між усіма суб'єктами як основа для чесної взаємодії та взаємної довіри; повага до незалежності НУО, незалежно від того, чи їх погляди відповідають погляду органів публічної влади; повага до позиції органів публічної влади, на яких лежить відповідальність і підзвітність за ухвалення рішень; відкритість, прозорість і підзвітність; оперативність, де всі суб'єкти пропонують відповідний зворотний зв'язок; недискримінація та інклюзивність, щоб усі менш привілейовані та найбільш уразливі могли бути почутими, а їх думка врахованою; гендерна рівність і рівноправна участь усіх груп, зокрема тих, що мають особливі інтереси та потреби, як-от молоді, людей похилого віку, неповносправних осіб і меншин; доступність завдяки використанню чіткої лексики та відповідних засобів участі, офлайн або онлайн, і на будь-якому пристрої [2].



Засади розроблення політики за участю місцевих та регіональних органів самоврядування, спрямованої на заохочення участі громадян у місцевому публічному житті, згідно з Рекомендацією CM/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті від 21 березня 2018 р., крім Керівних принципів щодо громадської участі в процесі ухвалення політичних рішень та Європейської хартії місцевого самоврядування, також повинні містити, насамперед, загальні керівні принципи щодо залучення місцевих органів влади до розроблення політики заохочення участі громадян на основі основних засад, викладених у цій Рекомендації, а також адаптації законодавчої бази та забезпечення, щоб місцева і регіональна влада мала можливість використовувати широкий спектр інструментів участі. До другої групи належать основні принципи політики демократичної участі: ділитися інформацією з громадянами у відповідному та доступному форматі; заохочувати культуру демократичної участі та громадянського мислення; ухвалити комплексний підхід, що використовує широкий спектр інструментів участі; забезпечити збалансовану участь жінок і чоловіків, визнаючи при цьому внесок, що всі учасники можуть зробити зміцнення інклюзивних та стабільних суспільств [4].

Таким чином, партисипативні процеси на місцевому рівні мають відповідати нормативно-правовій базі, що в цій частині має бути запровадженою з метою більшої ефективності, справедливості, прозорості ухвалення місцевих управлінських рішень. Українське законодавство, що оновлюється з урахуванням європейської інтеграції України, останнім часом досить активно, попри повномасштабне вторгнення РФ в Україну, у частині місцевої партисипативної демократії має враховувати розглянуті європейські принципи участі громадян в місцевому управлінському житті, метою яких є стимулювання місцевих органів влади до активізації взаємодії між громадянами та їх обраними представниками; надання громадянам більшого впливу на муніципальні процеси та ухвалення рішень, що мають стратегічне значення для місцевого співтовариства та їх локального середовища; поліпшити можливості для участі для всіх та заохочувати участь різних категорій вразливих громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади від 16.11



2009 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_946#Text (дата звернення: 16.05.2025).

2. Керівні принципи щодо громадянської участі у процесі ухвалення політичних рішень: прийнято Комітетом міністрів Ради Європи 27.09.2017 р. на 1295-му засіданні заступників міністрів. URL : <https://rm.coe.int/0900001680786ab4> (дата звернення: 18.05.2025).

3. Кодекс кращих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень : ухв. Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи 01.10.2009 р. URL : <https://rm.coe.int/16802eeddb> (дата звернення: 15.05.2025).

4. Рекомендація CM/Rec(2018)4 Комітету міністрів державам-членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті : ухвалена Комітетом міністрів 21.03.2018 р. на 1311-му засіданні заступників міністрів. URL : <https://rm.coe.int/recommendation-cmrec-2018-4-participation-of-citizens-ukr/168097ed39> (дата звернення: 19.05.2025).

Ігор ЛУК'ЯНЕНКО,
аспірант кафедри публічного управління та
адміністрування Навчально-наукового
інституту міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний етап розвитку людства, поряд з цифровою трансформацією, на перший план виводить формування принципово нового компетентісного потенціалу людини в контексті парадигми менеджменту людськими ресурсами (HRM), що в цифровому світі постає ключовим складником сучасного управління організаціями, охоплюючи стратегії, методи та процеси, спрямовані на ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Сучасний HRM містить стратегічні ініціативи, такі як управління талантами, планування наступництва, індустріальні та трудові відносини, етичні питання, різноманітність та інклюзія [5, с. 58]. За визначенням Пітера Лейсінк та Еви Кнес ефективною



в цифровому світі може бути лише людина, яка постає не як елемент виконавської машини, а як автономний агент змін, здатний ухвалювати відповідальні рішення, проявляти ініціативу й творити інституційну культуру довіри, і, своєю чергою, ефективність публічного HRM залежить не лише від формальних інструментів, а й від ціннісної згуртованості організацій, у яких діють ці інструменти [6, с. 245].

У новому цифровому світі компетенції не можуть бути статичними; вони потребують постійного оновлення через навчання впродовж життя, що є особливо актуальним для публічної служби, де від працівників очікується високий рівень компетентісного потенціалу – професійних, особистісних та соціальних якостей, здатних забезпечити ефективне функціонування державного апарату в умовах глобальної конкуренції та стрімких технологічних змін. Відповідно до парадигми HRM «державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації» – за визначенням С.Салманова – є «соціальним регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним із найважливіших управлінських важелів, пріоритетним завданням якої є формування генерації професійно підготовлених, високоморальних та порядних державних службовців» [4].

Це підтверджується досвідом країн Європейського Союзу, де постійне вдосконалення професійних якостей державних службовців є обов'язковим складником успішної державної політики. У європейських системах публічної служби ключові компетенції, такі як комунікативність, креативність, управлінські здібності та цифрова грамотність, є невід'ємною частиною професійного розвитку публічних службовців. Зокрема, класифікація ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations), ухвалена Європейським Союзом 2017 року, включає 1384 навички, серед яких провідне місце посідають так звані «м'які навички» (Soft Skills), що підтверджує фундаментальну зміну підходів до професійної підготовки в сучасних умовах. Європейська система й практика HRM постійно еволюціонує й набуває нових рис як релевантних відповідей на сучасні виклики. На нашу думку, саме ця система кадрової політики держави має стати основним орієнтиром для України в процесі гармонізації національних стандартів державної служби з європейськими вимогами, особливо в контексті підготовки кадрів, здатних ефективно працювати в умовах євроінтеграції. Важливо відзначити, що європейські стандарти роблять особливий акцент на таких аспектах, як здатність до міжкультурної



комунікації, управління різноманіттям та адаптація до змін, що є особливо актуальним для українських службовців у контексті євроінтеграційних процесів.

Водночас, узагальнення сучасного стану української системи державної служби дозволяє виявити низку системних проблем, що перешкоджають ефективному формуванню компетентнісного потенціалу публічних службовців. Як зазначають Н. Васюк та М. Роєнко, серед основних негативних явищ варто відзначити поширеність протекціонізму, недостатній рівень професіоналізму серед керівних кадрів та відсутність прозорості в кадрових питаннях, що суттєво обмежує можливості для професійного зростання справді кваліфікованих фахівців [2]. Крім того, «рівень оплати праці в Україні значно відстає від загальносвітових норм, сама оплата праці державних службовців слабо пов'язана з кваліфікацією кадрів, складністю та відповідальністю трудових функцій, результатами навчання, освітою та професійною підготовкою, ефективністю виконання структурами влади та їх апаратами функцій держави» [1, с. 186]. Ці проблеми мають глибокі історичні корені та пов'язані з тривалою відсутністю ефективної системи мотивації та кар'єрного просування державних службовців, що зумовлює потребу ґрунтовного реформування кадрової політики, спрямованої на забезпечення прозорого конкурсного відбору, постійного підвищення кваліфікації та створення умов для професійного розвитку службовців. Особливої уваги потребує питання формування етичних стандартів та професійної культури серед державних службовців, оскільки без цього будь-які організаційні зміни будуть недостатньо ефективними. Як справедливо зазначають знані експерти з публічного управління та адміністрування Д. Дзвінчук, М. Лютий, Р. Панасюк та В. Петренко «допоки в числі «конкурентних переваг» держави Україна і всіх її галузевих, регіональних і територіальних складників не з'явиться, наприклад, пункт «Забезпеченість системи публічного управління інтелектуальними, компетентними і доброчесними управлінцями», ключовою умовою якості управління й забезпечення результативного та ефективного функціонування держави і її галузевих та регіональних підсистем залишатиметься проблема формування якісного кадрового корпусу вітчизняної системи публічного управління та адміністрування» [3, с. 106].

Ураховуючи вищезазначені проблеми та європейський досвід, можна виокремити кілька ключових напрямків удосконалення системи



формування компетентнісного потенціалу українських публічних службовців. Насамперед, потрібно розробити комплексну систему оцінки компетенцій, яка б ураховувала як професійні знання, так і «м'які навички», що є особливо важливим для керівних посад. По-друге, варто переглянути підходи до підвищення кваліфікації, зробивши акцент на практично-орієнтованому навчанні та розвитку навичок критичного мислення. По-третє, важливо запровадити ефективні механізми мотивації службовців до постійного професійного вдосконалення, уключаючи чіткі критерії кар'єрного зростання. Особливої уваги варто надати розвитку цифрових компетенцій, оскільки саме вони стають вирішальними для ефективного функціонування публічного сектору в умовах цифрової трансформації. Крім того, важливо забезпечити тісний зв'язок між навчальними програмами та реальними потребами державних органів, що вимагає активної участі практиків у розробленні змісту навчання.

Зазначене є принципово важливим для систем публічного управління. Зокрема, у контексті європейської інтеграції України компетентнісний потенціал службовців публічного сектору стає одним із найважливіших чинників успіху, оскільки саме від їхньої здатності до інновацій, адаптації до нових умов та ефективного управління залежить реалізація масштабних реформ. Належне формування компетентнісного потенціалу службовців органів публічного врядування є не лише важливим складником євроінтеграційного процесу, але й ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку України в умовах сучасних викликів. Для досягнення цієї мети потрібне поєднати кращий міжнародний досвід з урахуванням національних особливостей, що передбачає як оновлення законодавчої бази, так і глибокі системні зміни в підходах до навчання, оцінки та мотивації публічних службовців. Такий комплексний підхід дозволить Україні створити сучасну, конкурентоздатну та відкриту систему публічного управління, здатну ефективно функціонувати в умовах європейської інтеграції та забезпечувати сталий розвиток держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Самосенко О. А., Личак М. М. Державна кадрова політика в умовах диджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 182–186.
2. Васюк Н. О., Роєнко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та*



розвиток. 2024. №7. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.7.11.

3. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. 368 с. ISBN 978-966-428-845-0.

4. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_16

5. Kipkemboi Jacob. History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol.3. No.3. Pp. 58-73.

6. Leisink Peter & Knies Eva. Public Personnel Reforms and Public Sector HRM in Europe. In: Ongaro, E., Van Thiel, S. (eds) *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan, London. Pp 243–259. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_12

Юрій МАЗУР,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ AI-ТЕХНОЛОГІЙ ТА DIGITALLY NATIVE СТАРТАПІВ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК

Досліджено процеси адаптації бізнес-середовища України для розвитку штучного інтелекту та цифрових нативних стартапів у контексті європейської інтеграції. Проаналізовано поточний стан екосистеми, державну політику, виклики та можливості впровадження європейських стандартів. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного адміністрування.

Ключові слова: штучний інтелект, digitally native стартапи, європейська інтеграція, цифрова трансформація, публічне адміністрування. Сучасні економічні тренди демонструють критичну важливість розвитку технологій штучного інтелекту (AI) та digitally native бізнес-моделей для забезпечення конкурентоспроможності. Для України адаптація



бізнессередовища до європейських стандартів у сфері AI набуває особливої актуальності.

Український сектор AI налічує 243 активні компанії станом на 2023 рік, що вдвічі більше порівняно з попереднім десятиліттям [1]. В Україні працює 307,000 IT-спеціалістів, серед яких 5,200 AI-спеціалістів. З AI-спеціалістів 63% спеціалізуються на data science та машинному навчанні [1]. 2024 року українська стартап-екосистема отримала нового єдинорога – Creatio, розробника no-code платформи для автоматизації бізнес-процесів та CRM, що залучила \$200 млн при оцінці \$1.2 млрд, ставши шостим українським єдинорогом після GitLab, People.ai, Grammarly, Unstoppable Domains та airSlate [2].

За даними OECD, експорт IT-послуг України зріс на 36% 2021 року до \$6.8 млрд, що становило 10% загального експорту країни. У першому кварталі 2022 року сектор забезпечив \$2 млрд експортних надходжень (+28% до попереднього року) [3]. Технологічна індустрія внесла 4.9% (\$7.1 млрд) у ВВП України минулого року [4].

Державна політика у сфері AI та цифрової трансформації координується Міністерством цифрової трансформації, створеним 2019 року. Ключовим досягненням стала платформа «Дія» що стала основною формою ідентифікації для мільйонів громадян України [5]. За даними естонських партнерів, «Дія» має понад 21,8 млн зареєстрованих користувачів [6]. Україна має понад 2000 стартапів екосистемою, що швидко зростає [7]. Інтеграція з європейськими цифровими ініціативами прискорилося після вересня 2022 року, коли Україна стала асоційованим учасником програми Digital Europe Programme [8]. Проєкт EU4DigitalUA, підтриманий €25 млн, являє собою найбільшу двосторонню програму електронного урядування між ЄС та Україною [9]. У документі Європейської Комісії містилася згадка про «особливо добрі результати», досягнуті Україною у сфері інформаційного суспільства та медіа, з посиланням на «глибоку галузеву реформу та наближення до acquis Цифрового єдиного ринку ЄС» [3]. Україна стала першою країною, що використала статтю 14 eIDAS для взаємного визнання електронних довірчих послуг з ЄС [3]. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні визначає три основні цілі регулювання: підтримку конкурентоспроможності бізнесу, захист прав людини та європейську інтеграцію. Документ пропонує ризикорієнтований підхід з категоризацією AI-продуктів за рівнем їх впливу на права людини (низький, середній, високий) [10]. Передбачається двоетапний підхід: підготовчий етап (2-3 роки) з інструментами підготовки та етап імплементації законодавства аналогічного EU AI Regulation [10]. Дослідження виявляють специфічні



впровадження AI в українських стартапах. Оброблення природної мови подано Respeecher для клонування голосу в голлівудських продукціях. Застосування комп'ютерного зору включають технологію deep fake від Reface (100M+ завантажень) [11]. People.ai залучила понад \$100 млн інвестицій, а Skylum з продуктом Luminar Neo має понад 35 млн користувачів [11]. Основними викликами залишаються: релокація понад 30% стартапів за кордон та критична проблема відтоку талантів, значні складнощі з залученням інвестицій та ризики, пов'язані з війною [12]. З 511 технологічних компаній у Харкові 500 продовжують працювати, а загальна кількість технічних спеціалістів в Україні зросла на 7% до 307,600 осіб [4]. Український Startup Fund підтримує понад 350 стартапів [4].

Співпраця з естонським електронним урядуванням забезпечує взаємну передачу досвіду: Україна поділилася досвідом впровадження «Дія», що допомогло Естонії розробити додаток mRiik. 2023 року Україна, Естонія та Велика Британія підписали тристоронній меморандум про цифрове співробітництво [6]. Прогнози інтеграції з Цифровим єдиним ринком ЄС передбачають збільшення експорту України до ЄС на 11.8-17% та зростання ВВП на 2.4 - 12.1% від узгодження цифровізації [13]. Збільшення кожного 1% рівня цифровізації України може призвести до зростання ВВП на 0.42% [13]. Програма BRAVE1 для оборонних технологій розподілила 299 грантів на загальну суму \$6.5 млн станом на вересень 2024 року [14]. Військові застосування AI охоплюють автономність, OSINT, ситуаційну обізнаність, розмінування, навчання та симуляції, оцінку пошкоджень [14].

Адаптація бізнес-середовища України для розвитку AI та digitally native стартапів демонструє значний прогрес попри воєнні виклики. Для дальшого вдосконалення пропонується: 1) прискорення імплементації Білої книги відповідно до EU AI Act; 2) створення спеціалізованих фондів підтримки AI-стартапів; 3) розширення програм «регуляторних пісочниць»; 4) посилення партнерства з European Digital Innovation Hubs; 5) упровадження системи сертифікації AI-рішень. Органи публічного адміністрування відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов. Успіх європейських екосистем стартапів базується на збалансованій взаємодії державної підтримки, розвиненої інфраструктури та сприятливого законодавства [15]. Успішна інтеграція України залежить від збалансованого поєднання регуляторної гнучкості, інфраструктурної підтримки та міжнародного співробітництва.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI ecosystem of Ukraine: talent, companies, education / AI House Ukraine ; за підтримки Roosh ; огляд виконано Saturday Team. 2023. URL: <https://aihouse.org.ua/en/research/ai-ecosystem-of-ukraine-talent-companieseducation/>
2. Elagina S., Opryshchenko A. Ukrainian startups in 2024: key investments, launches, and expansions. AIN. 2025. URL: <https://en.ain.ua/2025/01/17/ukrainian-startups-in-2024/>
3. Digitalisation for recovery in Ukraine / OECD. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/c5477864-en>
4. Butcher M. Two years since Russia's invasion, Ukraine's startups soldier on. TechCrunch. 2024. URL: <https://techcrunch.com/2024/02/23/two-yearssince-russias-invasion-ukraines-startups-soldier-on/>
5. Bandura R., Staguhn J. Digital Will Drive Ukraine's Modernization. Center for Strategic and International Studies. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization>
6. Rak T. Digital Innovation: What The EU Can Learn from Estonia and Ukraine. We Are Innovation. 2025. URL: <https://weareinnovation.global/digital-innovation-what-the-eu-can-learnfrom-estonia-and-ukraine/>
7. Startup ecosystem in Ukraine. Ukraine.ua : [сайт]. 2024. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/startup-ecosystem-ukraine/>
8. Supporting Ukraine through digital / European Commission. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine>
9. New EU4DigitalUA project supports digital transformation in Ukraine. EU4Digital. 2020. URL: <https://eufordigital.eu/new-eu4digitalua-projectsupports-digital-transformation-in-ukraine/>
10. Біла книга. Регулювання штучного інтелекту в Україні / Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Біла_книга_з_регулювання_ШІ_в_Україні_АНГЛ.pdf
11. Fridman A. Top Ukrainian AI Startups: Innovations and Success Stories. It's time. 2025. URL: <https://its-time.com.ua/en/innovations/top-ukrainian-aistartups/>
12. Kartashov P., Markevych I., Veremeeva N. First-Hand Insights Into the Ukrainian Startup Ecosystem. Startup Genome. 2023. URL: <https://startupgenome.com/article/adaptation-and-resilience-first-handinsights-into-the-ukrainian-startup-ecosystem>



13.Ukraine's Integration into the EU's Digital Single Market / [Iavorskyi P. et al.]. FREE Network. 2021. URL: <https://freepolicybriefs.org/2021/02/15/ukraines-integration-single-market/>

14.Bondar K. Understanding the Military AI Ecosystem of Ukraine. CSIS. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/understanding-military-ai-ecosystemukraine>

15.Дума О. І., Завтура К. О. Екосистема стартапів в Європі: кращі практики та уроки для України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 119–130. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.119>

Катерина МАЙСТРЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент,
асистент кафедри публічного управління, адміністрування та
міжнародної економіки,
Білоцерківський національний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДО ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Адаптація соціальної політики до гібридних викликів безпеки є складним і багаторівневим процесом, що вимагає переосмислення класичних моделей публічного управління та формування принципово нової парадигми реагування на комплексні загрози. Гібридні загрози, як зазначає RAND Corporation, не є лінійними або відкритими формами впливу. Це поєднання воєнних дій, інформаційних атак, кібервтручання та економічного тиску, спрямованих на дестабілізацію суспільства й підірив стійкості держави [7].

Особливістю таких загроз є їх «розмитість» – вони діють одночасно на кількох фронтах, часто не маючи чітко визначеного джерела або виконавця. У соціальному контексті це проявляється у вигляді цілеспрямованого поширення фейкової інформації щодо виплат, маніпуляцій із фактами про соціальну підтримку та дискредитації інституцій, які відповідають за забезпечення населення. Наприклад, у періоди масових кібератак було зафіксовано спроби дестабілізації системи



нарахування допомог ВПО, що мало б потенційно серйозні наслідки для соціальної стабільності.

Виклики для публічного управління в умовах таких загроз полягають насамперед у відсутності універсальних та оперативних інструментів швидкого реагування, низькому рівні нормативної гнучкості й недостатній міжвідомчій координації. Значна частина рішень у сфері соціального захисту ухвалюється в реактивному, а не проактивному порядку, що знижує ефективність відповідей на виклики. Дослідники Hybrid CoE наполягають, що успішна протидія гібридним загрозам вимагає цілісного, скоординованого підходу, у якому залучені всі рівні управління, уключаючи регіональні адміністрації, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, бізнес й наукові установи [4]. Саме через широке залучення сторін можливо забезпечити адаптивність політики до постійно змінюваного характеру загроз. Прикладом цього є Фінляндія, що на інституційному рівні запровадила модель «comprehensive resilience» – усеосяжної національної стійкості, де соціальний захист виконує не лише функцію підтримки, а й постає як засіб запобігання соціальній фрагментації^о[4].

На рівні Європейського Союзу останніми роками спостерігається системне посилення політик, спрямованих на протидію дезінформації, зміцнення кіберзахисту, зокрема в соціальній сфері. Згідно з політикою ЄС у боротьбі з гібридними загрозами, інтеграція соціальної політики в систему національної безпеки є потрібною передумовою для зміцнення державної цілісності [2]. У межах стратегії «whole-of-society», затвердженої Європарламентом, пріоритет надається цифровій стійкості, прозорості управління та ефективній взаємодії з громадянами через сучасні технологічні засоби [1]. Не менш важливу роль у цьому процесі відіграє НАТО, що системно розширює вимоги до держав-членів у контексті цивільного захисту, життєзабезпечення населення та збереження функціонування критичної соціальної інфраструктури в умовах гібридних воєн [3].

У контексті України вагоме аналітичне значення мають дослідження Ю. Курнишової та А. Макаричева, які зазначають, що гібридна війна проти України виводить соціальну політику за межі суто гуманітарного поняття. Вона набуває ознак механізму соціального згуртування, консолідації суспільства навколо базових цінностей і підтримки довіри до інституцій [5]. Їхня теза про переосмислення національної ідентичності через призму



соціального переживання війни має під собою як емпіричне, так і концептуальне обґрунтування.

Не менш важливий приклад подає дослідження О. Куценка, який аналізує нові соціальну практику, що виникли під час війни: мобільні платформи підтримки, цифровізація сервісів, партнерські моделі взаємодії між державою і волонтерськими спільнотами [6].

На основі цього комплексу аналітичних даних стає очевидним, що адаптація соціальної політики до гібридних загроз не може обмежуватися суто технічними заходами – на зразок підвищення виплат або цифровізації. Ідеться про структурну трансформацію ролі соціальної політики як компонента системи національної безпеки. Актуальними напрямками тут постають: створення національної системи моніторингу соціальної вразливості (із залученням інструментів big data), законодавче закріплення ролі соціального захисту в кризовому управлінні, створення незалежних центрів оцінки ефективності публічної політики у сфері соціального забезпечення.

Таким чином, нові виміри гібридної війни трансформують соціальну політику із суто гуманітарного інструменту в стратегічний інструмент публічного управління, що має безпосередній вплив на збереження політичної стабільності, соціальної згуртованості, громадянської активності та довготривалої безпеки держави. Умови гібридної війни не залишають простору для інерційної соціальної – потрібна нова управлінська філософія, заснована на передбачуваності, гнучкості, технологічній готовності та публічному діалозі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Best Practices in the whole-of-society approach in countering hybrid threats. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653632/EXPO_STU%282021%29653632_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com.
2. EU Policy on Fighting Hybrid Threats. URL: https://ccdcoe.org/incyder-articles/eu-policy-on-fighting-hybrid-threats/?utm_source=chatgpt.com
3. Genini D. Countering hybrid threats: How NATO must adapt (again) after the war in Ukraine. Russia and Europe after the Ukraine War. 2025. DOI <https://doi.org/10.1177/2336825X251322719>.



4. How to cite this report: Jungwirth R., Smith H., Willkomm E., Savolainen J., Alonso Villota M., Lebrun M., Aho A., Giannopoulos G., Hybrid threats: a comprehensive resilience ecosystem, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, DOI:10.2760/37899, JRC129019.

5. Kurnyshova Yu., Makarychev A. Hybrid resilience in insecure times: Russia's war and Ukrainian society. 2022. URL: <https://www.cidob.org/en/publications/hybrid-resilience-insecure-times-russias-war-and-ukrainian-society>.

6. Kutsenko O. Resilience under fire: navigating societal challenges, agency, and innovation in times of war. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 2025. Vol. 38, No. 1, 1–10, URL: <https://doi.org/10.1080/13511610.2025.2465177>.

7. Ukraine's Lessons for the Future of Hybrid Warfare. https://www.rand.org/pubs/commentary/2022/11/ukraines-lessons-for-the-future-of-hybrid-warfare.html?utm_source=chatgpt.com.

Анастасія МАТЧЕНКО,
аспірант кафедри публічного управління
та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

Наталія ШЕВЧЕНКО,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У НАВИЧКАХ МАЙБУТНЬОГО

Питання гендерної рівності в публічному управлінні України зазнавало значних змін упродовж багатьох років під впливом суспільно-політичних змін і законодавчих реформ. Історично підхід України до питання гендерної рівності був обмеженим та непублічним, особливо в радянський період історії, коли гендерні ролі в основному визначалися традиційними очікуваннями та державною пропагандою. Однак у період після здобуття незалежності відбулися поступові зміни, зокрема, коли країна почала інтегруватися в європейський світоглядний простір,



поступове орієнтування на європейські цінності призводять до послуговування відповідними нормами та стандартами.

Гендерна рівність у публічному управлінні є ключовим показником демократизації суспільства, що характеризує рівень доступу жінок і чоловіків до процесів ухвалення рішень. В Україні за останні десятиліття спостерігається позитивна динаміка у розширенні участі жінок у публічному управлінні, проте низка проблем залишається нерозв'язаною.

Відповідно до даних Міністерства соціальної політики України, кількість жінок на керівних посадах в органах державної влади поступово зростає. На середньому рівні управління (особливо в соціальній, освітній та медичній сферах) жінки складають більшість (понад 70 %). Водночас на вищих рівнях влади (як-от: парламент, уряд та адміністрації) частка жінок значно нижча. Показово, що й у науковій літературі проблеми формування гендерної політики науковцями розглянуто досить фрагментарно.

Так, Н. Галіцина стверджує, що нормативно-правовий складник механізму забезпечення принципу гендерної рівності знаходить своє об'єктивне віддзеркалення в системі чинного законодавства України (закони України, підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні нормативно-правові акти та договори, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України) та є дворівневим (загальнодержавне та відомче регулювання) [1]. І. Грицай аналізує поняття, сутність та взаємозв'язок із суміжними категоріями принципу гендерної рівності, механізми забезпечення принципу гендерної рівності, надає загальну характеристику нормативно-правової та інституційної складників механізму забезпечення принципу гендерної рівності в Україні [2]. Т. Брус, В. Ковальов розглядають ендерні аспекти формування соціальної політики в Україні та обґрунтовують, що обраний Україною євроінтеграційний вектор розвитку потребує дотримання принципів сталого розвитку та досягнення рівності жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства; уявлення про гендер у суспільстві не є сталою категорією, а залежить від культурно-соціальних традицій та може змінюватись зі зміною середовища [3].

Гендерна рівність у навичках майбутнього стосується рівного доступу до навчання та можливостей, які надають жінкам можливість процвітати в умовах мінливої робочої сили, що характеризується технологічним прогресом та зміною економічного ландшафту. Ця тема набуває дедалі більшої актуальності, оскільки зберігається нерівність у розвитку навичок та зайнятості, особливо в галузях з високим попитом, таких як наука,



технології, інженерія та математика (STEM) [4]. Досягнення гендерної рівності в навичках – це не лише питання соціальної справедливості, але й важливе для економічного зростання та інновацій, оскільки різноманітні погляди сприяють кращому вирішенню проблем та ухваленню рішень на робочому місці. Історично шлях до гендерної рівності в робочій силі формувався різними рухами, правовими реформами та змінами в суспільних поглядах, що призводило до збільшення участі жінок у різних професіях. Однак сучасні виклики, включаючи технологічні перетворення та вкорінені гендерні стереотипи, продовжують обмежувати доступ жінок до навчання та можливостей просування по службі [5]. Прогнози показують, що мільйонам жінок у всьому світі, можливо, доведеться підвищити кваліфікацію або перекваліфікуватися до 2030 року, щоб залишатися конкурентоспроможними, що наголошує на терміновості впровадження цільових ініціатив з розвитку робочої сили, які надають пріоритет гендерній інклюзивності [6].

Гострі суперечки навколо цієї теми часто обертаються навколо постійного гендерного розриву в оплаті праці, недостатнього представництва жінок на керівних посадах та впливу соціально-економічних і культурних бар'єрів, що перешкоджають освітньому та професійному розвитку жінок. Ефективність різних стратегій, таких як програми наставництва, гнучкий графік роботи та навчання з використанням технологій, обговорюється серед політиків та активістів, лунають заклики до комплексних підходів, що враховують як системну нерівність, так і індивідуальні потреби [7].

З розвитком майбутнього праці, сприяння гендерній рівності в розвитку навичок стає критично важливим для створення більш інклюзивної економіки. Спільні зусилля різних секторів – уряду, приватних організацій та громадянського суспільства – є важливими для усунення бар'єрів та просування політики, яка не лише підтримує участь жінок, але й використовує їхній потенціал як ключових рушійних сил інновацій та зростання робочої сили [8].

Упродовж останнього століття відбувалися різні рухи, що відстоювали права жінок, особливо в контексті зайнятості. Поява Руху за визволення жінок у 1960-х і 1970-х роках відіграла ключову роль у киданні виклику традиційним гендерним ролям і розширенні доступу жінок до ширшого кола професій. Цей період спричинив значні зміни в законодавстві щодо рівної оплати праці, прав вагітних і пологів та антидискримінаційної



політики, створивши основу для постійних зусиль щодо досягнення рівності на робочому місці [9].

Поява нових технологій, уключаючи автоматизацію, штучний інтелект та гіг-економіку, ще більше змінила динаміку праці. Ці зміни створюють як можливості, так і виклики для гендерної рівності. Наприклад, хоча технології можуть створювати нові ролі, що можуть розширити можливості жінок, вони також ризикують посилити наявну нерівність, якщо жінки не будуть належним чином підготовлені до переходу на висококваліфіковані посади.

Прогнози показують, що до 2030 року від 40 до 160 мільйонів жінок у всьому світі, можливо, доведеться змінити свої професійні навички, що наголошує на нагальній потребі в цільових програмах навчання та розвитку робочої сили.

Зусилля, спрямовані на подолання гендерної нерівності на робочому місці, дедалі більше зосереджуються на соціальних нормах. Розуміння та зміна цих норм є важливими для створення ефективної політики, спрямованої на сприяння гендерній рівності. Політики та організації з розвитку почали застосовувати призму соціальних норм до своїх стратегій, визнаючи, що зміни у ставленні та поведінці мають вирішальне значення для сталого прогресу в галузі гендерної рівності.

Такий підхід виокремлює важливість комплексних навчальних програм, розроблених для підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації, тим самим сприяючи подоланню гендерного розриву в оплаті праці та забезпечуючи повноцінну участь жінок у мінливому робочому середовищі.

Навчання з питань гендерної рівності — це важливий та трансформаційний процес, спрямований на забезпечення людей знаннями, методами та інструментами, потрібними для розвитку навичок та зміни відношення до гендерних питань. Цей розвиток компетенцій охоплює широкий спектр діяльності, розробленої для задоволення різних потреб та досягнення різних результатів. Саме тому для розробників політики, державних службовців та органів з питань гендерної рівності вкрай важливо ретельно вибирати відповідні форми навчання, тренерів та сприяти сталому розвитку цих навчальних ініціатив.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галіцина Н. В. Нормативно-правовий механізм забезпечення гендерної рівності в Україні: стан та перспективи розвитку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 165–167. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2020/51.pdf
2. Грицай І. Сутність та механізми забезпечення гендерної рівності в Україні. *Право і суспільство*. 2018. № 4. С. 65–69. URL: https://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/4_2018/17.pdf
3. Брус Т., Ковальов В. Гендерна політика в контексті євроінтеграційного розвитку України. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 120–124. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/1/Intellect_2020_1_27.pdf
4. World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2023. Женева : WEF, 2023. 60 с. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>
5. McKinsey Global Institute. The future of women at work: Transitions in the age of automation. – McKinsey & Company, 2019. 53 с. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-women-at-work>
6. UNESCO. Cracking the code: Girls' and women's education in STEM. Париж: UNESCO, 2017. 121 с. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>
7. ILO. Skills for a greener future: A global view based on 32 country studies. Женева : International Labour Organization, 2019. 96 с. URL: https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_732214/lang-en/index.htm
8. UN Women. Gender equality and women's empowerment strategy 2022–2025. Нью-Йорк: UN Women, 2022. 48 с. URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/01/gender-equality-and-womens-empowerment-strategy-2022-2025>
9. European Institute for Gender Equality. Gender equality and the socio-economic impact of the COVID-19 pandemic. Вільнюс: EIGE, 2021. 44 с. URL: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-and-socio-economic-impact-covid-19-pandemic>



Олександр МОЛОДЦОВ,
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти та газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ФОРМУВАННЯ ПРАКТИКИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ МЕДІАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТИПУ ЯК СИСТЕМНИЙ ЦІННІСНИЙ ПРОЦЕС

Проблематика впровадження європейських стандартів та принципів публічного управління в систему публічного управління України знову стане актуальною в повоєнний час. Цей процес має наблизити публічну владу в Україні до певної еталонної людиноцентричної моделі. Одним із важливих напрямків формування такої моделі є впровадження в Україні інституту адміністративної медіації, що в європейських країнах успішно застосовується як альтернативний інструмент вирішення конфліктів за допомогою нейтрального посередника (медіатора), який допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення.

Розвиток інституту медіації є вимогою низки європейських документів Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р., Рекомендації № R (81) 7 державам-членам щодо заходів, які полегшують доступ до правосуддя від 14 травня 1981 р., Рекомендації № R (86) 12 щодо заходів з попередження і зменшення надмірного робочого навантаження в судах від 16 вересня 1986 р., Рекомендації Rec (2001) 9 Ради Європи та інших документів. У цих документах міститься заклик до держав-членів ЄС ужити заходів, що заохочують застосування примирення сторін і медіації, наголошується на важливості розвитку альтернативних методів вирішення спорів як інструменту підвищення ефективності управління та сприяння верховенству права. Державам-членам рекомендується інтегрувати ці методи у свої адміністративні практики, забезпечуючи баланс між ефективністю та захистом прав громадян [4, с. 6].

Адміністративна медіація набуває актуальності, насамперед у межах гуманістичного виміру, оскільки цей інструмент призначено для вирішення конфлікту найменшими витратами з боку сторін, що конфліктують. В Україні



безпосередня публічноуправлінська практика застосування медіації відстає від теоретичного опрацювання проблем, пов'язаних з медіацією, та її законодавчого забезпечення. Українські вчені достатньо глибоко опрацювали різні способи вирішення конфліктів у публічному управлінні, в тому числі медіацію [3]. Учені виокремили переваги медіації над іншими формами вирішення конфліктів. Відмічено, що ці переваги особливо стають помітними в межах демократичного процесу, оскільки медіація базується на релевантних демократії принципах: 1) швидкість – медіація зазвичай потребує значно менше часу, ніж судові процеси; 2) економічність – втрати на медіацію, як правило, нижчі, ніж на судові збори та послуги адвокатів, що робить її більш доступною; 3) конфіденційність – процес медіації проходить в закритому режимі, тому сторонам не потрібно переживати за публічне обговорення їх проблем поза межами учасників медіаційного процесу; 4) гнучкість – сторони можуть самі обирати формат й умови медіації, що дає змогу віднайти оптимальне рішення для всіх; 5) збереження відносин – медіація допомагає поліпшити процес комунікації між сторонами, що може бути важливим для збереження ділових або особистих зв'язків; 6) контроль над результатом – у медіації сторони самостійно визначають умови угоди, що дає їм більше контролю над фінальним результатом; 7) експертність медіаторів – багато медіаторів мають спеціалізовані знання в певних галузях, що дає їм змогу краще розуміти конфлікти і віднаходити ефективні рішення, у тому числі у сфері публічного управління [2, с. 112].

Саме тому в повоєнний час в Україні потрібно буде надавати більше уваги розвитку саме практик адміністративної медіації, а не тільки теорії. Цей процес має здійснюватися в контексті загальної стратегії євроінтеграції на основі формування системи норм поведінки суб'єктів публічної влади з позицій європейських цінностей. Використання практик адміністративної медіації впродовж багатьох років, зокрема у таких країнах як Німеччина, Франція, Норвегія, дали змогу розвинути системи медіації в різних сферах суспільної діяльності, у тому числі у сфері публічного управління. Вони визнані такими, що здійснюються на основі європейських цінностей та на високому рівні інституціональної культури й можуть бути певним зразком для України.

В Україні поки що активно не реалізуються публічноуправлінські практики адміністративної медіації, оскільки вони потребують високого рівня інституціональної культури європейського типу. Як слушно



зазначають деякі дослідники, використання механізмів медіації свідчить про високу інституційну розвиненість суспільства, оскільки медіація забезпечує вирішення конфліктних ситуацій між суб'єктами публічного управління: органами державної влади та органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами та структурами громадянського суспільства [1, с. 39]. І хоча Україна є європейською державою за ознаками культурної та цивілізаційної спорідненості, але за критерієм культурно-інституціонального чинника Україна являє собою суперечливе переплетіння психологічних, ментальних, генетичних, інерційних та інших процесів, тісно пов'язаних з культурно-ідеологічним минулим. Саме тому зрозуміло, що впровадження в Україні успішної практики адміністративної медіації провідних країн ЄС потребуватиме певного історичного періоду, у межах якого буде оновлюватись ціннісна система.

Таким чином, розвиток практики адміністративної медіації охоплює динамічні, процесуальні та ціннісні аспекти, що потребують системного підходу. Якщо публічне управління в Україні не виявить спроможність підтримувати такий системний зв'язок, то замість інституціональної практики європейського типу, ми можемо отримати їх симулякри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2019. № 2 (66). С. 39–44. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf (дата звернення: 5.02.2025)
2. Лисий В.В., Іваній О.М. Шляхи адаптації інституту медіації для врегулювання спорів із органами публічної влади в Україні. *Наукові перспективи* № 10(52) 2024. С. 208–220. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-208-220](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-208-220)
3. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київський нац. торг.-ек. Ун-т, 2018. 276 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155>
4. Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. (2022). *Public Management and Law History Theory Practice*, 2022. Вип. 2. С. 5–10. DOI : <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-5-10>



Юлія НАМАЗОВА,
доктор філософії в галузі публічного
управління та адміністрування,
асистент кафедри публічного
управління та менеджменту,
Вінницький державний
педагогічний університет імені
Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СТВОРЕННІ ПРОЗОРИХ ТА ПІДЗВІТНИХ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ЯК ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Цифровізація державного сектору в Україні стає ключовим інструментом у боротьбі з корупцією, оскільки впровадження сучасних технологій забезпечує прозорість, доступність інформації та підвищує ефективність державних послуг. Це сприяє зміцненню довіри громадян до влади, створює умови для чесного управління ресурсами та формує нову культуру взаємодії між державою і суспільством. Додатково, цифрові рішення дозволяють зменшити бюрократію, спростити процеси отримання послуг і забезпечити контроль за використанням бюджетних коштів. Важливо також зазначити, що цифровізація відкриває нові можливості для інновацій, залучення інвестицій та розвитку підприємництва. Це дозволяє Україні інтегруватися до глобального цифрового простору, підвищуючи конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Сучасні факти прояву корупції в органах державної влади України є серйозною проблемою, що має далекосяжні наслідки для суспільства. Вона не тільки підриває довіру громадян до влади, але й гальмує розвиток країни, створює соціальну напругу та ставить під сумнів її міжнародний авторитет. Корупція порушує основи демократичного правління, спотворюючи принципи справедливості, рівності та верховенства права. Вона призводить до зловживання службовим становищем, збагачення окремих осіб за рахунок суспільства та ухвалення рішень, що не відповідають інтересам громадян.

Верховенство права як одна із найголовніших правових засад запобігання корупції у сфері управління спрямоване на домінування в нашому суспільстві правопорядку, виключення зловживання службовими та посадовими особами, а також наданими їм правами та повноваженнями.



Відповідно до статті 19 Конституції України: «органи державної влади, органи місцевого самоврядування та їх посадові особи повинні діяти лише в межах своїх повноважень, на підставі та в спосіб, які прямо передбачені Конституцією та законами України» [2, с. 29]. Отже, сміливо можна вважати що, вихід за межі таких повноважень характеризується як корупційний прояв.

Розвиток нормативно-правової бази у сфері запобігання та протидії корупції в Україні містить ухвалення нових законів і підзаконних актів, а також унесення змін до чинних нормативних документів. Це дозволяє адаптувати правове регулювання до змін у суспільстві, економіці та міжнародних стандартах. Удосконалення нормативно-правової бази сприяє підвищенню прозорості й ефективності управлінської діяльності, забезпечує захист прав і законних інтересів громадян, а також сприяє розвитку демократичних принципів і правової держави [2, с. 31].

Одним із векторів удосконалення сфери боротьби із корупцією варто розглянути нормативно-правове забезпечення цифровізації та інформаційних технологій у створенні прозорих та підзвітних державних органів. Цей напрямок можна віднести до певної групи нормативно-правових актів, що регулюють сферу використання інформаційних технологій, основними з яких є закони України: «Про Національну програму інформатизації», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про інформацію», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»; постанови Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», «Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг», «Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти Дія. Цифрова освіта», «Про затвердження Порядку проведення огляду стану кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури, державних інформаційних ресурсів та інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом»; Розпоряджень Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні», «Деякі питання реформування державного управління України», та інші [3, с.139]. Важливим етапом розвитку демократичного



суспільства також стала реформа децентралізації, що передбачає формування дієвої системи контролю законності діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, що, своєю чергою, забезпечує домінування принципу верховенства права на території новостворених територіальних громад та районів [4].

Результати аналізу ефективності антикорупційної політики попередніх періодів, міжнародних стандартів та найкращої світової практики у сфері запобігання та протидії корупції дали змогу сформулювати такі основні принципи антикорупційної політики на 2021-2025 роки:

1) оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування, реалізація чого передусім передбачає: усунення дублювання повноважень різними органами; тимчасове припинення реалізації малоефективних повноважень, що супроводжуються високим рівнем корупції, до запровадження належних процедур, що мінімізуватимуть відповідні корупційні ризики; усунення випадків реалізації одним і тим самим органом повноважень, поєднання яких створює додаткові корупційні ризики;

2) цифрова трансформація реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних як основа для мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності;

3) створення на противагу наявній корупційній практиці більш зручних та законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб;

4) забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, що створює додатковий стримувальний ефект для всіх суб'єктів правовідносин;

5) формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права [1, с.7-8].

Отже, корупція в органах державної влади України є серйозною загрозою для її національної безпеки та сталого розвитку. Подолання цього явища потребує комплексного підходу, що включає в себе реформування законодавства, посилення контролю за діяльністю чиновників, підвищення прозорості в роботі державних органів та активну участь громадянського суспільства в боротьбі з корупцією. У сучасних умовах цифровізація є потужним інструментом у боротьбі з корупцією у сфері публічного управління. Вона сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади, зменшує можливості для



корупційних дій та забезпечує участь громадян у контролі за діяльністю влади. Проте, попри досягнуті успіхи, цифровізація в Україні потребує дальшого розвитку. Потрібно забезпечити доступ до цифрових технологій для всіх громадян, розширити перелік електронних послуг, удосконалити системи контролю та моніторингу, а також посилити кібербезпеку. Дальший розвиток цифрових технологій в Україні є важливим кроком на шляху до створення ефективної та доброчесної системи державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/antykoriptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>
2. Бодунова О.М., Лямзіна О.В. Цифровізація органів державної влади як захід запобігання корупційної злочинності в Україні. Публічне право. Політика в сфері боротьби зі злочинністю. Збірник наукових статей. С. 27-36.
3. Лихоступ С., Мороз А. Напрямки розвитку процесів цифрової трансформації в системі державного управління. Україна в умовах соціальної та цифрової трансформації: шляхи до сталого розвитку та повоєнної відбудови: матеріали наук.-практ. Конф. (Київ, 22.11.2024 р.) / упоряд.: В.М. Фурашев, М.В. Дубняк, С.О. Дорогих; ДНУ «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України». Київ; Одеса: Фенікс, 2024. С.139-140.
4. Зубар І. В. Пайлик О. І. Інституційно-правові засади оптимізації повноважень місцевих органів виконавчої влади в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.10>



Вероніка ПОПОВИЧ,
здобувачка ОП «Адміністративний менеджмент», спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»,
факультету соціології і права,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ
У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Українська держава вчергове у своїй історії переживає важкі часи. Уторгнення на її суверенну територію російської федерації, людські жертви серед військовиків і цивільного населення, критичні руйнування значної частини енергетичної інфраструктури, внутрішні і зовнішні міграційні потоки, екоцид в результаті руйнування Каховської гідроелектростанції на Херсонщині нанесли непоправні фізичні, моральні, психічні і матеріальні збитки Українському народу. У такі надскладні часи важливим стає пошук шляхів підвищення ефективності роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Удосконалення системи стажування і підвищення кваліфікації означеної категорії державних службовців може конструктивно вплинути на політичну й соціально-економічну ситуацію в країні.

Перегляд інтегральних, фахових і спеціальних компетенцій освітніх і освітньо-наукових програм підготовки майбутніх фахівців публічного управління та адміністрування має здійснюватися на прогностичних засадах з урахуванням відведеного часу на підготовку і з використанням технологій соціального прогнозування. Сьогоднішні абітурієнти, а через чотири роки навчально-професійної підготовки – бакалаври, мають відповідати поточним вимогам на час випуску. Підготовка має здійснюватися з урахуванням прогностичного складника. У стрімко змінних реаліях, що відбуваються нині не локально, а мають геополітичне забарвлення, складно якісно забезпечити реалізацію прогностичного складника підготовки майбутніх фахівців. Сьогодення вимагає від держслужбовців і посадових осіб місцевого самоврядування сформованості компетенцій роботи з постраждалим населенням. Особи, що проживають на прифронтових



територіях, зазнали травмівного впливу воєнних дій, залишилися без засобів для проживання. Невідкладної допомоги потребують особи, що пережили окупацію, повернулися з полону. Високого всебічного рівня підготовки вимагає робота з особами, що втратили близьких, рідних, знайомих. Усі ці важкі реалії сьогодення супроводжуються неймовірними емоціями, інтрузіями, флешбеками, тривожними і депресивними станами, зокрема психічним станом горювання з процесами проживання горя й прийняття втрати.

Емоції і почуття є важливим змістовим елементом в управлінській діяльності державних службовців. Емоції супроводжують планування, організацію, мотивацію, координування і контроль в публічному управлінні та адмініструванні. Група ментальних компетенцій, що беруть участь в усвідомленні власних емоцій та емоцій оточення, у науковій літературі отримала назву «емоційний інтелект». Увів цей термін і окреслив важливі змістові складники феномену емоційного інтелекту Д. Големан [5]. Учений довів, що особи з високим рівнем емоційного інтелекту здатні не тільки ефективно керувати своєю поведінкою, а й здійснювати організаційні і управлінські впливи на оточення [5, с. 24]. Інші послідовники дослідження емоційного інтелекту – П. Саловей і Д. Меєр зосередили свій пошук на компонентах емоційного інтелекту і диференціювали їх на саморозуміння, комунікативний потенціал, готовність вирішувати проблеми, адаптуючись до змінених умов реальності. Дослідники акцентували увагу на антистресовому потенціалі людини, що почасти позначають як резильєнтність і загальна диспозиційна оптимістична налаштованість [6, с. 185]. У працях вченого І. Лопушинського та ін., окреслено механізмами забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування [2], подано змістові особливості організації роботи посадових осіб та службовців місцевого самоврядування в умовах дії правового режиму воєнного стану [3]. Дослідниками зазначено, що суспільні трансформації, які огорнули останнє десятиріччя Українську державу, актуалізували значущість публічного управління та адміністрування як нової парадигми державного управління, нагальною метою якого є забезпечення розвитку держави, регіонів і територіальних громад найшвидшим і найбільш економічним шляхом. Зазначено, що одним із шляхів досягнення такої мети є розвиток партнерських відносин і побудова конструктивного діалогу між суспільством, громадськими інституціями та бізнесом [2, с. 135].



Розвиток емоційного інтелекту сприятиме сформованості таких компетенцій: уміння адаптуватися до змінених умов соціальної реальності; толерантність до невизначеності, що супроводжується пошуком ефективних шляхів розв'язання поточних завдань; здатність здійснювати управлінську діяльність у складних умовах; надавати якісні адміністративні послуги громадянам, які зазнали травмівного впливу воєнного стану. На перший план надання якісних послуг і виконання управлінської роботи держслужбовцями виходять сформовані компетенції, що передбачають чітке усвідомлення й розуміння як своїх власних емоцій, так і емоцій тих, хто їх оточує, а також управління ними.

Наукова проблема емоційного інтелекту в професійній діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування набуває особливої актуальності й практичної значущості, вимагаючи оперативної імплементації найкращих технологій та кейсів у повсякденну практику. Зазначено, що вдосконалення системи стажування і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, впровадження у освітні програми підготовки майбутніх фахівців прогностичного складника може конструктивно вплинути на політичну і соціально-економічну ситуацію в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боковець О. І. Емоційний інтелект керівника як регулятор ділової взаємодії. International scientific innovations in human life. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference (Manchester, United Kingdom, June 8–10, 2022). Cognum Publishing House, Manchester, 2022. P. 567–571. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/47932>
2. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3 (82). С. 135–144. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>
3. Лопушинський І. П., Малахова Т. В. Особливості організації роботи посадових осіб та службовців місцевого самоврядування в умовах дії правового режиму воєнного стану. Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи»: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференція / за наук. ред. проф.



О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 66–73.

4. Сокіл О. Г. Роль емоційного інтелекту у кар'єрі державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 10. С. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.3>

5. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.

6. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. Vol. 9. P. 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

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

НЕОБХІДНІ КРОКИ ДЛЯ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУР СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЄС

Стратегічне управління й планування визначені одними з основних напрямків діяльності органів влади [2], що, однак, не поспішають відмовлятися від вироблення політики, прив'язаної до виборчого циклу та орієнтованої на отримання швидких вигід; бажання одночасно робити все, «будуючи на століття», й розроблення планів на основі аналізу лише внутрішніх можливостей. Чи не кожний керівник органу влади розпочинає діяльність на своїй посаді з розроблення проекту чергової «стратегії», зазвичай базованої на ще довоєнних уявленнях про потреби, пріоритети і спроможності держави [4, с. 782].

Відзначаючи певний прогрес у середньостроковому плануванні, експерти Програми SIGMA зазначають, що «збройна агресія росії проти України негативно вплинула на практичну реалізацію, призвела до затримок



у підготовці стратегічних документів, навіть до призупинення деяких із них та зміщення пріоритетів на короткострокову перспективу» [1, с. 13].

На думку автора, щоб зламати притаманну нашій державі негативну тенденцію до розпорошення фінансових, матеріальних, кадрових, інших ресурсів та гармонізувати процедури стратегічного планування в Україні та ЄС, потрібно виконати такі кроки:

1. Змінити параграф 57 Регламенту Кабінету Міністрів України [3, глава 8], установивши, що стратегія є офіційним документом, у якому відповідно до соціально-економічних і суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та очікуваних тенденцій визначають пріоритетні цілі розвитку об'єкта планування на довгостроковий період (п'ять років), завдання, спрямовані на їх досягнення, та ресурси, потрібні для здійснення таких заходів. Визначити, що стратегії розробляють із метою концентрування ресурсів розробника на досягненні найважливіших для нього довгострокових результатів і лише якщо це передбачено законами України, міжнародними зобов'язаннями чи актами Кабінету Міністрів України.

2. Розробити настанови для розробників, у яких установити, що стратегія має містити: інформацію щодо офіційних документів, що стали підставою для її розроблення, зв'язок стратегії з іншими документами програмного й прогностного спрямування; аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників із визначенням того, як наявні в об'єкта планування можливості й сильні сторони можна використати для подолання його вад і нейтралізації загроз; формулювання мети як спрямованості політики, бажаного стану об'єкта планування в разі успішної реалізації стратегії; стратегічні цілі, тобто базовані на меті довгострокові результати, одержання яких свідчитиме про досягнення бажаного стану; відповідні кожній стратегічній цілі конкретні, вимірювані, досяжні та узгоджені одне з одним завдання; кількісні індикатори виконання кожної зі стратегічних цілей; обсяг фінансових, матеріальних, кадрових та інших ресурсів, потрібних для реалізації стратегічних цілей, оцінку їх наявності й доступності; оцінку ризику, зумовленого реалізацією стратегії та опис принципів управління ним; систему й порядок моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії.

3. Установити, що стратегію реалізують відповідно до плану заходів – офіційного документа, що є інтегральною частиною відповідної стратегії й визначають потрібні для її реалізації заходи й ресурси. План заходів мають



затверджувати одночасно зі схваленням стратегії, розробляти на строк, що завершується 31 грудня року, наступного за роком її ухвалення. Наступні плани заходів мають розробляти на календарний рік і затверджувати одночасно зі звітом з оцінювання результативності реалізації стратегії.

4. У настановах для розробників установити, що план заходів має містити: формулювання завдань, що мають бути виконані у відповідний період; індикатори виконання кожного із завдань; відповідальних виконавців кожного із завдань; перелік конкретних заходів із виконання кожного із завдань; терміни виконання цих заходів із зазначенням календарної дати; джерела та обсяг фінансування заходів.

5. Передбачити підготовку розробником відповідної стратегії щорічних звітів з оцінювання її результативності – офіційних документів, що є інтегральними частинами відповідної стратегії, спрямованими на одержання достовірної та обґрунтованої інформації про результативність її реалізації. Такі звіти мають подавати до Кабінету Міністрів України за місяць до завершення виконання річного плану заходів і затверджувати одночасно з планом заходів на наступний рік.

6. У настановах для розробників установити, що звіт з оцінювання результативності має містити: результати порівняння планованих і фактичних показників виконання кожного із завдань, що мали бути виконані у відповідний період; причини виявлених розбіжностей, організаційних обмежень, інших проблем реалізації стратегії; перелік заходів, потрібних для вирішення виявлених проблем; пропозиції з коригування плану заходів із реалізації стратегії на наступний рік та їх обґрунтування.

Безумовними ознаками всіх стратегій мають стати:

1. Формулювання мети, як стану об'єкта планування після успішної реалізації стратегії, а цілей – як базованих на меті довгострокових результатів, одержання яких свідчитиме про досягнення бажаного стану.

2. Концентрування зусиль на вибраному курсі дій – звернення уваги на обмежену (зазвичай, 5...7) сукупність цілей, для досягнення яких будуть використані всі наявні й доступні ресурси, у тому числі з інших видів діяльності.

3. Наявність «дерева цілей» – моделі, що передбачає відповідність наявних в об'єкта планування ресурсів поставленим завданням, завдань – цілям, а цілей – меті, створення нерозривного ланцюга «мета → цілі →



завдання → заходи → ресурси» зі зворотним зв'язком. Наявність у стратегії окремих переліків цілей і завдань є запорукою її невиконання.

4. Формулювання завдань як дій влади, потрібних для досягнення відповідної цілі, з обов'язковим дотриманням критеріїв SMART – конкретності (віддзеркалення очікуваних результатів, а не заходів), вимірюваності (можливості об'єктивної перевірки наявності змін), узгодженості (несуперечливості), досяжності (відповідності наявним ресурсам та умовам середовища) й визначеності в часі (відстежуваності з бажаною частотою впродовж певного часу). При цьому важливо розуміти закономірність: «Сукупність завдань утворює стратегічні цілі, а сукупність цілей – формулювання мети стратегії».

5. Відсутність у формулюваннях цілей і завдань процесових дієслів (активізувати, боротися, удосконалювати, задовольняти (вимоги, що постійно зростають), залучати (інвестиції), модернізувати, оптимізувати, осучаснювати, підвищувати (ефективність), поліпшувати, посилювати, прискорювати (темпи), реформувати, розвивати тощо).

6. Гнучкість, можливість коригування в разі змінення зовнішнього та/чи внутрішнього середовища. Стратегія не є догмою – її можна й потрібно коригувати, проте не варто відкидати й розробляти нову.

На думку автора, запровадження в Україні стратегічного планування європейського зразка є неможливим без змінення підходів до організації діяльності органів влади. Краща європейська практика такого планування помітно відрізняються від тих, що використовують у нашій державі. Стратегічне планування не виникає як різновид управлінської роботи автоматично, відразу після створення спеціалізованих підрозділів в органах влади, а вимагає від політиків і службовців здобуття специфічних знань, умінь і навичок. Утім, попри труднощі, що існують, зміни наявні, й вони мають бути підтримані владою й громадськістю, оскільки запровадження стратегічного планування в Україні – це прогресивний, творчий процес, що сприяє переходу від управління шляхом надання доручень до вироблення суспільної політики, базованої на доказах і цінностях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Грудень 2023 року : моніторинговий звіт Програми SIGMA. *OECP*, 2024. URL: <https://www.sigmaxweb.org/>



content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf

2. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

3. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2007 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>

4. Рябцев Г. Л. Стратегування як запорука відновлення України. *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. С. 780-783. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-07/Збірник_тез_ІФНТУНГ_2024.pdf

Світлана СВІРКО,

доктор економічних наук, доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

Олексій ОРЕЛ,

здобувач ступеня доктора філософії,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ДЕРЖАВНА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ ДИСПУТ

Важливим складником державного управління постає державна політика. При цьому прикладне втілення будь-яких положень державної політики потребує їх теоретичного обґрунтування, що розпочинається з термінології, яка «використовується для передавання та поширення знань, оскільки вона містить найточнішу та концентровану інформацію з певної



галузі» [1]. Отже, до опрацювання практичних положень державної євроінтеграційної політики пропонується провести понятійний дискурс щодо вищеназваного терміна.

Варто зазначити, що тематика євроінтеграційної політики нашої України опрацьовується вченими різних галузей досить активно; до складу науковців, які опановують цю тематику, належать представники економічних, політичних, юридичних наук, а також науки державного управління.

Окремо, варто назвати дисертаційне дослідження Ю. Палагнюк на тему «Механізми формування та реалізації державної інтеграційної політики України» (2014 р.) яка, здійснивши глибоке опрацювання означеної тематики, запропонувала розуміння державної євроінтеграційної політики «як системної, цілеспрямованої, послідовної, науково обґрунтованої стратегічної діяльності держави з формування та реалізації державної політики в напрямку європейської інтеграції на основі визначення довгострокових цілей органів державної влади, соціально-економічних і політичних завдань, залучення громадськості, упровадження конкретних заходів, засобів, механізмів, інструментів, форм і методів, що мають на меті захист національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціально орієнтованої держави з ринковою економікою на базі консолідації суспільства навколо базових національних та європейських цінностей» [2].

Не можна оминати увагою також не менш фундаментальне дослідження, здійснене В. Резніковим на тему «Механізми формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України» (2020 р.), в якому автор пропонує під державною політикою у сфері європейської інтеграції розуміти «законодавчо закріплена діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування через сукупність механізмів та інструментів її формування та реалізації щодо адаптації та імплементації національних законів, нормативно-правових актів, правил і процедур до стандартів ЄС (їх європеїзація), що охоплюють різні сфери суспільного життя з метою конкурентного сталого розвитку країни та підвищення рівня добробуту населення до європейських стандартів» [3].

Попри значний інтерес до проблематики державної євроінтеграційної політики певна сукупність питань теоретичного, методологічного, методичного та організаційного характеру не отримали достатньо чіткої



формалізації. Крім того, поза увагою вищеназваних провідних вітчизняних учених залишилися питання широкомасштабної воєнної агресії росії, що розпочалася 2022 року, та її впливу на державну євроінтеграційну політику України.

Переходячи безпосередньо до теоретичних підвалин державної євроінтеграційної політики України, що, насамперед, представлене власне поняттям «державна євроінтеграційна політика України» звернімося до визначення поняття «державна політика» загалом.

На підставі раніше проведеного узагальнення авторських підходів до означеного поняття репрезентуємо їх формалізацію на рис.1.

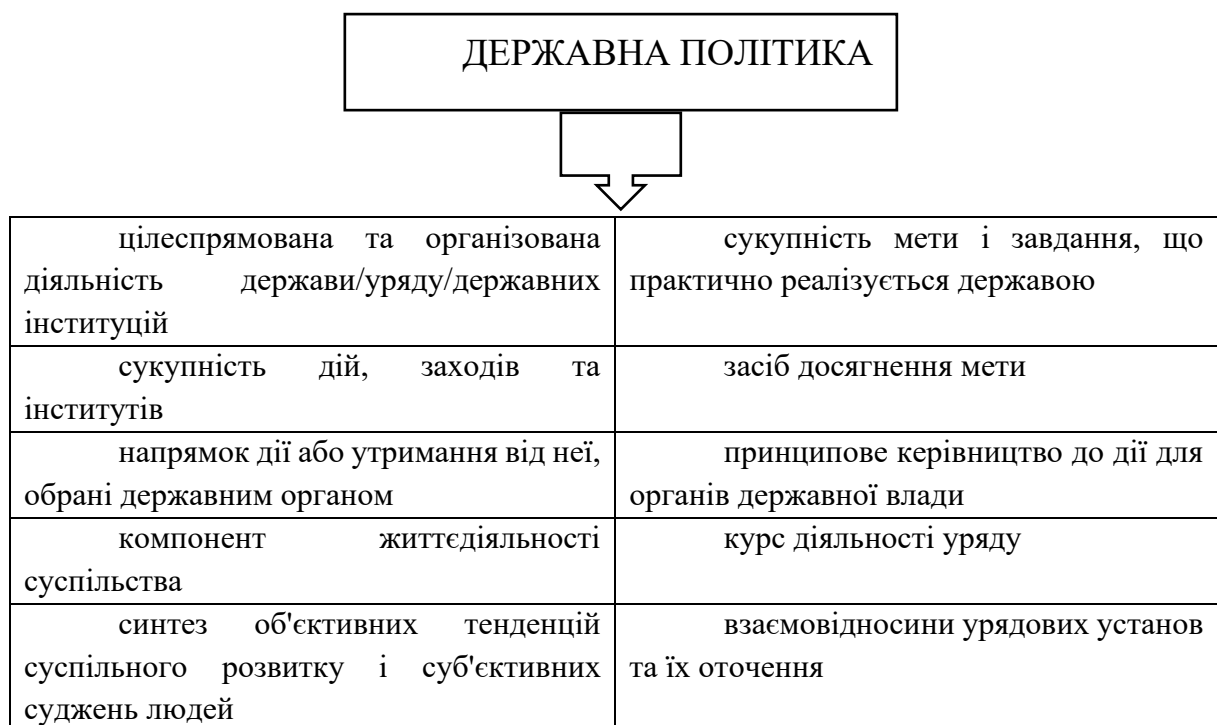


Рис.1. Підходи до трактування поняття «державна політика» [5, с.114]

Аналіз наведених підходів свідчить, що автори трактують державну політику в контексті діяльнісного та процесного підходу. Пропонується розглянути проблематику державної політики в контексті системного підходу до державного управління, акцентування на якому здійснила в своїх працях вчена С. В. Свірко, за яким «об'єкт розглядається як цілісна система із сукупністю забезпечувальних механізмів, що має відповідні внутрішні та зовнішні зв'язки» [5, с. 74]. Нагадаймо також, що система передбачає наявність [6, с .16]: «множинності елементів; взаємодії із середовищем; взаємодії між собою; наявність спільної мети».



Розглядаючи державне управління як систему, пропонуємо сприймати державну політику як обов'язковий елемент цієї системи, при цьому: суб'єктами державної політики в умовах демократичного суспільства потрібно визнати органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також громадянське суспільство, що формують (беруть участь у формуванні) та реалізують державну політику; об'єктом – усі сфери життя суспільства; метою – досягнення накреслених цілей на розвиток останнього та держави; середовище – внутрішнє та зовнішнє.

Звертаючись до поняття «державна євроінтеграційна політика України», варто акцентувати увагу на найбільш змістовних визначеннях поняття «державна євроінтеграційна політика», що були надані вченими Ю.°Палагнюк та В. Резніковим та наведені раніше.

Утім, вони не є єдиними. Так, Г. Савенко вважає, що євроінтеграційна політика – це «діяльність органів публічного управління щодо визначення основних шляхів інтеграції нашої держави до ЄС, широке бачення та комплексний аналіз проблем під час реалізації заданого курсу, а також їх безпосереднє вирішення та сприяння розвитку держави та громадського суспільства в напрямку європейської інтеграції» [4, с. 102].

Зважаючи на проведений аналіз вищенаведених визначень поняття «державна політика», уже сформованих визначень поняття «державна євроінтеграційна політика» пропонується розуміти під державною євроінтеграційною політикою України розроблений та сформований органами державної влади, органами місцевого самоврядування та апаратом управління державних підприємств, установ та організацій України за участі громадського суспільства план дій до реалізації державою та суспільством в часі та просторі на досягнення політичної, правової, економічної, соціально-культурної, суспільної інтеграції України з ЄС з метою забезпечення державності в нашій країні та дальшого її розвитку. Таке розуміння державної євроінтеграційної політики України дозволяє акцентувати увагу на найбільш важливих стратегічних завданнях нашої держави в поточному та стратегічному періодах на тлі правильної ідентифікації як суб'єктно-об'єктного поля, так і цілепокладання державної євроінтеграційної політики.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іленков А. Термінологія та її роль у представленні знань. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія «Проблеми української термінології»*. 2009. № 648. С. 24–29.
2. Палагнюк Ю. В. Механізми формування та реалізації державної євроінтеграційної політики України: автореф. дис... д-ра наук з державного управління: 25.00.02. Миколаїв, 2014. 36 с.
3. Рєзніков В. В. Механізми формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України: автореф. дис... д-ра наук з державного управління.: 25.00.02. Харків, 2020. 40 с.
4. Савенко Г. В. Окремі аспекти євроінтеграційної політики України в сучасних умовах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. №2. С.101-103.
5. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою. Житомир: ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021. 436 с.
6. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу. Х: ХНАМГ, 2004. 291 с.

Сергій СЕРДИНСЬКИЙ,
аспірант кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СИНЕРГІЯ ЗМІН

У сучасних умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України питання європейської інтеграції перестає бути лише політичним пріоритетом – воно набуває екзистенційного характеру. Україна обрала європейський вектор розвитку як стратегічну мету, що передбачає не тільки реформування окремих галузей, а й глибоку трансформацію системи публічного управління в цілому. У цьому контексті формулюється новий суспільний запит: гармонізація управлінських механізмів з європейськими стандартами, забезпечення ефективності, відкритості та підзвітності влади, що є невід’ємними характеристиками держав Європейського Союзу.



Узагалі Україна стала при цьому «Щитом» незважаючи на його метафоричність, символізм і має чітко виражене геологічне підґрунтя^о[1, с. 1-3].

Процес реформування публічного управління в Україні потребує узгодження національної моделі державного управління із принципами належного врядування (good governance), що домінують в адміністративному просторі ЄС. Це передбачає впровадження системи управління, що ґрунтується на верховенстві права, ефективному інституційному управлінні, інклюзивності, участі громадян в ухваленні рішень та високих етичних стандартах у роботі публічних службовців.

Одним із ключових орієнтирів у цьому процесі є відповідність української моделі управління європейським стандартам, що закріплені в документах Ради Європи, Європейської комісії та інших інституцій. Це вимагає не лише нормативно-правової адаптації, а й оновлення управлінської культури, формування професійного корпусу державної служби, здатного діяти в умовах складної багатовекторної трансформації. Варто відзначити, що за останні роки Україна здійснила значний поступ у цьому напрямку: було ухвалено нові редакції Закону «Про державну службу», запроваджено конкурсні механізми відбору кадрів, створено Національне агентство України з питань державної служби, посилено прозорість ухвалення рішень у виконавчій владі.

Другий важливий вимір – інституційна адаптація до *acquis communautaire*, тобто до сукупності правових норм Європейського Союзу. Це не просто технічний процес «перекладу» законів, а складна процедура зміни функцій, повноважень, процедур взаємодії органів влади на всіх рівнях. Адаптація містить у собі такі складники, як гармонізація регуляторної політики, зміна системи державного нагляду та контролю, посилення антикорупційних інструментів, модернізація адміністративних послуг. Значну роль у цьому відіграє адміністративна спроможність органів публічного управління – їх здатність реалізовувати завдання політики відповідно до нових викликів.

У цьому сенсі заслуговує на особливу увагу децентралізація як інструмент інтеграції, що стала однією з найуспішніших реформ за останнє десятиліття. Передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень не лише забезпечила більш ефективне управління на територіях, а й стала базисом для посилення соціальної згуртованості, демократичного розвитку громад та адаптації місцевого самоврядування до європейських



моделей. Досвід країн Центрально-Східної Європи свідчить: децентралізація – це не лише інструмент підвищення якості управління, але й засіб наближення до політичних стандартів ЄС.

Україна в цьому процесі виявила здатність до швидкого інституційного навчання. Було створено інститути міжмуніципального співробітництва, розроблено стратегії регіонального розвитку, налагоджено систему місцевих бюджетів із високим ступенем автономії. Цей досвід є цінним капіталом у перемовинах про членство в ЄС, оскільки демонструє здатність держави проводити комплексні трансформації відповідно до *acquis*.

Окремої уваги потребує питання цифровізації публічного управління. Запровадження платформи «Дія», електронного документообігу, відкритих даних стало реальним механізмом підвищення прозорості, боротьби з корупцією та формування нової довіри громадян до держави. Це також свідчить про здатність України інтегруватися до європейського цифрового простору та відповідати стратегічному баченню Європейського Союзу щодо цифрової трансформації державного управління.

Варто наголосити, що європейська інтеграція – це не лише адаптація норм і процедур, а й ціннісне перетворення, зміна світогляду управлінців, орієнтація на права людини, соціальну справедливість, інклюзивність, ефективну взаємодію держави з громадянським суспільством. Саме ці аспекти мають бути в центрі державної політики у сфері публічного управління.

Інтеграція до ЄС вимагає також перегляду системи стратегічного планування, запровадження механізмів оцінки державної політики, посилення аналітичного та проєктного потенціалу в органах влади. Це – виклики, що неможливо подолати лише технічними засобами; ідеться про формування нової моделі управління, що буде стійкою до криз, орієнтованою на результат та відкритою до інновацій.

Успішна синергія реформ публічного управління та європейської інтеграції можлива лише за умови політичної волі, широкої координації між органами влади, активної участі громадянського суспільства та підтримки з боку міжнародних партнерів. Особливої актуальності набуває запровадження механізмів моніторингу та оцінки реформ – не лише у форматі звітності, але й для формування ефективного зворотного зв'язку між державою та суспільством. «Європейські принципи реалізації контролю у сфері публічного управління зумовлює потребу визначення



співвідношення понять державний контроль та громадський контроль, в основу якого, зазвичай, покладено розуміння потенціалу ролі держави та меж функцій державного управління щодо забезпечення гарантій дотримання правової, політичної, організаційної законності» [2, с. 148].

У цьому контексті актуальним стає створення центрів європейської інтеграції в регіонах, що зможуть поєднати освітні, аналітичні та комунікаційні функції, забезпечуючи системну підтримку для реалізації реформ «на місцях». Саме на базі таких інституцій можливе формування нового покоління публічних управлінців, орієнтованих на європейські цінності та практику.

Український досвід трансформації публічного управління в умовах російсько-української війни та системних загроз може стати унікальним прикладом для інших країн, що перебувають на шляху до європейської інтеграції. Водночас, сам процес інтеграції має сприйматися не як «навантаження» ззовні, а як можливість модернізації держави, посилення її інституційної сталості та побудови ефективного, демократичного управління, що служить інтересам громадян.

Європейська інтеграція та реформи публічного управління в Україні є не просто паралельними процесами, а складниками єдиного вектору модернізації держави. Вони створюють синергію, що посилює спроможність державних інституцій, сприяє прозорості, підзвітності та ефективності влади. Відповідність управлінської моделі європейським стандартам, інституційна адаптація до *acquis communautaire*, успішна децентралізація та цифровізація є підтвердженням того, що Україна здатна реалізовувати складні трансформації навіть в умовах війни.

Проте, ці досягнення повинні бути систематизовані, закріплені інституційно та підтримані сталими механізмами розвитку людського капіталу. Лише інтегрований, багаторівневий підхід із фокусом на доброчесність, професіоналізм та відкритість дозволить Україні ефективно реалізувати амбіцію повноправного членства в Європейському Союзі. Зрештою, інтеграція – це не лише політичне рішення, а глибинна трансформація суспільства, у центрі якої – людина, її гідність, безпека та добробут.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotlyar Yu. V. Ukraine and European civilization. Україна і Європа: спільність історичної долі (ціннісний аспект) в рамках



міжнародного проєкту Erasmus+ за напрямком Jean Monnet «Implementation of European values as a basis of democracy in Ukraine»: тези доповідей. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. С. 1-3.

2. Бахтіна Ю. С. Функції моніторингу та контролю в державному управлінні: співвідношення понять. *Сучасна юридична наука: проблеми доктринальної комунікації: міжнародна науково-практична конференція*. 19 квітня 2019 р., м. Харків. С.146-149.

Олег СЕРНЯК,

кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
депутат Івано-Франківської районної ради
Івано-Франківської області,
м. Івано-Франківськ, Україна

Іван МАТЮША,

здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА МІЖ УКРАЇНОЮ ТА МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах європейська інтеграція України є не лише зовнішньополітичним пріоритетом, а й внутрішнім каталізатором структурних реформ. Участь у міжнародних організаціях стала для України важливим інструментом досягнення стандартів Європейського Союзу (ЄС) у сферах верховенства права, демократії, економіки та безпеки. Особливої актуальності це питання набуло після Революції Гідності та початку широкомасштабної збройної агресії російської федерації. Метою цього



дослідження є аналіз ролі міжнародних організацій у процесі європейської інтеграції України та окреслення шляхів підвищення ефективності такого співробітництва.

Процес євроінтеграції України має багаторічну динаміку, що включає важливі політичні рішення, реформаторські ініціативи та інституційні зрушення. З моменту підписання Угоди про Асоціацію з ЄС 2014 року Україна здійснила значний поступ у напрямку гармонізації законодавства з *acquis communautaire*. Проте, ключовим чинником стало активне залучення до діяльності міжнародних організацій, що постають провідниками реформ. Так, Рада Європи сприяє адаптації правової системи України до європейських стандартів, зокрема через реалізацію Плану дій для України (2023-2026), підтримку реформ у сфері правосуддя, децентралізації, боротьби з корупцією [8]. Участь України в Організації з безпеки і співробітництва (ОБСЄ) забезпечує політичний моніторинг, експертну підтримку та просування демократичної практики, особливо у сфері захисту прав людини та свобод медіа [2].

Європейський Союз відіграє центральну роль у процесі інтеграції, пропонуючи технічну, фінансову та правову допомогу. Починаючи з 2022 року, коли Україна подала заявку на членство в ЄС, інституції ЄС (Єврокомісія, Європарламент, Європейська рада) активізували підтримку у сфері реформ, безпеки, гуманітарної допомоги та відбудови. Значну роль відіграє й Євроюст, що координує розслідування воєнних злочинів, а також Європейська служба зовнішніх дій, яка підтримує реформування сектору цивільної безпеки [7].

Важливим є і партнерство з Північноатлантичним Альянсом (НАТО), що зміцнює обороноздатність держави та сприяє впровадженню стандартів Альянсу. Організація Об'єднаних Націй (ООН) надає гуманітарну, правозахисну та антикризову підтримку, а фінансові організації (Міжнародний Валютний Фонд, Європейський Банк Реконструкцій та Розвитку, Світовий банк) фінансують реформи та інфраструктурні проекти.

Проте успішна інтеграція України до європейського та глобального політичного простору залежить не лише від формального членства в міжнародних організаціях, а й від змістовного наповнення цієї участі. Для досягнення максимального ефекту від міжнародної взаємодії потрібно реалізовувати низку комплексних заходів, що охоплюють як внутрішні трансформації, так і зовнішньополітичну активність, а саме:

1. Активізація дипломатичної присутності



Зміцнення позицій України на міжнародній арені потребує якісного оновлення дипломатичного корпусу. Ідеться про розширення української участі в робочих групах, комітетах, дорадчих органах при ООН, ОБСЄ, Раді Європи, ЄС, системне подання кандидатур українських експертів і дипломатів на керівні посади в структурах міжнародних організацій, призначення представників з чітко окресленими функціональними повноваженнями та стратегічними завданнями [1].

2. Посилення міжвідомчої координації

Ефективна міжнародна політика передбачає злагоджену взаємодію всіх гілок влади, причетних до міжнародної діяльності. Це вимагає створення єдиного координаційного центру або платформи, яка б моніорила інформацію та контролювала виконання міжнародних зобов'язань, упровадження міжвідомчих стратегічних планів участі в окремих організаціях (наприклад, стратегія взаємодії з НАТО або ЄС), чітке визначення пріоритетів міжнародної політики на коротко- та середньострокову перспективу [3].

3. Розвиток кадрового потенціалу

Участь у глобальних процесах потребує висококваліфікованих кадрів. Важливо створювати національні програми підготовки фахівців для роботи в міжнародних інституціях, підтримувати участь українських науковців, юристів, економістів у міжнародних дослідницьких проєктах, аналітичних центрах, програмах обміну, розвивати партнерство між українськими та європейськими закладами освіти з фокусом на підготовку фахівців із питань європейської політики.

4. Проактивна зовнішньополітична позиція

Україна має не лише реагувати на ініціативи міжнародних організацій, а й активно формувати порядок денний, а саме: ініціювати підготовку резолюцій, концептуальних документів, міжнародних декларацій; створювати коаліції з державами-партнерами для просування спільних рішень з питань безпеки, клімату, енергетики, прав людини; виступати з власними ініціативами на міжнародних форумах, конференціях, самітах [6].

5. Ефективний контроль та звітність

Для забезпечення прозорості та результативності взаємодії з міжнародними організаціями потрібно впровадити національну систему моніторингу виконання зобов'язань у межах членства (наприклад, зобов'язання у межах Угоди про Асоціацію з ЄС або Плану дій НАТО),



створити механізми внутрішньої звітності для всіх суб'єктів, задіяних у реалізації міжнародної політики, оприлюднювати регулярні аналітичні звіти про результати співпраці з конкретними організаціями [4].

6. Підтримка іміджу та публічна дипломатія

Інформаційна підтримка міжнародної політики є критично важливою. Україна має системно популяризувати свої досягнення на міжнародних майданчиках, проводити роз'яснювальні кампанії щодо реформ, які підтримуються міжнародними партнерами, просувати українську культуру, освіту, науку за кордоном як елемент «м'якої сили».

7. Цифровізація зовнішньополітичної діяльності

У сучасному світі цифрові технології стають важливим інструментом міжнародної взаємодії. Саме тому Україні потрібно розвивати електронні платформи для координації дій між українськими та іноземними структурами, забезпечити оперативний обмін аналітикою, правовими актами та рішеннями, використовувати цифрові ресурси для представлення України у віртуальному просторі, зокрема міжнародні електронні форуми та хаби [5].

Таким чином, членство України в міжнародних організаціях має ключове значення для реалізації курсу європейської інтеграції. Завдяки активній участі в їх діяльності Україна отримує доступ до ресурсів, експертизи та політичної підтримки, потрібних для реалізації реформ. Удосконалення співпраці з міжнародними інституціями – це не лише питання зовнішньої політики, а й інструмент глибокої модернізації держави. Успішна інтеграція України в ЄС можлива лише за умов продовження структурних реформ, активної дипломатії та системної взаємодії на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дір І. Ю. Євроінтеграція України на сучасному етапі: постановка проблеми. *Часопис Київського університету права*. 2022. № (2-4). С. 179-183. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33>.
2. Дубовик В. Демократизація та євроінтеграція: роль ОБСЄ. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2020. № 9. С. 244–247. URL: <http://dx.doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.43>.
3. Питання координації зовнішньополітичної діяльності держави. Указ Президента України від 22.12.2021 р №671/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6712021-41005>.



4. Таймлайн: Шлях України до ЄС. Комунікаційна команда Офісу Віце-прем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/tajmlajn-shlyah-ukrayiny-do-yes/>.

5. Україна. 30 років незалежності. Стислий довідник / За ред. д.і.н., проф. Киридон А. М. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2021. 536 с.

6. Українська призма: Зовнішня політика 2020. Аналітичне дослідження / Редкол.: Н. Бурейко, Г. Максак, Г. Шелест. Київ : ГО «Рада зовнішньої політики “Українська призма”» ; Фонд ім. Ф. Еберта, 2021. 344 с.

7. An official website of the European Union. URL: https://european-union.europa.eu/index_en.

8. Council of Europe Action Plan for Ukraine “Resilience, Recovery and Reconstruction” 2023-2026. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280>.

Кирило СИДОРЧУК,
старший викладач, аспірант,
Києво-Могилянська школа врядування,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІСТОРИЧНОЇ ПАМ'ЯТІ ТА КУЛЬТУРИ МИРУ В ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД

Перехідний період після завершення збройних конфліктів або падіння недемократичних режимів є ключовим етапом, упродовж якого формуються засади майбутнього суспільного миру, політичної легітимності та демократичного відновлення. У цей час держави постають перед комплексними завданнями: подолання травм минулого, забезпечення справедливості, увічнення пам'яті про жертв, а також розбудова інститутів, що ґрунтуються на принципах верховенства права та поваги до прав людини.

Освіта в цьому контексті постає не лише як інструмент соціалізації та здобуття знань, а як один із ключових механізмів переосмислення минулого, трансляції цінностей прийдешнім поколінням і формування культури миру. Така культура передбачає формування особистого світогляду і суспільного



середовища, у якому конфлікти розв'язуються ненасильницькими методами, утверджуються діалог, взаємоповага, толерантність, а людська гідність визнається фундаментальною цінністю. Водночас, ефективність освітньої системи в процесах трансформації залежить від змісту навчальних програм, характеру історичних наративів і здатності чинити опір політичним маніпуляціям, ідеологізації та догматизму, що можуть підривати демократичну консолідацію.

Відзначимо, що український перехідний період є багаторівневим: на нього одночасно впливають наслідки посттоталітарної спадщини та новітня збройна агресія росії. *«Невід'ємними складниками реформ у таких умовах є реформи судових та правоохоронних органів, що органічно потрібно проводити поряд з реформою освітньої системи, щоб не лише гарантувати безпеку і становлення стабільного правопорядку в короткостроковій перспективі, але й сприяти утвердженню верховенства права у свідомості майбутніх поколінь шляхом системного викладання в закладах освіти таких предметів, як «Права людини» та «Громадянська освіта»* [1, с. 18].

Як відзначають Елізабет Коул та Карен Мерфі, у постконфліктних і глибоко розділених суспільствах саме історична освіта може стати як джерелом небезпеки, так і інструментом морального відновлення. Історія, подана крізь призму визнання множинності досвідів різних соціальних груп, здатна змінити уявлення молоді про себе і про тих, хто раніше сприймався як «інший» – ворог або загроза. Через правдиве викладання складних тем минулого, зокрема про геноциди, війни чи диктатури, формується ширше коло моральної відповідальності, зростає емпатія і порозуміння [2].

Попри декларативну риторику, не всі держави, що перебувають у фазі повоєнної трансформації, обирають шлях лібералізації освіти. Навпаки, дослідження засвідчують, що за умов слабкої інституційної спроможності, високої поляризації суспільства та відсутності належної системи противаг, освіта легко стає інструментом догматизму та закріплення наративів, що загрожують плюралізму. У таких умовах громадянська освіта та критичне мислення часто або маргіналізуються, або використовуються інструментально – задля легітимації чинного політичного дискурсу. Це особливо характерно для країн, де процес переосмислення минулого поєднується з політичним контролем за інтерпретаціями історії та спробами встановлення єдиної, нормативної оповіді.

Дослідник Ф. Пінгель, аналізуючи освітні політики різних держав після конфліктів, зазначив тривожну тенденцію: *«початковий інтерес до*



з'ясування історичних причин конфлікту швидко витісняється політикою пам'яті, що капсулює або нейтралізує суперечливе минуле» [3, с. 187]. Інакше кажучи, після первинного етапу осмислення причин масових травматичних подій державна влада часто переходить до конструювання офіційної історичної версії, що редукує складність минулого до політично прийнятної та контрольованої інтерпретації. Як наголошує Пінгель, процеси формування нового історичного наративу в постконфліктних суспільствах нерідко супроводжуються істотними політичними та інституційними труднощами. Зокрема, в Руанді після геноциду викладання історії було тимчасово зупинено через неможливість досягти консенсусу щодо єдиної національної версії минулого; у Південно-Африканській Республіці після краху апартеїду спроби створити інклюзивний наратив також стикалися з опором та політичними суперечностями; у Боснії і Герцеговині натомість було утверджено модель етнічно сегрегованої освіти.

У цій країні де-факто функціонують три окремі освітні системи – сербська, хорватська та босняцька – що віддзеркалюють глибоку етнополітичну фрагментацію держави. Так, у Республіці Сербській навчальні програми гармонізовано з освітніми стандартами Сербії, тоді як у Федерації БіГ функціонують відокремлені хорватська та босняцька освітні моделі із власними підручниками, орієнтованими відповідно на Загреб і Сараєво. Це зумовлює існування феномену «двох шкіл під одним дахом» [4, с. 97; 5, с. 26], коли діти різних етнічних спільнот фізично перебувають в одній будівлі, але навчаються окремо, за різними програмами, що унеможлиблює вироблення спільного бачення минулого та ускладнює процеси примирення. Сегрегаційна модель, упроваджена як тимчасовий інструмент для зниження міжетнічної напруги в постконфліктний період, залишається сталою практикою впродовж майже трьох десятиліть [6, с. 272].

Натомість, прикладом успішного подолання такого виклику є повоєнна Німеччина. Там ще у 1970-х роках було сформовано Бойтельсбахський консенсус, що визначив три базові принципи громадянської освіти: заборона індоктринації – учитель не має права нав'язувати свою політичну позицію, виклад контрверсійних питань як таких, що мають кілька легітимних поглядів, і підтримка здатності учня до самостійного формування позиції [7, с. 11]. Це створило простір для відкритого осмислення минулого (зокрема численних злочинів нацистського режиму), що стало основою для формування стійкої демократичної культури.



Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що громадянська освіта та історична пам'ять постають як взаємопов'язані, проте вразливі елементи освітнього процесу, які можуть як сприяти формуванню сталого миру, так і ставати об'єктом політичного маніпулювання. У зв'язку з цим, вивчення міжнародного досвіду ролі громадянської освіти в постконфліктних, поставторитарних і посттоталітарних контекстах має принципове значення для формування дієвої освітньої політики в Україні в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидорчук К. Г. Правосуддя перехідного періоду як політико-правова модель подолання наслідків збройного конфлікту в Україні. Магістерська робота. Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2020. 85 с. Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/18520>.
2. Cole E. A., Murphy K. History Education Reform, Transitional Justice and the Transformation of Identities : *ICTJ Research Brief*, October 2009. URL: <https://www.ictj.org/sites/default/files/ICTJ-ResearchBrief-Identities-2009-English.pdf>.
3. Pingel, Falk. 2008. "Can Truth Be Negotiated? History Textbook Revision as a Means to Reconciliation." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 617, no. 1: 181-198.
4. OSCE. "Two Schools Under One Roof": The Most Visible Example of Discrimination in Education in Bosnia and Herzegovina. Organization for Security and Co-operation in Europe, November 2018: 46 pages. URL: <https://www.osce.org/mission-to-bosnia-and-herzegovina/404990>.
5. Hadžić, F. (2022). Educational segregation and discrimination in Bosnia and Herzegovina and critical peace: transgression of ethnic-ideological utilization of youth. *Psychology Research on Education and Social Sciences*, 3(2), 25-42. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2370860>.
6. Kovač, Velibor Bobo. "Us" vs. "Them": A Systematic Analysis of History Textbooks in Post-War Bosnia and Herzegovina Across Three Ethnic Educational Programmes. *Journal of Curriculum Studies*, vol. 56, no. 2, 2024, pp. 271-286. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220272.2024.2436353>.



7. Reinhardt, Sibylle. The Beutelsbach Consensus : Journal of Social Science Education, Volume 15, Number 2, Summer 2016. URL: <https://www.jsse.org/index.php/jsse/article/view/1523>.

Наталія СТЕЦІЮК,

кандидат юридичних наук, доцент,
професор кафедри загальноправових дисциплін
Львівський державний університет внутрішніх справ,
м. Львів, Україна

Петро СТЕЦІЮК,

кандидат юридичних наук, доцент,
доктор права, науковий консультант з правових питань
Українського центру економічних та політичних досліджень
ім. О.Разумкова,
суддя Конституційного Суду України (у відставці),
м. Київ, Україна

НЕЗВОРОТНІСТЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОГО КУРСУ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИК ІІ КОНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (ЧИННИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ)

1. У лютому 2019 року Верховною Радою України було ухвалено конституційні зміни щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору [1]. Цими змінами, як відомо, текст преамбули Основного Закону держави доповнювався положеннями, за якими «Верховна Рада України від імені Українського народу» ухвалювала Конституцію України, «підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу та незворотність європейського та євроатлантичного курсу України». Крім того, цими змінами до повноважень парламенту було віднесено «визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору» (п. 5 частини першої статті 85 Конституції України), уряду доручалося забезпечення реалізації цього курсу (пункт 1⁻¹ статті 116 Конституції



України), а безпосереднім «гарантом» усіх цих процесів мав стати Глава держави – Президент України [1]. Прикметно, що метою ухвалених конституційних змін визначалося «законодавче закріплення в Конституції України цивілізаційного вибору європейської ідентичності Українського народу», а безпосередніми шляхами досягнення останнього – набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору [2].

2. За юридичною природою положення Закону України «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)» після свого ухвалення стали нормами найвищої юридичної сили з усіма наслідками останнього, набувши статусу невід’ємної частини (т.з. «тіла») Конституції України. Від часу їх ухвалення, закони та інші нормативно-правові акти повинні відповідати в т.ч. і їм, а на їх підставі можна також безпосередньо звертатися до суду для захисту конституційних прав і свобод людини і громадянина (стаття 8 Конституції України). Крім того, фактично з від лютого 2019-го року укладення Україною будь-яких міжнародних договорів, що суперечитимуть «незворотності європейського та євроатлантичного курсу України» або не відповідатимуть змісту «стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору», є неприпустимими та не конституційними (частини друга статті 9 Конституції України).

Крім того, усі ці норми, без винятку, набули т.з. «прямого» правозастосовного характеру, включно із положеннями, якими було доповнено преамбулу Конституції України (абзац п’ятий Преамбули Конституції України «підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу та незворотність європейського та євроатлантичного курсу України») [3, с. 4-5]. У той же самий час, за обсягом тексту конституційні зміни лютого 2019-го року не можна прирівнювати, наприклад, до таких «об’ємних» конституційних змін як 2004-го року (зміни в частині перерозподілу владних повноважень між Головою держави, парламентом та урядом, що мали за мету перехід України від т.з. «президентсько-парламентської» до т.з. «парламентсько-президентської» республіки), чи змінами 2016-го року щодо правосуддя. Однак, за своїм значенням для майбутнього Українського народу, для конституційного розвитку України, як виявилось після початку повномасштабного



російського вторгнення, саме ці зміни можуть «отримати» своєрідну першість серед всіх вітчизняних конституційних новел.

3. Започаткований в період європейських (т.з. «буржуазних революцій») XVII- XVIII ст., «конституційний розвиток» як певний різновид сучасного загальносуспільного поступу, продовжується. Він (конституційний розвиток) продовжує поступово «поглинати» нові територіальні простори та, часом, не зовсім звиклі для європейської культури політико-правове середовище. Однак, саме для європейських народів «конституційний розвиток» (як явище) видається не тільки «природним станом» (таким, що виходить із сутності європейської ментальності, її античного минулого, християнських моральних цінностей, багатовікової боротьби за права націй та права людини тощо), а й чи не єдиним можливим варіантом збереження самої європейської ідентичності, забезпечення благополуччя та демократичного майбутнього європейських народів як таких.

Підтвердженням останнього може служити сама історія повоєнної (після Другої світової війни) Європи з її немислимою до того часу відбудовою зруйнованої економіки, створенням системи колективної безпеки, розбудовою спільного європейського дому (Європейського Союзу). Зрештою, події останніх років у Європі є також свідченням останнього, коли об'єднані європейськими конституційними цінностями народи Старого Світу пробують спільно подолати нові виклики та загрози, що постали перед ними (масова міграція і багатомільйонні потоки біженців, пандемія коронавірусної хвороби «Covid-19», активізація міжнародного тероризму, війна на її східних європейських землях, брутално розв'язана рф).

Україна, як і будь-яка інша європейська держава, має багатолітній досвід конституційного розвитку. Її новітній період «конституційного розвитку» розпочався з відновленням державної незалежності Українського народу після зникнення з політичної карти світу СРСР. Сьогодні не безпідставно стверджується, що саме третьою важливою подією в конституційному розвитку України, після проголошення Акта незалежності України (24.08.1991 р.) та ухвалення Конституції України (28.06.1996), стало конституційне закріплення незворотності європейського та євроатлантичного курсу України (07.02.2019 р.) [4, с. 65].

4. Конституційне закріплення в лютому 2019 р. незворотності євроатлантичного вибору України 2022 року набуло характеру своєрідної гарантії не тільки збереження суверенітету та територіальної цілісності



України, а й фізичного існування самого Українського народу як такого. У той же самий час, набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі стане логічним та суспільно обґрунтованим наслідком її конституційного розвитку на сучасному етапі свого утвердження як суверенної, демократичної, соціальної та правової держави. Натомість, публічне управління та адміністрування в Україні, разом із іншими складниками (елементами) механізму функціонування сучасної конституційної держави, при набутті Україною повноправного членства в ЄС та НАТО повинні якнайширше використовувати кращий європейський досвід в цій сфері, оскільки «публічне управління та адміністрування» були і є сьогодні, насамперед, явищами європейської політичної та правової культури. Біля витоків (основ) сучасного явища «публічного управління та адміністрування» були не тільки попередня державна та муніципальна практика, а й багатолітні наукові пошуки, наукові напрацювання багатьох учених-юристів, політологів, управлінців, економістів тощо.

5. Серед визначних вітчизняних спеціалістів в галузі муніципального права та державного управління вагоме місце посідає постать Юрія Лукича Панейка (1886-1973), уродженця м.Золочева (нині Львівської обл.), випускника юридичного факультету Львівського університету (1910 р.), професора та декана факультету права та адміністрації Університету у Вільно (Вільнюського університету сер. 30-х рр. XX ст.), професора та ректора Українського Вільного Університету у Мюнхені (кін. 40-их – поч. 70 років XX ст.). Уважається, що в муніципальному праві та державному управлінні ім'я цього вченого, насамперед, пов'язане із його фундаментальною працею «Теоретичні основи самоврядування» (Мюнхен, 1963 рік). Однак, наукова спадщина проф. Юрія Панейка є значно ширшою за інституційні межі місцевого самоврядування, хоч останнє безперечно було одним із центральних у його наукових дослідженнях.

Системний аналіз праць ученого дає підстави говорити про авторську доктрину місцевого самоврядування проф. Юрія Панейка, одне з центральних місць у якій, зокрема, відведено ідеям децентралізації. З огляду на проголошену ще перед початком повномасштабного вторгнення в Україну конституційної реформу щодо децентралізації влади, а також на затвердження європейського та євроатлантичного курсу України, саме ця частина наукової спадщини проф. Юрія Панейка набуває в наші дні особливого значення, оскільки, реалізуючи проголошений державний курс України на набуття повноправного членства в ЄС та НАТО, не варто



повністю відмовлятися від національних надбань як практичного, так і науково-теоретичного плану, бо основним при проведенні будь-яких суспільних перетворень, у т.ч. і реформ у сфері публічного управління та адміністрування й надалі залишатиметься припис частини другої статті 3 Конституції України про головний конституційний обов'язок держави – утвердження та забезпечення прав і свобод людини [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору). Закон України // Відомості Верховної Ради, 2019, № 9, ст. 50.
2. Пояснювальна записка до проєкту Закону України «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)». URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64531
3. Стецюк П. Забезпечення незворотності європейського та євроатлантичного курсу України (конституційно-правові аспекти). Аналітична доповідь. 2023, липень. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/07/12/2023-PAKT-JUNE.pdf>
4. Стецюк П. Незворотність європейського та євроатлантичного курсу України (фактор конституційного розвитку). - У зб.: Правові засади європейської та євроатлантичної інтеграції України: досягнення та перспективи: зб. матеріалів учасників Шостої міжнарод. наук.- практич. конференції (Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 25 листопада 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Нац.ун-т «Львів.політехніка», Навч.-наук. Ін-т права, психології та інноваційної освіти, Кафедра теорії права та конституціоналізму; упоряд. Я. С. Богів. Львів: Каменяр, 2023. 184 с.
5. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show254к/96-вр/#Text>



Тарас СТОДІЛКО,
аспірант кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

РОЛЬ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА ДО ACQUIS COMMUNAUTAIRE ЄС У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

1993 року Європейська Рада у м. Копенгаген ухвалила перелік вимог до країн, що прагнуть стати членами Європейського Союзу. Ці положення в подальшому отримали назву Копенгагенських критеріїв і стали рамковими орієнтирами для всіх країн-кандидатів. Особливе місце серед них посідає політичний критерій, що вимагає від кандидатів забезпечення стабільної інституційної архітектури, яка здатна гарантувати функціонування демократії, дотримання верховенства права, повагу до прав людини та захист прав меншин [5, с. 14].

Після набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу було активізовано реформування ключових сфер публічного управління в умовах повномасштабної війни. Як зазначає Європейська Комісія, українська влада продовжує ефективно виконувати свої функції, концентруючи свої зусилля на безпеці, обороні, економічному відновленні та інтеграції до ЄС [4, с. 4]. У сферах боротьби з корупцією та судової реформи Україна демонструє помірний прогрес, що базується на збереженні інституційної спроможності та поступовому вдосконаленні управлінських процесів [4, с. 5]. Попри наявний прогрес у наближенні України до політичного критерію членства в ЄС, ключовими проблемами залишаються забезпечення реальної підзвітності органів влади, послідовна реалізація принципу верховенства права та імплементація стандартів доброчесності.

Вимоги Глави 23 («Судова система та основоположні права») та Глави 24 («Правосуддя, свобода та безпека») *acquis communautaire* вимагають від країн-кандидатів запровадження незалежної та ефективного системи судочинства, формування стійких антикорупційних інституцій, а також



криміналізацію корупції та створення дієвих механізмів розслідування злочинів у сфері фінансової діяльності і конфіскації активів [3].

Починаючи з 2014 року, в Україні було створено цілу систему антикорупційних органів, до якої належить Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Національне антикорупційне бюро (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Відповідно до звіту OECD, ця інституційна архітектура почала функціонувати як цілісна система з 2019 року, після запуску ВАКС та перезапуску НАЗК, а 2024 року вже продемонструвала відчутну результативність, і лише за один рік НАБУ та САП відкрили 658 нових кримінальних проваджень, з яких 95 стосувалися корупції у сфері оборони, 37 в енергетичному секторі та 101 в правоохоронних та органах контролю, а загальний обсяг арештованих активів становив 6,8 млрд грн^о[6, с. 27].

Європейська Комісія у своєму Звіті за 2024 рік відзначає, що Україна досягла певного прогресу у формуванні результативної практики розслідування, пред'явлення обвинувачень і винесення вироків у справах, що стосуються корупції на найвищих рівнях влади [4, с. 6]. Також Європейська Комісія зазначила, що впродовж звітнього періоду було зафіксовано рекордну кількість обвинувальних актів і вироків у справах про корупцію на найвищому рівні [4, с. 34].

Адаптація українського законодавства до *acquis* стала не просто кроком у бік формального наближення до стандартів ЄС а ще й посилила інституційну спроможність органів публічного управління та сприяла практичній реалізації антикорупційної політики на стабільній інституційній основі.

Із посиленням інституційної спроможності антикорупційних органів дедалі важливішим стає не лише реагування на вже вчинені правопорушення, а й усунення передумов для їх виникнення, що зумовлює поступовий перехід до конструктивної профілактики. Такий підхід не обмежується формальними перевітками, а спрямовано на створення умов, за яких законослухняна поведінка є бажаною та виправданою. Він реалізується шляхом зміцнення соціальних основ доброчесності через системну взаємодію з місцевими громадами, інституціями та представниками бізнесу [7, с. 8] і повністю узгоджується з вимогами глави 23 *acquis* щодо доброчесності публічної служби [3], а також із висновками



OECD, відповідно до яких Україна потребує перегляду підходів до розроблення антикорупційних програм [6, с. 46].

2024 року Україна продовжила імплементацію *acquis* ЄС у сфері протидії корупції, зокрема через запровадження механізмів притягнення юридичних осіб до відповідальності за підкуп іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях. Такі зміни узгоджуються з положеннями *acquis* та розглядаються як важливий крок до формування послідовної і дієвої правової системи, що підвищує ефективність антикорупційної діяльності органів публічного управління. [1, с. 47].

Попри зафіксований прогрес у приведенні національного законодавства України відповідно до *acquis* ЄС, процес його адаптації залишається чутливим до зовнішніх викликів, передусім пов'язаних з умовами повномасштабної війни. Як зазначає Я.Ф. Фокін, такі обставини значною мірою ускладнили імплементацію правових змін, водночас актуалізувавши потребою їх прискореного здійснення з метою підтримання інституційної стійкості та забезпечення належного функціонування держави в умовах кризи [2, с. 7]. У цьому контексті правове наближення до *acquis* ЄС виконує не лише формальну функцію зобов'язання перед Європейським Союзом, а й слугує засобом підвищення ефективності системи публічного управління та зміцнення її здатності реагувати на виклики.

Імплементація *acquis communautaire* Європейського Союзу у сфері протидії корупції в Україні сприяє не лише наближенню національного законодавства до європейських стандартів, а й підвищенню дієвості механізмів публічного управління. Створення антикорупційної інституційної архітектури, адаптація правових норм і впровадження нових підходів до профілактики корупції засвідчують поступову трансформацію управлінської моделі в напрямку прозорості та доброчесності.

Водночас, ефективність таких змін безпосередньо залежить від спроможності держави забезпечувати сталість політичної волі, інституційну послідовність та готовність відповідати на виклики, породжені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. У цьому контексті правове наближення до *acquis* розглядається не як завершена дія, а як постійний процес, що потребує гнучкості, аналітичного супроводу та широкого суспільного залучення.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2024 році. – 2024. URL: <https://surl.lu/gqpyfj>
2. Фокін Я. Ф. Проблеми та перспективи адаптації законодавства України до норм ЄС під час збройної агресії. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-01-09>
3. European Commission. Chapters of the acquis. 2024. URL: <https://surl.lt/hnuwog>
4. European Commission. Ukraine 2024 Report. – 2024. URL: <https://surl.li/esaedj>
5. European Council. Conclusions of the European Council in Copenhagen. 21–22 June 1993. URL: <https://surl.lu/vrepcr>
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. – Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://surl.li/ezrmnk>
7. Jackson D., Huss O., Keudel O. Advancing corruption prevention in Ukraine: a constructive approach. – Bergen: Chr. Michelsen Institute, 2024. – (U4 Issue 2024:03). URL: <https://surli.cc/ghnmay>

Анатолій ТИМОХА,
аспірант кафедри економічної
політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»,
Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКГОЛДЕРІВ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА: ВИКЛИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах сучасних геополітичних потрясінь та євроінтеграційних прагнень України питання ефективного публічного управління розвитком дорожнього господарства набуває виняткової гостроти. Дорожня інфраструктура постає не лише «кровоносною системою» національної економіки, забезпечуючи мобільність, логістику та доступність послуг, але



й критично важливим елементом національної безпеки та обороноздатності, особливо в умовах повномасштабної збройної агресії. Руйнування значної частини дорожньої мережі, порушення транспортних коридорів та потреба швидкої відбудови та модернізації висувують нові, безпрецедентні вимоги до системи публічного управління цією сферою.

Водночас, сучасні концепції публічного управління, такі як «Good Governance» та «Network Governance», наголошують на неможливості ефективного вирішення складних суспільних проблем, до яких належить розвиток дорожнього господарства, без налагодження дієвої взаємодії та залучення широкого кола зацікавлених сторін – стейкхолдерів. Саме механізми залучення стейкхолдерів – органів державної влади різних рівнів, місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, експертного середовища та безпосередньо громадян – є тим інструментом, що дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність, легітимність та, зрештою, ефективність управлінських рішень.

Проте, аналіз вітчизняної практики свідчить, що система публічного управління розвитком дорожнього господарства України стикається із серйозними викликами саме у сфері залучення стейкхолдерів. Недостатня координація між різними суб'єктами управління, обмежена прозорість ухвалення рішень, інституційні бар'єри, корупційні ризики, а також брак дієвих механізмів громадської участі та контролю суттєво знижують ефективність управлінських процесів та гальмують розвиток галузі. На цьому тлі, вивчення та адаптація європейських орієнтирів – передових практик та стандартів країн ЄС у сфері залучення стейкхолдерів до управління дорожньою інфраструктурою, – видається вкрай актуальним завданням, що дозволить розробити шляхи вдосконалення вітчизняних механізмів публічного управління.

Питання публічного управління розвитком дорожнього господарства та залучення стейкхолдерів є предметом уваги вітчизняних науковців. Зокрема, М. М. Бурик [1] аналізує діяльність суб'єктів управління, указуючи на несистемність дій та відсутність належної координації. В. І. Пархета [3] досліджує систему органів публічного адміністрування в цій сфері, визначаючи проблеми розмежування повноважень та пропонуючи шляхи оптимізації. Європейський досвід застосування механізмів ДПП у транспортно-дорожній інфраструктурі систематизовано в праці Т. В. Момот та співавторів [2]. Попри значний доробок з окремих аспектів, варто визнати



недостатню комплексність у дослідженнях саме механізмів залучення стейкхолдерів у їхній сукупності та взаємодії.

Аналіз організаційно-функціональних, нормативно-правових та інституційних засад публічного управління розвитком дорожнього господарства України виявляє низку системних викликів, що перешкоджають ефективному залученню стейкхолдерів.

По-перше, наявні суттєві інституційні та нормативно-правові бар'єри. Недосконалість законодавства, зокрема відсутність чітких та прозорих процедур взаємодії між різними суб'єктами, створює значні обмеження. Існують проблеми з розмежуванням повноважень між центральними органами виконавчої влади, обласними державними (військовими) адміністраціями (ОДА-ОВА) та органами місцевого самоврядування після децентралізації, особливо щодо доріг загального користування, що проходять через населені пункти.

По-друге, спостерігається недостатня координація та комунікація між стейкхолдерами. Аналіз свідчить про брак системності дій та ефективних механізмів координації між різними рівнями влади (вертикальна координація) та між різними відомствами на одному рівні (горизонтальна координація). В умовах децентралізації ця проблема загострилася, оскільки виникла потреба в нових форматах взаємодії між територіальними громадами (ТГ), ОДА-ОВА та центральними органами влади.

По-третє, відзначається обмеженість механізмів громадської участі та контролю. Відсутні дієві інструменти громадського контролю за якістю робіт та використанням бюджетних коштів. Як наслідок, рівень довіри до влади не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал теорії стейкхолдерів, де врахування інтересів усіх груп є ключовим принципом.

По-четверте, актуальною залишається проблема браку прозорості та підзвітності. Недостатня відкритість інформації щодо планування, фінансування, проведення тендерів та реалізації проєктів створює ризики корупції та обмежує можливості для громадського контролю. Це суперечить принципам прозорості та підзвітності, які є основою належного врядування.

По-п'яте, виявлено інституційну слабкість окремих стейкхолдерів. Установлено, що деякі ТГ, особливо новостворені або менш спроможні, не мають достатнього кадрового, фінансового та експертного потенціалу для ефективного виконання нових повноважень у сфері дорожнього господарства. Це ж стосується і спроможності багатьох громадських організацій здійснювати фаховий моніторинг.



Досвід європейських країн пропонує цінні орієнтири для подолання означених викликів та вдосконалення механізмів залучення стейкхолдерів в Україні. Важливим напрямком видається розвиток багаторівневого врядування з чітким розподілом повноважень. Як випливає з аналізу зарубіжного досвіду, європейська практика демонструє важливість чіткого розмежування відповідальності між національним, регіональним та місцевим рівнями управління дорожнім господарством, спираючись на принцип субсидіарності. Для України це означає потребу законодавчого закріплення повноважень ТГ щодо місцевих доріг та забезпечення їх відповідними фінансовими ресурсами, водночас зберігаючи за центральними органами стратегічне планування, стандартизацію та контроль якості доріг державного значення.

Не менш значущим є впровадження дієвих механізмів координації. Досвід розвинених країн вказує на важливість створення платформ, що постійно діють, для узгодження політики та дій між різними рівнями влади та відомствами. Для України це може означати створення міжвідомчих координаційних рад, спільних робочих груп, а також впровадження єдиних інформаційних систем для планування та моніторингу.

Критично важливим є забезпечення прозорості та підзвітності. Європейські країни надають значної уваги відкритості інформації щодо дорожніх проєктів. Публікація планів, бюджетів, результатів тендерів, звітів про виконання робіт та даних моніторингу є стандартною практикою. Запровадження аналогічних стандартів в Україні є нагальною потребою.

Варто також зосередитися на розвитку механізмів громадської участі. Практика розвинених країн демонструє ефективність громадських слухань, консультацій, опитувань, створення громадських рад та використання інтерактивних платформ. Залучення громадськості на ранніх етапах планування підвищує легітимність рішень та враховує інтереси місцевих громад. Створення дієвих громадських рад при органах управління дорожнім господарством та підтримка громадського моніторингу є важливими кроками для України.

Зрештою, доцільним є впровадження інноваційних технологій для взаємодії. Використання цифрових платформ для інформування, консультацій, збирання пропозицій та скарг, а також для моніторингу стану доріг може суттєво підвищити ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та управління галуззю загалом, що відповідає принципу інноваційності.



Виходячи із проведеного аналізу, важливо наголосити, що імплементація європейських орієнтирів потребує не сліпого копіювання, а ретельної адаптації до українських реалій, ураховуючи інституційну спроможність, фінансові обмеження, правове поле та соціально-політичний контекст, особливо в умовах війни та повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик М. М. Аналіз діяльності суб'єктів управління в сфері розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 168–172. DOI: <http://doi.org/0000A0001A8939A1324>
2. Момот Т. В., Солодовнік О. О., Шутенко А. Л. Європейський досвід публічно-приватного партнерства на прикладі реалізації проєктів транспортно-дорожньої інфраструктури. *Комунальне господарство міст*, 2019. том 2, 148, 16-22. DOI: <http://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-2-148-16-22>.
3. Пархета В. І. Система органів публічного адміністрування в сфері дорожньої інфраструктури в Україні та шляхи її оптимізації. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2022. № 1. С. 53–58. DOI: <http://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.1.9>

Ірина ШУМЛЯЄВА,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Зважаючи на те, що європейська інтеграція є стратегічним пріоритетом нашої країни, це вимагає глибокої трансформації всіх сфер суспільного життя, зокрема діяльності органів публічної влади в напрямку



адаптації соціального законодавства до європейських соціальних стандартів, які закріпили низку принципів щодо високої якості життя, соціальної справедливості та рівних можливостей для громадян. До основних соціальних сфер ЄС варто віднести питання соціального захисту, гарантування мінімального рівня доходів, доступу до охорони здоров'я, освіти, житла та соціальних послуг, забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати, безпеки та гігієни праці, права на організацію та ведення колективних переговорів, забезпечення доступу до якісної медичної допомоги, профілактика захворювань, охорона материнства та дитинства, рівного доступу до якісної освіти на всіх рівнях, сприяння навчанню впродовж життя.

Нині Євросоюз бачить запоруку стабільного розвитку у створенні та реалізації перспективної соціальної моделі та проведенні єдиної загальноєвропейської соціальної політики, що враховує сучасні світові виклики. У європейській стратегії розвитку із самого початку визначалися два основні складники: економічне зростання і соціальна згуртованість на основі справедливого розподілу суспільного блага. З часом це положення було доповнено вимогами щодо охорони навколишнього середовища, формування нової самосвідомості громадян Об'єднаної Європи та захисту їхньої людської гідності. Сьогодні економічна, соціальна та територіальна згуртованість визнається європейським суспільним благом. Результатом цієї політики, наприклад, стало зниження рівня безробіття (у середньому з 13% до 4% в країнах, які приєдналися до ЄС на початку 2004 р.) та соціальних показників (наприклад, східні країни Європейського Союзу досягли значного прогресу в скороченні бідності і наблизилися до його середнього показника в ЄС – 21%, поліпшилося надання медичних послуг для 63-х млн. людей тощо). Політика згуртованості позитивно вплинула також на сферу публічного управління, підвищивши його якість, а також рівень адміністративної спроможності та ефективності [3, с. 15 – 17, 21].

У зв'язку з розвитком євроінтеграційних процесів в Україні потрібним є врахування низки соціальних стандартів, що стосуються забезпечення гідного рівня життя для всіх громадян в активному та здоровому суспільстві. На сучасному етапі розвитку, крім європейських стандартів, ухвалених у другій половині XX ст. – початку XXI ст., безумовно потрібно враховувати ключові принципи та права, закріплені в Європейському стовпі соціальних прав (2017 р.), згруповані в три теми: рівні можливості та доступ до ринку праці (освіта впродовж життя, гендерна рівність, підтримка



працевлаштування тощо); справедливі умови праці (безпека праці, гідна заробітна плата, захист у разі звільнення, соціальний діалог, баланс між роботою й особистим життям); соціальний захист і соціальна інклюзія (мінімальний дохід, допомога через безробіття, догляд за дітьми, соціальна інклюзія людей з інвалідністю, допомога бездомним людям, доступ до соціальних послуг, охорона здоров'я та довготривалий догляд) [1]. Ці напрямки доповнюються заходами, що мають сприяти соціальному та економічному розвитку, соціальній інтеграції та інноваціям для надання високоякісних соціальних послуг для всіх громадян, починаючи із модернізованих послуг з працевлаштування та закінчуючи інфраструктурою інклюзивної освіти та професійної підготовки, доступним гідним житлом та охороною здоров'я [2].

Для цього очевидно є потреба вироблення нових підходів до соціальної політики та належної реалізації нової соціальної стратегії відповідно до вимог сучасності, зокрема з урахуванням нових викликів, що виникли у зв'язку із повномасштабним вторгненням рф в Україну. Створення інноваційних систем соціального захисту, що є більш стійкими та інклюзивними, потребує значних фінансових, правових, організаційних ресурсів, саме тому далі дії пов'язано із залученням до співпраці міжнародних партнерів, зокрема європейських регіональних інституцій, а також інститутів громадянського суспільства й місцевих громад щодо їх згуртованості та підтримки вразливих верств населення, а також соціальної реінтеграції українців, які виїхали за кордон. Зокрема, з часу широкомасштабного вторгнення рф в Україну Європейський Союз надав нашій країні економічну, гуманітарну та військову підтримку на суму понад 88 млрд євро. У березні 2025 р. Рада ЄС ухвалила рішення щодо виділення чергового траншу для України в межах ініціативи Ukraine Facility на суму близько 3,5 млрд євро, що пов'язано із позитивною оцінкою звіту щодо виконання Україною повністю і вчасно всіх зобов'язань (13 індикаторів) у четвертому кварталі 2024 р., спрямованих, серед іншого, й на сферу соціального захисту.

Представлені нещодавно Міністерством соціальної політики України соціальні реформи стосуються переходу від моделі екстреної грошової допомоги до людиноцентричного підходу, орієнтованого на потреби, стійкість та економічну незалежність громадян. Такий підхід передбачає надання пріоритету добробуту та потребам громадян з одночасним зосередженням на розширенні можливостей окремих осіб, забезпеченні



рівного доступу до ресурсів і створенні середовища, у якому підтримується як особистий, так і суспільний прогрес.

До ключових елементів людиноорієнтованого підходу належить: орієнтація на потреби людей (пріоритет надається конкретним потребам окремих осіб і територіальних громад, забезпечуючи адаптацію політики та ініціатив до їхніх інтересів); розширення можливостей та участь (залучення громадян до процесів ухвалення публічноуправлінських рішень, що дозволяє їм бути почутими під час формування програм, проєктів тощо, які впливають на їхнє життя); сталий розвиток (збалансований підхід і використання соціально відповідальної практики, що забезпечує довгостроковий добробут громадян); фінансово-економічна незалежність (створення можливостей для економічного зростання); рівність та інклюзія (зменшення нерівності та забезпеченням процвітання членів суспільства незалежно від їхнього походження чи обставин); цілісний добробут (урахування соціальних, економічних та екологічних чинників, що впливають на життя благополуччя окремої особи або територіальної громади).

З урахуванням цього, ключовими напрямками вдосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері соціального захисту в контексті європейської інтеграції України є: розроблення стратегій розвитку систем соціальної підтримки (дорожніх карт) з урахуванням розуміння конкретних потреб і вразливостей різних груп населення, а також реформ державного загальнообов'язкового соціального страхування; здійснення соціального реформування поетапно шляхом планування та ухвалення комплексних заходів щодо соціального захисту відповідно до кожного територіального рівня; застосування підходу, зорієнтованого на людей, із залученням громадськості до кожного етапу планування соціальних трансформацій на основі міждисциплінарного підходу, що має врахувати досвід та профілі різних соціальних суб'єктів, а також загрози, проблеми та пріоритети людей з метою зниження цих загроз і досягнення ефективного соціального захисту, орієнтованого на значущі позитивні результати; перегляд і кодифікація чинного законодавства у сфері соціального захисту, зокрема врегулювання питань безбар'єрності, гендерної рівності, захисту прав дітей та розвитку сімейних форм виховання, цифровізації соціальних сервісів, спрощення процедур соціальних виплат, їх прозорості та зручності для отримувачів соціальної допомоги, розширення доступу до соціальних послуг та можливостей залучення вразливих осіб до ринку праці.



У цьому контексті модернізація вітчизняної системи соціального захисту з метою її адаптації до мінливих потреб, умов та характеру діяльності в умовах європейської інтеграції є надзвичайно важливою, що актуалізує потребу акцентування уваги органів публічного управління, які відіграють вирішальну роль у системі соціального захисту, на поліпшенні надання соціальних послуг через ефективне управління ресурсами та сприяння тісній координації між різними суб'єктами соціальних відносин. Водночас, варто зазначити, що публічноуправлінська діяльність у сфері соціального захисту в Україні має проводитися із забезпеченням принципу інклюзивності, що запобігатиме незадоволенню громадян, а також сприятиме їхній соціальній згуртованості й досягненню більшої соціальної справедливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Pillar of Social Rights. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 48 p. URL : <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/downloads/KE0921008ENN.pdf>.
2. How the EU delivers on a social Europe that is fair, inclusive and full of opportunity. URL : https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2023/01/01-04-2023-how-the-eu-delivers-on-a-social-europe-that-is-fair-inclusive-and-full-of-opportunity_en.
3. Ninth report on economic, social and territorial cohesion European Commission / P. D'Apice, M. Grzegorzewska, F. De Franceschi, M. Brons, J. Maes, L. De Dominicis, E. Pesaresi, C. Gianelle, T. Heidelk, P. Monfort, J. Walsh ; Ed. : J. D. Laguna. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 353 p.



Федір ТАРАНЕНКО,
аспірант кафедри публічного управління
та адміністрування,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

МІСЦЕ ІНСТИТУТУ ОМБУДСМЕНА В РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція України – конституційно закріплений стратегічний курс подальшого цивілізаційного розвитку нашої держави. Реалізація цього курсу передбачає, насамперед імплементацію європейських цінностей в українському суспільстві, узгодження нормативно-правових настанов і вітчизняного законодавства з правовими стандартами Європейського Союзу.

Між Україною та ЄС підписано Угоду про асоціацію у 2014 році, що стала ключовим інструментом для інтеграції України в європейський політичний та економічний простір. Одним із важливих аспектів цієї угоди є реформування державного управління, що передбачає наближення українських стандартів до європейських. Серед ключових напрямків реформування доцільно виокремити такі:

1. Децентралізація:
 - 1.1. Передача повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад.
 - 1.2. Зміцнення фінансової самостійності місцевих органів влади.
2. Державна служба:
 - 2.1. Запровадження меритократичних принципів прийому на державну службу.
 - 2.2. Підвищення професіоналізму та доброчесності державних службовців.
 - 2.3. Запровадження прозорої системи оплати праці.
3. Електронне урядування:
 - 3.1. Впровадження цифрових технологій в роботу органів державної влади.
 - 3.2. Надання державних послуг онлайн.



3.3. Створення електронних реєстрів та баз даних.

4. Боротьба з корупцією:

4.1. Створення незалежних антикорупційних органів.

4.2. Запровадження електронного декларування доходів державних службовців.

4.3. Забезпечення прозорості державних закупівель.

У січні 2025 року Україною було взято зобов'язання щодо розробки Дорожньої карти реформування державного управління. Ця карта покликана забезпечити ефективне виконання Угоди про асоціацію. Цей документ визначає конкретні кроки, терміни та відповідальних за реалізацію реформ. Серед основних елементів Дорожньої карти доцільно визначити такі:

1. Стратегічне планування:

1.1. Розробка стратегій та планів дій з реформування державного управління.

1.2. Забезпечення координації між різними органами влади.

2. Інституційна реформа:

2.1. Створення ефективних та незалежних органів державної влади.

2.2. Оптимізація структури державного управління.

3. Розвиток потенціалу:

3.1. Підвищення кваліфікації державних службовців.

3.2. Залучення експертів та консультантів.

4. Моніторинг та оцінка:

4.1. Регулярний моніторинг виконання реформ.

4.2. Оцінка ефективності реформ та внесення коректив.

5. Поточний стан та виклики: Україна досягла певних успіхів у виконанні Угоди про асоціацію та реформуванні державного управління. Проте, залишається ряд викликів, зокрема:

5.1. Війна з РФ, що ускладнює та сповільнює процеси реформування в Україні, розпочаті ще у 2014–2015 рр. (наприклад, та ж реформа децентралізації влади);

5.2. Недостатній рівень координації між органами публічної влади;

5.3. Опір реформам з боку окремих соціальних груп, які лобіюють насамперед власні інтереси;

5.4. Нестача фінансових ресурсів.

Отже, можемо зробити проміжний висновок: виконання Угоди про



асоціацію з ЄС та реалізація Дорожньої карти реформування державного управління є ключовими пріоритетами для України. Успішне проведення реформ сприятиме зміцненню демократії, підвищенню ефективності державного управління та наближенню України до стандартів ЄС. У цьому контексті набувають актуальності роль омбудсменів у забезпеченні демократії та захисту прав громадян.

Варто зазначити, що основною функцією омбудсменів країн ЄС є захист окремих громадян, права та свободи яких порушуються представниками державних адміністративних органів, а в окремих випадках – і щодо порушень прав людини з боку приватних осіб, груп або різного роду об'єднань. Історично більшість омбудсменів країн ЄС є авторитетними та авторитетними громадсько-політичними діячами, які попри призначення через парламентом є незалежними політичними фігурами. Унаслідок цього в Євросоюзі доволі часто омбудсмена називають представником народу. Таким чином, інститут омбудсмена або уповноваженого з прав людини є обов'язковим правозахисним елементом у демократичній реальності. Ця інституція здійснює контроль та забезпечення дотримання прав та законних інтересів осіб у відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування. Діяльність інституту уповноваженого є вагомю часткою системи правового захисту прав і свобод людини, що забезпечує рівність та справедливість у суспільстві" [4]. Разом із тим, що попри існування в ЄС системи «спільних політик» у нормативно-правовому та структурно-функціональному плані європейські омбудсмени не мають уніфікованого апарату, який функціонує за історично традиційними моделями, зокрема це можуть бути: 1) «сильні» омбудсмени з загальною компетенцією у сфері захисту прав людини; 2) «слабкі» омбудсмени не наділені широкою сферою компетенцій, унаслідок чого громадяни мають змогу звернутися до нього за захистом виключно через парламентарів; 3) «урядові» омбудсмени, які призначається урядом держави, а звернення до нього можливі виключно через парламентарів [3]. На перший погляд, Україна впровадила модель «сильного» омбудсмена, до якого можна звернутись безпосередньо (не через парламентарів). Однак наявні питання щодо результативності реалізації цієї моделі. Спільним між цією та іншими моделями є те, що всі вони сприяють дотриманню в державі трьох принципів: зворотній зв'язок із суспільством; відповідальність і підзвітність; прозорість [5].

Однією з цікавих тенденцій у розвитку інституту омбудсмена є поширення спеціалізованих омбудсменів, які покликані захищати права та



інтереси окремих категорій громадян, що потребують додаткового захисту. Наприклад, омбудсмени з питань охорони здоров'я (Англія), омбудсмени з прав дитини (Австрія), омбудсмени із забезпечення рівності статей (Швеція), у справах споживачів (Норвегія, Фінляндія) та інші [2].

Сьогодні можна констатувати, що в Україні в цілому створено мережу омбудсменів, яка відповідає світовим стандартам. Інститут омбудсмена є принципово важливим для України та займає одне з особливих місць у системі державного управління, оскільки уповноважений з прав людини є ключовою фігурою в утвердженні демократії та формуванні зрілого громадянського суспільства. На цій підставі можна визнати, що подальше вдосконалення державного управління вимагає підвищення результативності діяльності інституту омбудсмена в Україні у відповідності до європейських норм і стандартів, що має пришвидшити процес європейської інтеграції нашої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дроздов О., Дроздова О. Інститут омбудсмена: європейський вимір у принципах розвитку. Інтернет-представництво Європейського Суду з прав людини в Україні. 2020. <https://www.echr.com.ua/institut-ombudsmena-evropejskij-vimir-u-principax-rozvitku/>
2. Науменко О. П. Щодо правового статусу освітнього омбудсмена. *Альманах права*. 2019. Вип. 10. С. 190-197.
3. Недов І. М. Місце інституту місцевого омбудсмена серед інших інститутів омбудсмена. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2. С. 49–54.
4. Озель В. І. Тенденції розвитку інституту омбудсмена. *Dictum factum*. 2020. № 3. С. 98-106.
5. Тарасюк В. М. Інститут військового омбудсмена як інструмент демократичного контролю. *Держава і право. Серія : Політичні науки*. 2016. Вип. 73. С. 128–143.



РЕКОМЕНДАЦІЇ

II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ»

Заслухавши та обговоривши на пленарному та секційних засіданнях доповіді учасників, Конференція констатує, що:

1. Аналіз реформування інституту публічної служби в Україні передбачає зміни, які відбувалися на кожному етапі реформ, а саме в: нормативно-правовому забезпеченні функціонування публічної служби, організаційній структурі інституту публічної служби, кадровій політиці, наданні державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування публічних послуг громадянам, розвитку інформаційного суспільства. До числа інструментів, що можуть використовуватися для нарощування потенціалу публічно-адміністративної діяльності на рівні публічних організацій, входять: стратегічне планування з кінцевою метою встановлення й корегування напрямків діяльності; партнерський підхід на основі широкої мережевої взаємодії; налагодження колективної співпраці, у тому числі за рахунок багатогалузевого підходу й управління перетвореннями; адміністративна і бюджетна децентралізація для підвищення підзвітності в контексті розроблення політики; гнучке надання високоякісних управлінських послуг.

2. Потребує посилення процес професіоналізації публічної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, упровадження європейських стандартів їхньої роботи. В умовах російсько-української війни, що триває одинадцять років, назріла потреба в проведенні короткострокових інтенсивних курсів для публічних службовців з кризового менеджменту, інформаційної безпеки, психологічної стійкості; розвитку цифрових навичок щодо електронного документообігу, кібербезпеки, використання державних цифрових платформ; а також посиленні особистісних якостей, таких як: стресостійкість, відповідальність, оперативність в ухваленні рішень. Водночас, потрібно робити акцент і на врахуванні європейського досвіду організації публічної служби. Забезпечення професіоналізації як стратегічного імперативу європеїзації вітчизняної системи публічної служби має здійснюватися шляхом імплементації генерованих європейською спільнотою та/або окремими державами-членами



Європейського Союзу основних управлінських принципів, ідей та завдань щодо професіоналізації кадрів.

3. Російсько-українська війна кличе до негайного посилення наскрізного національно-патріотичного виховання (від дитячого садка до дорослого населення) з метою формування в українців почуття патріотизму, національної гордості та любові до Батьківщини, поваги до національних цінностей, традицій та історії, а також виховування готовності до її захисту. Для цього варто використовувати різні методи, насамперед такі, як залучення до благодійної діяльності та волонтерства, вшанування полеглих за Україну героїв, турботи про сім'ї загиблих захисників.

4. Настав час невідкладного створення ветеранських просторів. Варто організувати ветеранські хаби, що мають стати майданчиками для нетворкінгу та отримання консультацій, індивідуальної підтримки, планування кар'єри та підготовки до ринку праці. Відповідно до реалій сьогодення, наразі ключовий акцент – військовики, ветерани, родини загиблих та військовополонених.

5. Децентралізація державного управління та реформування публічної служби потребують дальшого сприяння процесам цифровізації сфери публічного управління та адміністрування шляхом розроблення та впровадження, насамперед нових організаційних форм використання ІС та ІТ, адаптованих для вітчизняного середовища, застосовуючи сучасні моделі машинного навчання.

6. Невідкладне завдання – соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб як завдання публічного управління в процесі євроінтеграції. В умовах сьогодення органам публічної влади всіх рівнів потрібно забезпечити сприяння: реалізації громадянських і політичних прав ВПО, залучення їх до розроблення й контролю нормативно-правових актів, подання пропозицій та рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства для вирішення питань адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах; забезпеченню й захисту прав та інтересів ВПО з питань соціального захисту, забезпечення житлом та зайнятості, психосоціальної, медичної та правової допомоги та з інших питань; роботі територіальних громад і розвитку ефективних механізмів адаптації та інтеграції ВПО; залученню вітчизняних та іноземних інвесторів, громадських та міжнародних об'єднань і благодійних організацій до розвитку інфраструктури та можливостей територіальних громад.



7. Варто невідкладно подбати про розбудову вітчизняного правового поля (насамперед у сфері інновацій) з метою забезпечення його відповідності стандартам економічно розвинених країн, що прискорить процеси глобалізації України та її інтеграції до світової спільноти. Потрібно кодифікувати надзвичайні повноваження та адміністративні процедури, що стосуються управління у воєнний час, щоб запобігти правовій невизначеності та бюрократичному паралічу та посилити антикорупційне законодавство й моніторинг під час екстрених закупівель та розподілу ресурсів;

8. Потребує свого зміцнення інституційна стійкість. Варто розробити та впровадити адаптивні моделі публічного управління, що забезпечують неперервність діяльності під час воєнного стану та надзвичайних ситуацій; інституціоналізувати протоколи кризового управління на всіх рівнях влади, включаючи децентралізовані механізми ухвалення рішень для швидкого реагування; сприяти цифровій трансформації державних послуг для підвищення доступності, прозорості та стійкості до збоїв у фізичній інфраструктурі.

9. Варто невідкладно забезпечити розвиток стратегічної комунікації та громадської довіри. З цією метою потрібно розробити скоординовані комунікаційні стратегії для протидії дезінформації та підтримання громадського духу та довіри до державних інституцій, підвищити прозорість у процесі ухвалення рішень та реагування на кризи для сприяння залученню громадськості та громадянській стійкості, заохочувати партисипативне управління шляхом залучення місцевих громад та зацікавлених сторін до планування та реалізації відновлення.

10. Час вимагає активізації розвитку потенціалу регіонального та місцевого управління. Варто наділити органи місцевого самоврядування повноваженнями ухвалювати контекстно-належні рішення та керувати гуманітарною допомогою, цивільною обороною та зусиллями з реконструкції. Потрібно підтримати процес децентралізації відповідними фінансовими та адміністративними ресурсами для посилення регіональної реакції, сприяти міжрегіональній координації та обміну передовим досвідом у сфері управління у воєнний час та мобілізації громад.

11. Варто створити сприятливі умови для підготовки до повоєнної реконструкції та реформ, розпочати стратегічне планування повоєнного відновлення, інтегруючи реформу публічного управління з реконструкцією, економічним розвитком та соціальною згуртованістю. Потрібно узгодити



Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ



національні та місцеві стратегії відновлення з процесами європейської інтеграції та міжнародними стандартами розвитку, сприяти академічним дослідженням та політичним інноваціям у сфері постконфліктного управління, реформування державного сектору та публічного управління.

Учасники конференції констатують, що інститут публічного управління зазнає постійного розвитку в питаннях правового, організаційного, кадрового, інформаційно-комунікативного супроводу, що в сучасних умовах дозволяє забезпечувати певну його гнучкість та адаптування до сучасних умов і викликів. Ці рекомендації мають на меті допомогти політикам, практикам та дослідникам у формуванні стійкої та адаптивної системи публічного управління, здатної долати поточні виклики та закладати основу для відбудови та майбутнього розвитку України.