

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ЄВРАЗІЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ ПРАВНИЧИХ ШКІЛ ТА ПРАВНИКІВ  
ЛОДЗИНСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ПОЛЬЩА)  
ЗАХІДНИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА



# **ЗБІРНИК ТЕЗ**

**III МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:  
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА  
ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ»**

**8 лютого 2024 року  
м. Хмельницький**

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова  
(протокол № 9 від 31.01.2024 року)*

**П 88** Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 8 лютого 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. 218 с.

ISBN 978-617-7572-73-1

У збірнику представлені доповіді, які були подані на III Міжнародну науково-практичну конференцію «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», що відбулась у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова 8 лютого 2024 року.

Розміщені у збірнику тези доповідей стосуються таких напрямів: реформування сфери публічного управління: вітчизняний та міжнародний досвід; розвиток публічної служби в сучасних умовах державотворення; економіко-правові аспекти публічного управління; публічне управління у сфері національної безпеки; інформаційні технології у публічному управлінні; європейська та євроатлантична інтеграція; інструменти впровадження гендерної рівності в органах публічного управління.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, здобувачів вищої освіти, практичних працівників і широкий читацький загал.

Організаційний комітет III Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» не завжди поділяє думку учасників конференції.

Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, їхні наукові керівники.

УДК 351:342.9

ISBN 978-617-7572-73-1



© Колектив авторів, 2024  
© Хмельницький університет  
управління та права імені  
Леоніда Юзькова, 2024

## Шановні учасники конференції!



Щиро вітаю всіх з початком роботи III Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»!

Проблематика публічного управління загалом та інновації у публічному адмініструванні зокрема є надзвичайно актуальними для українських реалій державотворення. Захід покликаний поєднати зусилля науковців, представників органів влади та місцевого самоврядування, підприємців та громадськості для пошуку механізмів подальшої взаємодії заради сталого розвитку територій, регіонів, розбудови нашої України.

Одним із найбільш дієвих інструментів публічного управління щодо формування національної свідомості, відповідальності є проведення науковоосвітніх заходів, під час яких поєднуються теоретичні знання, наукові здобутки, практичний досвід представників різних регіонів України. Маю надію, що досвідчені професіонали надихнуть молодь до розуміння власної ролі в соціально-економічному житті свого району, міста, країни, допоможуть у вихованні почуття відповідальності за свою громаду та країну. Напрямки досліджень на науковому заході присвячені актуальним проблемам теорії та практики публічного управління та адміністрування, пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем забезпечення національної безпеки, досягнення ефективності інституційної та функціональної взаємодії в системі публічного управління в умовах невизначеності, глобальних викликів, ризиків та криз. Впевнений, що конференція буде науковим майданчиком, де у цікавій та плідній дискусії будуть напрацьовані нові підходи до розбудови нашої держави.

Бажаю учасникам конференції натхнення, нових ідей, творчої роботи, взаємного збагачення новими знаннями та успішного втілення всіх задумів!

**З повагою**

**ректор університету**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Олег Омельчук'. The signature is fluid and cursive, written over a white background.

**Олег ОМЕЛЬЧУК**

## **СЕКЦІЯ 1**

### **Реформування сфери публічного управління:** **вітчизняний та міжнародний досвід**

**Ажажа Марина Андріївна,**  
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету,

**Цикін Дмитро Сергійович,**  
аспірант Запорізького національного університету

#### **Типологія моделей регіонального розвитку**

Формування ефективної унікальної моделі регіонального розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності національної економіки, має узгоджуватися з базовими засадами та фундаментальними принципами Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [2]. В контексті становлення державної регіональної політики заслуговує уваги типологія моделювання регіонального розвитку у зв'язку з проблематикою нерівномірного соціально-економічного розвитку регіонів України. Типологія моделей регіонального розвитку визначається різноманітністю та комплексністю факторів, дисбалансу регіонального розвитку, який існує в наслідок історичних, географічних, демографічних, міграційних, економічних та інших причин. В економічній теорії сформувалися декілька типових моделей регіонального розвитку:

Модель «центр-периферія» є однією з найбільш відомих та важливих моделей в географії та економічній теорії; описує відносини між центральними і периферійними регіонами та висвітлює економічні та соціокультурні різниці між ними. Центральні регіони зазвичай мають вищий рівень розвитку, концентрацію важливих ресурсів, високий рівень інфраструктури та економічної активності; можуть зосереджуватися адміністративні та економічні центри, великі міста, промислові зони тощо; тоді як периферійні регіони зазвичай відстають у розвитку в порівнянні з центром; можуть бути віддаленими географічно, мати менше доступу до транспортних комунікацій та інших факторів [5]. Модель Гомера Гойта (секторна модель), відноситься до ранніх експортно-орієнтованих регіональних моделей «Зростання вздовж транспортних коридорів». Ця модель акцентує на тому, що розвиток транспортних магістралей (автомагістраль, залізниця, водний шлях, повітряний коридор тощо) може відігравати ключову роль у стимулюванні економічного розвитку і сприяти інтеграції регіону в глобальну економіку (за рахунок зростання чисельності населення на основі зайнятості у межах власного підприємництва; аналізу вигідних локацій торгових центрів та отримання ймовірних доходів) [6].

Модель «Регіонального кластеру» визначає підхід до сприяння економічному розвитку та конкурентоспроможності шляхом групування компаній, інституцій та ресурсів в певному регіоні шляхом спільного використання ресурсів в одній чи декількох подібних галузях. Регіональні кластери сприяють: взаємодії між підприємствами, дослідницькими установами та закладами вищої освіти; обміну

знаннями та інноваціям; розвитку нових технологій та методів виробництва; ефективному використанню загальних ресурсів, таких як інфраструктура, робоча сила, логістичні можливості тощо; зростанню підприємництва, стимулюванню створення нових підприємств та їх успіху через ефективну взаємодію та обмін ресурсами; створенню кластерних інституцій, таких як агенції розвитку та інноваційні центри, які координують дії учасників кластера та сприяють їх взаємодії; виробленню екосистеми інновацій, де взаємодія між різними суб'єктами створює сприятливий клімат для створення та впровадження нових ідей [4].

Модель «Сталого розвитку» у контексті регіонального розвитку розглядається через призму забезпечення: умов для економічного зростання регіону, сприяючи розвитку підприємництва, створенню робочих місць та збільшенню економічної активності; соціальної справедливості та рівної доступності можливостей для всіх мешканців регіону; екологічного розвитку на регіональному рівні (зменшення негативного впливу господарської діяльності на природне середовище, включати заходи з енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, ефективне управління водними ресурсами тощо); розвитку екологічно стійкої інфраструктури, включаючи транспорт, житлову інфраструктуру, енергетичні мережі тощо [1].

Модель «Спеціалізації та диверсифікації» заснована на ідеї ефективного використання ресурсів та розвитку галузей, що є конкурентоспроможними у певних регіонах. Модель у контексті регіонального розвитку вказує на два основні аспекти стратегії розвитку: зосередження на розвитку конкретних, спеціалізованих галузей та виробництв (індустріальну спеціалізацію), а також стратегії диверсифікації економіки через розвиток різних галузей та напрямків [6].

Модель «Інноваційного розвитку» регіонів орієнтована на стимулювання наукових досліджень, розвиток нових технологій та інновацій, інвестиційного клімату, фінансування інноваційних проєктів, інтенсифікацію науково-технічного і технологічного потенціалу для створення конкурентоспроможних економік в регіонах на довгострокову перспективу [3]. Модель «Економіки знань» покликана створювати умови для сталого розвитку регіону, забезпечуючи високий рівень інтелектуального та інноваційного потенціалу; розвиток освіти, науки, технологій (інформаційних, нано-, біотехнологій); створення та розвиток інноваційних кластерів, які об'єднують підприємства, науково-дослідні установи та заклади освіти; підтримку підприємницької активності та стартапів через створення підприємницьких екосистем, надання фінансової підтримки та навчання; захист інтелектуальної власності; впровадження цифрових технологій та цифрової трансформації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності різних секторів економіки [6].

Таким чином, дослідження типології моделей регіонального розвитку показало, що при розробці сучасної моделі регіонального розвитку, треба враховувати фактори економічної трансформації в Україні, що супроводжується соціально-економічною та політико-законодавчою нестабільністю, наростанням кризових явищ, диспропорціями та дисбалансом регіонального розвитку, які потребують розробки конкретних заходів у рамках впровадження соціально-економічних реформ сталого розвитку регіонів.

### Література:

1. Даценко А. Концептуальні засади проблеми сталого розвитку національної економіки України. *Економіка та суспільство*, (57). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-6>.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
3. Клімчук Б.П. Моделювання інноваційного розвитку регіону та його можливості. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38332675.pdf>
4. Коваленко М.М., Ходякова К.С. Обґрунтування створення регіональних промислових кластерів Слобожанщини. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє*: матеріали XXI Міжнародного наукового конгресу. Харків. 2021. С. 323-327.
5. Козирєва О. В. Теоретичні та практичні підходи до дослідження регіональних просторових моделей розвитку. *Приазовський економічний вісник*. Класичний приватний університет. Випуск 4(09). 2018. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4\\_09\\_uk/16.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/4_09_uk/16.pdf)
6. Томарева-Патлахова В. В. Моделі регіонального розвитку в контексті економічних реформ. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_1_17).



### **Бекас Ярослав Андрійович,**

здобувач вищої освіти на магістерському рівні Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, фахівець I категорії відділу з координації наукових заходів, міжнародного співробітництва та грантової діяльності

### **Впровадження міжнародного досвіду реформування сфери публічного управління: проблеми та виклики**

Модель публічного управління, основою якої є якість та ефективність, можна вважати основою для будь-якої держави. Здійснення процесів реформування в будь-якій сфері потребує якісного кадрового наповнення публічного управління, яке б змогло приймати управлінські рішення, які б сприяли швидкому та якісному зростанню. На жаль, публічне управління в Україні функціонує в умовах постійної невизначеності, що має свій вплив на планування та реформування цієї галузі. Карантинні обмеження, а згодом і повномасштабне вторгнення РФ на територію України змусили органи публічного управління працювати в новому форматі та використовувати нові підходи до реалізації своїх обов'язків і виконання завдань.

В даному контексті, надзвичайну вагому роль відіграє аналіз досвіду іноземних держав в сфері реформування публічного управління. В більшості наукових праць, іноземний досвід розглядається як «панацея» для реформування вітчизняної сфери публічного управління. Наголошується на факті, що достатньо просто запозичити найкращі практики реформування сфери публічного управління

та отримати гарантований позитивний результат. На думку автора, такий погляд на досвід зарубіжних держав є не зовсім коректним, оскільки таке бачення доволі поверхове.

Процес успішності реформування публічного управління залежить від багатьох факторів, зокрема від методів, які використовувалися раніше, та кадрового наповнення органів публічної влади та його потенціалу. Дані фактори потрібно розглянути більш детально, оскільки вони визначають стан розвитку сфери публічного управління в країні.

Методи роботи органів публічної влади є надзвичайно важливою умовою для здійснення якісної діяльності. На жаль, в Україні, протягом довгого проміжку часу, використовувалися радянські методи публічного управління. Дані методи не можна назвати провідними, оскільки органи публічної влади вирізнялися надмірною бюрократією та нескінченною кількістю працівників в органах публічної влади, що аж ніяк не слугувало передумовою до ефективної роботи. Органи публічної влади асоціювалися здебільшого з втратою часу, що створило негативний образ в очах громадськості. Важливо розуміти, що дані методи роботи використовувалися не один десяток років, тому їх неможливо змінити за короткий проміжок часу. Якщо порівнювати з іншими європейськими державами, то можна побачити відчутну різницю в методології роботи. Системи публічного управління більшості європейських країн не характеризувалося надмірною бюрократизацією процесів та були спрямовані на досягнення результату в найкоротші терміни. Для того, щоб запроваджувати заходи щодо покращення всієї системи публічного управління, потрібно враховувати методи, якими дані заходи будуть реалізовуватися.

Наступним аспектом, який відіграє велику роль в сфері публічного управління, є кадрове наповнення та його потенціал. На думку автора, наша держава значно поступається в даному компоненті іншим європейським державам. Публічні службовці здійснюють свою діяльність в непростих умовах за доволі низьку заробітну плату, якщо порівнювати з іншими державами ЄС, що аж ніяк не сприяє підвищенню мотивації працівників. Варто наголосити на тому, що відсутність мотивації сприяє лише неефективній роботі, де головне завдання полягає лиш в тому, щоб знаходитися на робочому місці. Успішність реформування будь-якої сфери, а особливо сфери публічного управління, головним членом залежить від публічних службовців, рівня їх компетенції та знань. Розглянувши функціонування системи публічного управління провідних держав Європи, можна констатувати факт, що без якісних та мотивованих фахівців покращення неможливі, тому робиться особливий акцент на навчання працівників на підвищення їх мотивації до праці, що дає свої позитивні результати. Керівники вітчизняної системи публічного управління лише зараз починають розуміти важливість даних заходів, що призводить до поступового їх впровадження в практичну діяльність.

Важливим чинником, який також потрібно враховувати, є історія сфери публічного управління на території тієї чи іншої держави.

Наша держава переживала різні історичні періоди, які мали свій вплив на всі сфери, зокрема на сферу публічного управління. Потрібно наголосити на тому, що Україна є незалежною державою протягом лише 33 років, що в історичному масштабі зовсім малий проміжок часу. До здобуття незалежності в 1991 році, наша держава знаходилася в складі СРСР, що головним чином вплинуло підходи до здійснення публічної влади. Лише зі здобуттям незалежності, на теренах України розпочався аналіз досвіду іноземних держав, виокремлення позитивного досвіду та

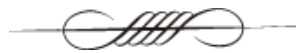
розвиток вітчизняної наукової думки, яка робила акцент на важливості саме європейського досвіду для реформування сфери публічного управління. Фактично, процес створення публічної сфери розпочався з початку, в той час як держави Європи вже сформували ефективну систему публічної влади, яка має якісне кадрове наповнення та використовує провідні методи у своїй діяльності.

Варто наголосити на тому, що європейські держави почали розвиток сфери публічного управління набагато раніше за Україну та мали можливість здійснювати реформування поступово та виважено, що мало свій вплив на підсумковий результат. Вітчизняна сфера публічного управління формувалася в невизначеному середовищі, яке вносило свої корективи в завдання органів публічної влади та впливало на ефективність роботи. Постійна зміна політичного курсу та пріоритетів держави зробили реформування сфери публічного управління доволі складним завданням з непередбачуваним фіналом, оскільки не було відомо чи буде ефективною дана реформована система в найближчому майбутньому. Саме тому старі методи роботи в органах публічної влади не змінювалися, оскільки вони були добре відомі, хоча і вже втратили свою ефективність в реаліях сучасного світу.

Для того, щоб здійснити реформування даної сфери, недостатньо просто проаналізувати найкращі європейські практики та запровадити їх, оскільки це не дасть гарантованого результату. Потрібно здійснювати повний огляд сфери публічного управління, його методів та процес становлення, виокремлення особливостей його здійснення на певній території. Повний аналіз, який охоплює всі питання тієї чи іншої галузі, дозволяє впровадити найкращий європейський досвід на практиці більш ефективно та корисно як для органів влади, так і для громадян. Копіювання іноземного досвіду не матиме жодного ефекту без створення необхідних передумов для впровадження найкращих європейських практик в діяльність держави.

### **Література:**

1. Бобко Л. О. Проблеми становлення та розвитку системи публічного адміністрування в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1237>



### **Березинський Леонід Володимирович,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

### **Роль політико-культурного фактора у визначенні специфіки політичного режиму**

У контексті еволюції системи публічного управління на сучасному етапі розвитку, впровадження в практику нових принципів, методів, підходів, продиктованих потребою вироблення нового формату взаємовідносин влади та суспільства в умовах розширення комунікативного простору, соціокультурних змін у суспільстві, посилення глобалізаційних тенденцій також, враховуючи своєрідність української модернізації, здійснюваної «згори» (при визначальній ролі режиму), доцільною представляється постановка питання сутності сучасного українського



політичного режиму як одного із найважливіших форм публічного управління, його адекватності поставленим цілям модернізації і вимогам часу. Важливу роль грає також рівень політичної свідомості та правосвідомості населення, політичної культури загалом, історично склалася модель взаємовідносин влади та суспільства, тип політичної поведінки [1, с. 44]. Таким чином, політичний режим постає як система, що базується на соціальних, культурних підставах, яка не може бути трансформована тільки через дію правових механізмів, може відбутися лише в тому випадку, якщо соціокультурні підстави беруться до уваги.

Поєднання вищезгаданих підходів дозволило об'єктивно підійти до вивчення природи сучасного українського політичного режиму, розкрити його дуалізм. Дослідження сутності сучасного українського політичного режиму диктує потребу виділення та уточнення базових теоретичних концептів, характерних рис, принципів функціонування основних типів режимів. У цьому є доцільним вивчення й систематизація низки політологічних концепцій, які розкривають феномени «демократії», «авторитаризму» [2, с. 67]. Зокрема, найбільш цілісне уявлення про авторитарний тип політичного процесу знайшло відображення в концепції Л. Пая, який виділив такі його атрибути: сфера політики різко не відокремлена від суспільних галузей та особистих відносин, політичні партії схильні претендувати на вираз громадського світогляду, політичний процес відрізняється переважанням клік, керівництву політичних угруповань належить значна свобода у визначенні стратегії та тактики; емоційні та символічні аспекти політики відтісняють на другий план пошуки рішень конкретних питань та спільних проблем, велика роль харизматичних лідерів, політичний процес обходиться в основному без участі політичних «брокерів» тощо [3, с. 501]. Автор, розширюючи вищенаведений перелік характеристик, визначає опору подібних режимів переважно на силу, ніж на переконання. Режимми цього роду ігнорують встановлені законом процедури заміни та мирного усунення їхніх керівників, припинення та передача влади в них є результатом насильницької конфронтації, а не інституціоналізації, поповнення керівних кадрів у межах авторитарного режиму здійснюється шляхом кооптації, а чи не передвиборчої конкурентної боротьби між кандидатами.

Таким чином, український політичний режим є специфічним та не підпадає під сконструйовані Заходом теоретичні концепти демократії/авторитаризму. Більше того, на сьогоднішній день у нашій країні важко уявити реалізацію моделі ліберальної демократії у західноєвропейському розумінні з низки причин. Перша пов'язана зі специфікою перехідного етапу/воєнного стану та його наслідками. Важливе значення має також факт відсутності у структурі українського електорату достатньої кількості громадян, вихованих на демократичних правових цінностях. Друга причина обумовлена історично властивою Україні тенденцією модернізації в стислий термін, її характером, реформуванням «зверху», гіпертрофованою роллю держави. Зрештою політико-культурна специфіка, історичні традиції, природно-географічний фактор також сприяють формуванню, при бажанні відтворювати, відмінної від західної моделі політичного режиму.

#### **Література:**

1. Авксентьев О. Л. Деякі особливості неопатримоніальних політичних комунікацій. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. серія «Питання політології». Випуск 37, 2020. С. 41-46.
2. Зміни політичних режимів і перспективи зміцнення демократії в Україні : монографія / авт. кол.: Г. І. Зеленько (керівник, наук. ред.), Т. А. Бевз, С. Г. Брехаря,

М. С. Кармазіна, В. О. Ковалевський, О. Ю. Кондратенко, Н. В. Кононенко, Т. М. Ляшенко, О. М. Майборода, Ю. Ж. Шайгородський. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. 416 с.

3. Політичний процес у незалежній Україні: підсумки і проблеми. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. 704 с.



**Ваврищук Микола Васильович,**

аспірант Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Концептуальні основи управління утилізацією відходів в Україні**

З розвитком людської цивілізації, стрімко зріс і її безпосередній вплив на навколишнє середовище. Прояв негативного антропогенного впливу на природу виражений у глобальних масштабах, таких як руйнація озонового шару, забруднення ґрунту, парниковий ефект, дефіцит чистої прісної води, забруднення вод світового океану, нагромадження сотні мільйонів тонн різних твердих відходів. Накопичення побутових відходів, які несуть у собі локальний характер, а також несанкціоновані звалища – це серйозна проблема для екології як окремих регіонів, так і країни в цілому. Причиною цього є нездатність деяких різновидів відходів до швидкого природного розкладання, що потребує спеціальних технологій утилізації та подальшої переробки.

Великий датський фізик-теоретик Нільс Хенрік Бор колись сказав: «...Людство загине не від атомної бомби, нескінченних воїн, воно поховає себе під горами своїх відходів...». У ХХІ столітті питання накопичення надмірної кількості твердих побутових відходів у навколишньому природному середовищі є ще більш актуальним. Це безпосередньо пов'язано зі швидким зростанням населення, яке, у свою чергу, виробляє ці відходи. Так, за оцінками ЮНЕСКО, обсяг твердих побутових відходів (далі - ТПВ) щорічно зростає та до 2025 року збільшиться порівняно з рівнем 1990 р. у 5 разів.

Щодня 1 людина викидає в навколишнє середовище близько 1,5 кг сміття. На перший погляд, здається, що ця величина є незначною, проте за рік вона збільшується до 8,5 тон джерелами таких відходів є житлові комплекси, сільськогосподарські та промислові об'єкти.

В Україні найбільш реалізованим і поширеним методом утилізації ТПВ є його складування на звалищах і полігонах, коли в країнах, що розвиваються, використовують і інші, більш екологічнобезпечні методи. По суті, це не вирішення проблеми утилізації сміття, а «відхід» від неї, що веде до несприятливих наслідків як для навколишнього природного середовища, так і для здоров'я самої людини.

У західноєвропейських країнах використовується термін «Waste Management» (управління відходами), який означає організацію поводження з відходами з метою зниження їх впливу на здоров'я людини та стан довкілля [1]. Ця термінологічна позиція відкриває можливість розробки методологічних аспектів виміру та оцінки рівня соціальної відповідальності менеджменту у сфері поводження з відходами.

У спеціальній літературі та фінансових документах найбільших міжнародних інститутів, таких як ЮНЕП та The World Bank, під час обговорення питань навколишнього середовища використовується термін «Municipal solid waste management» (управління твердими відходами на муніципальному рівні) – це планування та імплементація системи обробки твердих муніципальних відходів» [2]. Тим самим формується підґрунтя щодо трактування процесу управління сферою поводження з відходами як сукупності науково обґрунтованих цілеспрямованих впливів на збирання, накопичення, транспортування, обробку, утилізацію, знешкодження, розміщення відходів з метою забезпечення екологічних, економічних та соціальних норм та вимог.

В Австрії, Бельгії, Фінляндії, Німеччині, Люксембурзі та Швеції відповідальність за утилізацію окремих типів відходів повністю покладається на спеціалізовані організації, в свою чергу муніципалітет не несе витрат на організацію збору відходів. В Ірландії, Італії та Іспанії місцеві органи влади отримують від виробників товарів плату за збирання відходів, яка надалі спрямовується на їх утилізацію [3].

Огляди вітчизняного і західноєвропейського досвіду управління сферою обігу відходів, що викладаються в науковій літературі, показують можливість узгоджених дій усіх учасників процесу: населення, житлово-комунальних служб, підприємств зі збирання та транспортування відходів, підприємств-переробників відходів, адміністрацій муніципальних утворень, міст і поселень, органів державної влади та місцевого самоврядування, природоохоронних організацій.

В Україні 20 червня 2022 року було прийнято Закон України «Про управління відходами», який визначає правові, організаційні, економічні засади діяльності щодо запобігання утворення, зменшення обсягів утворення відходів, зниження негативних наслідків від діяльності з управління відходами, сприяння підготовці відходів до повторного використання, рециклінгу і відновленню з метою запобігання їх негативному впливу на здоров'я людей та навколишнє природне середовище [4]. І хоча більшість норм цього закону мають доволі прогресивний характер, більшість з них не імplementовані у сучасну практику управління відходами в Україні.

Одним із перспективних напрямів зміни системи управління відходами в Україні виступає формування організаційних та нормативно-правових регламентів, що сприяють створенню не лише великих, спеціалізованих підприємств з переробки відходів, а й локальної мережі малих та мікропідприємств, конкретних фізичних осіб, що охоплюють стадії підготовки процесу виробництва вторинних ресурсів. Не вимагає застосування високих технологій організація, наприклад, роздільного збору відходів, яка представлена лише на майданчиках в обласному центрі і потенційно могла б бути присутня, як мінімум, у всіх сільських та селищних населених пунктах на території ОТГ.

Було б доцільним критично розглянути критерії існуючої регіональної тарифної політики у сфері збору та утилізації твердих побутових відходів (має місце масштабний «розкид» у тарифах на вивезення та утилізацію ТПВ за різними містами та регіонами). При цьому залишається незрозумілим, наскільки враховується при диференціації тарифів корисність твердих побутових відходів для виробництва вторинних ресурсів? Виникає невідкладна потреба у внесенні змін до тарифної системи сфери поводження з ТПВ на регіональному рівні, яка має слугувати стимулом до роздільного збору відходів. Необхідно закласти в тарифи економічну мотивацію усіх суб'єктів учасників процесу обігу твердих побутових відходів, а

також підприємств-споживачів вторинних ресурсів до правильної утилізації та розподільного складування твердих побутових відходів.

Таким чином, результати аналізу та структуризації проблем функціонування сфери поводження з твердими побутовими відходами, огляду вітчизняного та зарубіжного досвіду організації поводження з відходами дозволяють зробити висновок про можливість їхнього послідовного вирішення на основі системного підходу до управління цією сферою з активізацією використання інструментарію державного регулювання розвитку.

### Література:

1. Cleary J. The incorporation of waste prevention activities into life cycle assessments of municipal solid waste management systems: methodological issues. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 2010, № 15, pp. 579-589.

2. Managing municipal solid waste - a review of achievements in 32 European countries. EEA Report № 2/2013. Luxembourg : Publications Office of the European Union. URL: [http:// eea.europa.eu...municipal-solidwaste/download](http://eea.europa.eu...municipal-solidwaste/download)

3. Gentil E C. Life-cycle modelling of waste management in Europe: tools, climate change and waste prevention: PhD Thesis. *Department of Environmental Engineering Technical University of Denmark*, 2011. 57 p. URL: [http://orbit.dtu.dk/fedora/objects/orbit:85800/datastreams/file\\_5478313/content](http://orbit.dtu.dk/fedora/objects/orbit:85800/datastreams/file_5478313/content)

4. Про управління відходами : Закон України від 20 червня 2022 року № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802>



**Василенко Олександр Ігорович,**

Кандидат наук з державного управління, голова Черкаської районної ради,

**Палюх Дар'я Олегівна,**

педагог КЗО «Харківська гімназія № 92»

### **Польське місцеве самоуправління в контексті європейської інтеграції держави**

Польське самоврядування після реформ 1998 року набуло нового виміру та певної постійної форми. Проте було б помилкою ставитись до територіального (місцевого) самоврядування Республіки Польща як до статичної структури. Навпаки, ця самоврядна система влади перебуває у постійному розвитку. Політичні перетворення у Польщі вплинули на всю систему публічної влади Республіки Польща та її суб'єктів. Її подальша еволюція у напрямі створення громадянського суспільства стимулювала перехід від авторитарної держави до демократичної, в якій панує право. Було створено відповідні правові та політичні механізми для розвитку та функціонування політичної системи. Адміністративна реформа призвела до передачі компетенції урядової адміністрації до регіонів. Дворівневий поділ територіальних органів влади було замінено на трирівневий – гмін, повітів, воєводств. При цьому варто зазначити, що в цей же час у таких країнах ЄС, як

Іспанія, Німеччина та Великобританія, кількість рівнів місцевого самоврядування не лише не збільшується, а навпаки, починає скорочуватися.

Членство в ЄС робить необхідним адаптацію державного управління держав-членів до процедур прийняття рішень у ЄС та їх відповідності загальним стандартам у цій галузі. Для цього Польща мала пройти певний процес «європеїзації», зокрема з таких питань, як демократична легітимність управління, нормативне визначення правил та обмежень самоврядної діяльності, контроль за доцільністю та законністю дій тощо. Суть даного процесу полягала в поступовому включенні трирівневої системи територіального самоврядування Республіки Польща у процес європейської інтеграції та структурного прийняття рішень.

Важливе місце у цьому процесі має доктрина субсидіарності держави, децентралізації та деконцентрації влади та участі місцевого самоврядування у здійсненні публічної влади. Слід зазначити, що в рамках територіальної (локальної) політики ЄС саме регіони є основною ланкою реалізації самоврядних функцій і, як наслідок, одержувачами коштів із структурних фондів для вирівнювання існуючих диспропорцій та якості життя їхніх мешканців. Для отримання та ефективного використання коштів ЄС у різних регіональних програмах від регіонів потрібне ефективне програмування, фінансування та моніторинг органів місцевого самоврядування. З цією метою Європейський Союз надає відповідну допомогу країні – кандидату на вступ до ЄС як до приєднання, так і після нього з метою підготовки органів самоврядування для належної співпраці із структурними фондами ЄС.

Регіональна політика в державах-членах ЄС координується відповідними міністрами урядів. Загрозою для її належної реалізації можуть бути помилки у координації, відсутність належним чином підготовленого персоналу чиновників, їх відповідальності тощо. Це може призвести до виникнення різних порушень та аномалій у сфері належного використання коштів ЄС в окремих галузях. Існують також значні відмінності між управлінням коштами, наданими країні-кандидату перед вступом до ЄС, та структурними засобами для досягнення членства в ЄС. І це стосується як розміру виділених фондів ЄС, так і принципів, стандартів та критеріїв їх використання країнами-бенефіціарами. Нова адміністративна структура та управління регіональних органів місцевого самоврядування Польщі відкрили можливості вироблення та впровадження цієї регіональної політики. Перший варіант Національної стратегії регіонального розвитку (далі – НСРР) охопив період 2001-2006 років Уряд Польщі (на той час правий уряд) розробив стратегію протягом 1999–2000 років з метою гармонізації державної політики Польщі з вимогами ЄС. Остаточний документ було прийнято у грудні 2000 року. Додаткову основу для цього документа було сформульовано в Акті про принципи підтримки регіонального розвитку.

У цей час відповідно до чинного законодавства нові регіональні органи самоврядування були зобов'язані розробляти свої власні стратегії розвитку регіону. Робота у цьому напрямі велася абсолютно незалежно, без співпраці між регіонами та чіткої інформації з боку центральних органів влади. Загалом регіонам не вистачало досвіду у підготовці планів такого типу, а жодних інструкцій на той час не було. У результаті 16 регіональних стратегій розвитку виявилися дуже різними, особливо це стало помітно у період проведення переговорів із центральною владою щодо операційних програм воєводства.

Важливим кроком уряду на наступному етапі стала розробка Попереднього національного плану розвитку (далі – ПНПР) на 2000–2002 роки. Він був прийнятий у грудні 1999 р. В основу цього документа були покладені секторальні стратегії, а пізніше були додані напрямки, визначені в НСРР, зокрема, ті, які спрямовані на посилення соціально- економічної відповідності у рамках підготовки Польщі до вступу до ЄС шляхом стратегічного програмування фондів ЄС, виділених на підготовку до вступу. Основним аналітичним методом, який був використаний у процесі підготовки ПНПР, було визначення найбільших відмінностей на рівні розвитку між Польщею та Європейським Співтовариством. На основі цього було визначено пріоритети розвитку протягом перехідного періоду Польщі у рамках гармонізації соціально-економічної сфери. Ресурси програм фінансової підтримки PHARE, ISPA та SAPARD дозволили підвищити рівень інвестицій у ці сфери та напрямки, що мають особливе значення у контексті внутрішньої та зовнішньої соціально-економічної відповідності. Але для підтримки регіонального розвитку використовувалися не лише ресурси ЄС. Діяльність у цьому напрямі також підтримувалась за рахунок виділення бюджетних коштів.

З метою ширшої участі у структурній політиці ЄС та результативного використання структурних інструментів протягом підготовчого періоду необхідно було сформулювати ефективну систему координації, програмування, моніторингу та контролю за розподілом та використанням фінансових ресурсів. Польща та ЄС спільно визначили цілі співпраці на середньострокову перспективу. В Угоді про партнерство перед вступом було визначено такі завдання: завершення роботи над законодавчими рамками регіональної політики, вироблення адміністративних структур та бюджетних процедур, фінансові інструменти, а також механізми моніторингу та контролю, які є обов'язковими для участі структурних програм ЄС.

У період 2007-2013 років Польща стає найбільшим бенефіціаром європейської політики згуртованості. Допомога Польщі в рамках Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду та Фонду солідарності (згуртованості) у цей період склала близько 59,5 млрд євро (для порівняння: у період 2004–2006 рр. – близько 12,8 млрд євро). У 2007–2013 роках близько 60% коштів, передбачених на розвиток інвестиційної діяльності, надходило із фондів ЄС, 10% – з державного бюджету, а 15% становив вклад приватного сектору. Вказаний обсяг вкладених коштів каже, що Польща отримала найбільший за всю історію ЄС пакет допомоги. З огляду на значну економічну диференціацію польських воєводств, при розподілі коштів враховується стан речей у кожному їх, і кошти, насамперед, виділяються тим регіонам, що у найменш сприятливому становищі.

### Література:

1. Копил Б. К. Досвід місцевого самоврядування в країнах Європейського союзу. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/2/08.pdf>
2. Лелеченко А. П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація в Україні. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=266>
3. Організація та функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах : наук. розробка / авт. кол. : О. Д. Лазор, Х. М. Кохалик та ін.; за наук. ред. О. Д. Лазор. К. : НАДУ, 2009. 44 с.



**Васильєв Олександр Борисович,**  
кандидат технічних наук, доцент, докторант Національного університету  
цивільного захисту України

### **Державна політика боротьби з корупцією в Україні**

Боротьба з корупцією-одна з рекомендацій Європейської комісії Україні при отриманні статусу кандидата на членство в ЄС. Корупція також заважає нашому вступу до НАТО.

Верховна Рада затвердила антикорупційну стратегію на 2021-2025 роки. У ній вказано, що подальша боротьба з корупцією залишається однією з основних вимог суспільства.

«Запит суспільства на боротьбу з корупцією істотно зріс під час війни», - відмітив в одному з останніх інтерв'ю глава Національного агентства з запобігання корупції. Це підтверджують результати опитування, проведеного Transparency International Ukraine. 77% населення вважають корупцію ключовою проблемою майбутнього відновлення України.

Згідно з Державною антикорупційною програмою, стійкий запит населення, трансформований (гіпертрофований) в запит на масове кримінальне переслідування чиновників-проблема, що ускладнює боротьбу з корупцією. До того ж відсутність значної кількості звинувачувальних вироків, що передбачають позбавлення волі (чи їх недостатній публічний розголос) формує враження про нездатність антикорупційної реформи досягти мети.

Проблема хабарництва в Україні стоїть дуже гостро. Зараз спостерігаємо хвилі активної боротьби з корупцією, що супроводжуються публічним розголосом. На жаль, в такій боротьбі акцент знаходиться на процесі, а не результаті. Проміжні результати (обшуки, підозри, застережні заходи) видають як успіх.

З часом інтерес суспільства до справи втрачається, і воно розслідується роками. Це вимагає від правоохоронних органів створення нових інфоприводів. Мета-задоволення запиту суспільства на масове кримінальне переслідування.

Імплементация в українське законодавство з міжнародних антикорупційних конвенцій багато в чому обумовлює відсутність практики їх застосування в українських умовах. Цей чинник переборний, але припускає необхідність вивчення усіх проблем протидії корупції в цілому, а не в окремих складових заходах. Інакше проявляється так званий «атомістичний» підхід, при якому вивчення властивостей окремих елементів і аналіз їх взаємодії недостатні для пояснення цілісних явищ, якими виступають корупція і протидія їй [2].

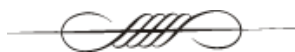
Нині такий підхід має високі ризики прояву. Це пов'язано і з тим, що сучасні антикорупційні заходи тільки стають предметом розрізненого вивчення, причому у рамках різних галузей науки. Науково-практичний аналіз показників корупції змінюється залежно від заходів, що робляться, відносно її проявів, дослідження механізмів детерміації і причинності корупції в усьому різноманітті її якісних і кількісних характеристик в даному випадку відсутнє. Між тим, усе це є не лише необхідною умовою глибокого знання корупції, але і має важливий прикладний аспект. Набір антикорупційних заходів не зводиться до необхідного змісту державної політики протидії корупції. Їх застосування має бути пов'язано з виявленням закономірності корупції і протидії їй, на основі яких вирішуються, питання, усунення причини та умов, що детермінують корупційні прояви, які, у тому

числі, дозволяють попередити властиву корупції трансформацію незлочинних форм в злочинні, і навпаки [1]. Такі знання відносяться до сфери кримінології, де вивчення проблем протидії корупції представлено найбільш комплексно і має апробовані за довгі роки методологічні основи. Корупція завжди вступає в гостре протиріччя з інтересами влади і суспільства тоді, коли останні проводять реформи (модернізацію) змінюють («удосконалюють») політичну і адміністративну систему.

### Література:

1. Беглиця В. П. Досвід європейських країн щодо формування антикорупційної стратегії. Наукові праці : *науково-методичний журнал*. Вип. 252. Т. 263. Державне управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. С. 17-24.

2. Бусол О. Ю. Національні антикорупційні стратегії та участь громадськості в протидії корупції в країнах Центральної та Східної Європи. *Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту*. Сер. «Юриспруденція». 2014. № 6/3. С. 60– 63.



**Голик Валерія Геннадіївна,**

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні  
факультету публічного управління

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади в Україні в умовах сьогодення**

Україна, як держава, що переживає велике потрясіння внаслідок повномасштабного московитського вторгнення на свою суверенну територію, зіштовхується з систематичними проблемними викликами у сфері місцевого самоврядування та децентралізації влади. Тематика, що присвячена реформі місцевого самоврядування і децентралізація влади в Україні, є актуальною через стрімкий розвиток подій у безпеково-політичній ситуації держави. Саме тому вона потребує обговорення як у хронологічному порядку, так і з точки зору сучасних загроз та змін, враховуючи виходи зі скрутних ситуацій.

Загалом згадана реформа є дуже важливим процесом, що відбувається у державі впродовж кількох останніх років. Її метою є створення відповідальної та рішучої місцевої влади, яка може забезпечити для людей безпечно й комфортно середовище проживання. Органи місцевого самоврядування повинні самостійно, використовуючи власні ресурси, забезпечувати потреби та питання місцевого значення. Вагомими є посилення фінансової та кадрової спроможності органів місцевого самоврядування й розширення демократії у процесах місцевого самоврядування [1]. Реформа триває й досі, та все ж варто описати, що найважливішого і найвагомішого відбулося під час перших двох етапів. Перший етап включав у себе підготовку до реформи, планування, розробку законодавчої бази, консультації з громадськістю та проведення перших добровільних



територіальних місцевих виборів у новостворених громадах. Другий етап, який прийнято вважати основним, включав у себе укрупнення територіальних громад, передачу повноважень і бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування та розширення повноважень органів місцевого самоврядування. Реформа децентралізації дала поштовх до формування дієздатного та найбільш наближеного до громадянина інституту влади – місцевого самоврядування. Добровільне об'єднання територіальних громад дозволило новоутвореним органам місцевого самоврядування отримати відповідні повноваження і ресурси, що їх раніше мали у своєму розпорядженні й функціонуванні міста обласного значення [2].

Сьогодні ще необхідно завершити формування адміністративно-територіального устрою, удосконалити механізми фінансової децентралізації та розвинути інструменти співпраці між громадами. Реформа продовжується і під час воєнних дій, але це вносить окремі корективи у сам процес. З одного боку, реформа допомогла місцевому самоврядуванню ефективно протистояти збройній загрозі з боку московитських агресорів, оскільки громади самі можуть забезпечувати захист своїх жителів. Проте існує й інший бік проблеми. Основними загрозами є, насамперед, знищення інфраструктури, що ускладнює роботу. Велика частина фінансових ресурсів спрямовується на відбудову пошкоджених і зруйнованих об'єктів, а життя населення, в тому чи іншому аспекті, погіршується. Слід також згадати про вимушений переїзд людей, що спричинив скорочення населення у багатьох громадах і ускладнив їх фінансування та управління, а також збільшилося навантаження на органи місцевого самоврядування відносно безпечніших регіонів. Відтак безпечніші територіальні громади повинні додатково допомагати тимчасово переселеним особам та надавати більше послуг, що призводить до перенавантаження, через що може погіршуватися сама якість надання послуг.

Під час повномасштабного московитського вторгнення згадана реформа також зазнала певних змін, та її темпи дуже зменшилися. Фокус змістився на сферу безпеки, допомоги і забезпечення життєдіяльності громад. Навесні 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Завдяки цьому важливому документу органам місцевого самоврядування були надані додаткові повноваження у сфері оборони, безпеки та цивільного захисту населення. Разом із тим, збільшилися видатки місцевих бюджетів на сферу оборони та безпек, були запроваджені нові механізми підтримки місцевого самоврядування [3]. Наступний етап цієї реформи-обґрунтоване розширення функціоналу місцевого самоврядування в питанні збору місцевих податків, особливо майнових (плати за землю, податку на нерухоме майно). Це збільшить надходження до місцевих бюджетів.

Підкреслимо, що успішність реформи та її стрімке просування у потрібному напрямі, залежить від необхідності забезпечити фінансову та кадрову спроможність органів місцевого самоврядування, від здатності розширити демократію й участь громадян у місцевому самоврядуванні, від спроможності забезпечити рівномірний рівень розвитку територіальних громад. Для цього потрібно надати органам місцевого самоврядування додаткові фінансові можливості та допомоги, включаючи бюджетне фінансування, міжнародних партнерів. Також для досягнення цієї мети варто дещо змінити систему оподаткування, провести заходи для підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, надалі впроваджувати

практику електронного врядування і проводити навчання населення для поглиблення системи демократії.

### Література:

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014, № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

2. Реформа децентралізації, *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. *Закон України* від 12.05.2022 № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>



### Гришук Віктор Климович,

доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,  
член-кореспондент Національної академії правових наук України,  
академік Національної академії наук вищої освіти України,  
голова Західного регіонального наукового центру  
Національної академії правових наук України

### Протидія корупції – імператив ефективності публічного управління: макросоціальні детермінанти

Загарбницька війна росії проти України спонукає до переосмислення форм і методів здійснення українською державою своєї внутрішньої та зовнішньої політики. Особливо це стосується протидії корупції, оскільки саме вона стала чи не найвагомим чинником дестабілізації, послаблення обороноздатності та безпеки України, функціонування механізму публічного управління, всіх гілок державної влади та політичної організації суспільства загалом. Вона є істотним гальмом всіх реформаційних процесів, фактором, який нерідко зводить їх нанівець. Власне корупція не дала можливості розвинути належним чином потужний концептуальний потенціал теорії розподілу влади на українському суспільному ґрунті. Є аксіомою, що без кардинальних змін враженої корупцією системи всіх владних структур та суб'єктів політичної організації суспільства всі реформаційні процеси не підуть. Вони будуть і далі «танцювати на місці» або навіть регресуватимуть і в тому числі і в сфері протидії корупції. Легкий, частковий «косметичний ремонт» тут не допоможе. Не можна не зважати на активну та системну корупційну діяльність «п'ятої колони», що особливо небезпечно в умовах протидії російській агресії проти України.

Від початку проголошення незалежності України протидія корупції декларується на державно-політичному рівні як одне з найважливіших реформаційних завдань на шляху до Євросоюзу та НАТО. За більше як тридцять

років такої «організованої протидії» корупцію, на жаль, ще не подолано, хоча їй вже нанесено істотну шкоду.

Результати соціологічного опитування, проведеного 29 вересня – 9 жовтня 2023 року, показали, що 59% українців вважають, що в Україні дійсно є позитивні зрушення, спроби боротися з корупцією. Разом з цим, істотна частка респондентів (34%) переконані у «безнадійній корумпованості України і у відсутності позитивних змін [1]. Як думається, є підстави стверджувати, що в справі протидії корупції спостерігається істотний позитивний поступ. До числа здійснених заходів обмеження причин та умов корупції можна віднести, зокрема, часткове успішне проведення децентралізації та адміністративної реформи через дуже істотне укрупнення адміністративних районів, реформування механізму державних закупівель, адміністративної служби, поліції, сектору банківських послуг, оподаткування, хоча практика їх реалізації вже потребує удосконалення. Створена і уже доволі ефективно діє спеціалізована система державних антикорупційних органів – Національне антикорупційне бюро, Національне агенство з питань запобігання корупції, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд, Бюро економічної безпеки. Наявна широка законодавча база, яка, попри всі нарікання, спрямовує діяльність цих органів в правовому полі. Зокрема, Закони України «Про запобігання корупції», «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки», «Про державну службу», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері державної антикорупційної політики у зв'язку з виконанням Плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України», «Про вищий антикорупційний суд», «Про відповідальність юридичних осіб за вчинення корупційних правопорушень», «Про Бюро економічної безпеки України».

Поряд з цим, Кабінет Міністрів прийняв ряд постанов. Серед них, зокрема «Про затвердження Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні на 2015 – 2017 роки», «Питання запобігання та виявлення корупції», «Про затвердження Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки», «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців», «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки». Наказом Генерального прокурора України затверджено «Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Офісу Генерального прокурора». Прийняті відповідні відомчі нормативні акти, спрямовані на їх реалізацію.

Наявність широкого поля антикорупційного законодавства, яке утворило правове поле протидії корупції, не знімає повністю проблеми його якості та ефективності застосування.

Термін «корупція» походить від латинського слова *corrumpere* – псувати. Тобто, на рівні державно-політичному під цим поняттям можна розуміти протиправні, звісно ж аморальні діяння – дія або бездіяльність, які псують нормальний, цивілізований, гуманний порядок людських суспільних відносин. З пункту чисто правового загального бачення, корупцією є передбачені чинним законодавством діяння, вчинені всупереч інтересам служби, спрямовані на одержання протиправної вигоди матеріального чи нематеріального характеру. Законодавче визначення корупції є в частині 1 Закону України «Про запобігання

корупції»: корупція – використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей. Як видно, воно є громіздким, але таким, що, на думку законодавця, охоплює можливі варіанти корупційних дій. Думається, що не всі. Зокрема, не визначено створення корупційних схем розкрадання державного, колективного чи особистого майна громадян.

Корупцію, виходячи з єдності діалектичного співіснування Добра і Зла, не впадаючи в ідеалістичне сприйняття суспільної дійсності, викоринити повністю, на жаль, ще немає можливості у найближче осяжній перспективі. Вона, як показує історичний та сучасний світовий досвід протидії корупції, ще наявна давно в усіх без винятку державах, але ряду держав вже вдалося дуже істотно протидіяти корупції, звести її наявність до можливого об'єктивного мінімуму, різко змінивши сфери і особливо форми її прояву, кількісні і якісні показники. Уже зараз є держави з показово низьким рівнем корупції. Зокрема, Гонконг, Португалія, Сінгапур, Швеція. Чого, як перший крок, слід прагнути також і в Україні, застосовуючи системний науковий підхід на трьох умовних рівнях: загальнодержавний (мегарівень); відомчий (макрорівень) та місцевий (мікрорівень).

Парадокс української ситуації полягає в тому, що корумповані чиновники державного апарату та окремі суб'єкти української системи політичної організації суспільства, як видається, постійно висловлюють свою прихильність, готовність протидіяти корупції, але насправді, як видається, часто імітують таку протидію або не мають чіткої уяви про наукові методи протидії корупції.

Соціологічне опитування громадян свідчать, що в свідомості громадян немає одностайної оцінки щодо рівня корумпованості українського суспільства після початку війни: 33% вважають, що зараз рівень корупції вищий, ніж був до 24 лютого 2022 року, 30% – що він не змінився, 21% – що він став нижчим, а 17% не змогли дати оцінку змін у цій сфері [2].

Коли розглядати українську дійсність протидії корупції з наукових позицій то виявляється дві важливих обставини. Перша з них – це наявний недостатньо продуктивний підхід наших дуже доброзичливих зарубіжних партнерів щодо реалізації протидії корупції в Україні. Складається враження, що серед них, їх повноважних представників у Києві панує доволі поверхова уява про корупцію в Україні, що вони не зовсім чітко усвідомлюють достатньо системну глибину суті проблеми, але добросовісно і наполегливо прагнуть сприяти подоланню корупції через чиновників органів вищого ешелону влади, розраховуючи на їх добросовісність. Вбачається розрахунок на те, що вони сподіваються подолати корупцію «руками самих корупціонерів», намагаючись спонукати їх до активної протидії корупції. Цей розрахунок є не повністю виправданим як свідчить суспільна практика. Друга з цих обставин – викликає подив, коли дві відносно корумповані гілки влади – законодавча та виконавча намагаються «реформувати» також відносно корумповану судову гілку влади. Соціологічне опитування громадян про рівень корумпованості соціальних інститутів, яке здійснене за шкалою від 1 до 10, де «1» означає

«відсутність корупції», а «10» – «дуже високий рівень корупції», респонденти оцінили корумпованість української влади в цілому 6,8 балами. Зокрема, Верховної Ради України – 6,8 балами, Кабінету міністрів України – 6,1 балами, Міністерства оборони України – 5,8 балами, влади своєї області проживання – 5,7 балами, Офісу Президента України – 5,6 балами, Антикорупційних органів (НАБУ, САП, НАЗК) – 5,6 балами, місцевої влади у своєму населеному пункті – 5,4 балами. Найнижчим є рівень корумпованості громадських організацій, які займаються протидією корупції (4,7 бала), та Президента України (4,0 бали) [2].

Нерідко така протидія корупції зводиться до прихованого «перетягування ковдри влади», посилення політичного впливу на судову систему. Наприклад, заміна в судах одних суддів на інших, вигідних, перш за все і нерідко, відносно корумпованим законодавчій та виконавчій гілкам влади, а кінцевому рахунку, а можливо і в першу чергу, представникам «п'ятої колони» та корумпованим олігархічним кланам. Якщо виходити з наукових засад протидії корупції, то оскільки корупція має глибокий системний характер, реформувати слід всі три гілки влади одночасно і комплексно та з безпосередньою участю українського народу, державницький потенціал якого сьогодні надзвичайно високий. Конче потрібна наявність та ефективне застосування професійної державно-політичної волі, відсутність повноти якої не сприяє оперативному здійсненню радикальних та системних реформаційних перетворень державного механізму влади та політичної організації українського суспільства.

Однією з головних причин гальмування реформаційних процесів в Україні є те, що їх здійснення «обслуговувалося» і частково «обслуговується» отриманою у спадок від радянської системи старою «державно владною машиною» – системою владних структур з відповідними командно-адміністративними компетенціями. Звичайно, вона була удосконалена під певним впливом «п'ятої колони» та корупціонерів в їх інтересах і, тому, за своїми якісно-організаційними засадами, виявилась інструментально нездатною до забезпечити належне прогресивне реформування усіх сфер суспільного життя. Мало того, «радянські чиновники» в ряді випадків відверто саботували, а окремі і далі саботують через вишколені ними кадри, реформаційні процеси. Не дивно, що корумповані олігархічні клани, за участю представників «п'ятої колони», згодом опанували під демократичними гаслами державну владу, всі домінуючі сфери суспільного буття, а економічний розвиток, при відносно високих стартових позиціях України після демонтажу СРСР, загальмувався, регресував. В цей же час, здійснювалися як приховані та відверті антиукраїнські системні дії з боку росії на відродження імперії в новій формі. Це не могло не позначитися негативно на рівню добробуту, ідеологічної та психічної налаштованості українського народу, що і стало чи не головною причиною його спротиву у формі двох Майданів. Образно висловлюючись, виникла ситуація «театру абсурду». Народ український терпеливий, але до певної межі і до певного часу. Україна не може жити за принципом «від Майдану – до Майдану». Всім життєвим негараздам є розумно допустима природня межа людського терпіння, порушення якої може викликати різкий масштабний суспільний протест.

Отже, в умовах незалежності України ця «державна владна машина» набула нераціонального, часто шкідливого, кількісно-якісного удосконалення. Власне вона, образно висловлюючись, є «серцем» системної корупції в Україні. Саме владні структури, вся політична організація суспільства, «механізм держави» в їх наявному організаційному та кількісно-якісному вигляді, слугують надійним фундаментом

функціонування корупції як масштабного соціального явища. Всі інші негаразди українського суспільства є похідними від дії цього системоутворюючого негативного фактору. Потрібно, таким чином, у першу чергу, зламати отриманий у спадок від командно-адміністративної системи механізм старої «державної владної машини», істотно змінити наявну систему політичної організації суспільства, очистити їх від законспірованих і явних представників «п'ятої колони» а також корумпованих олігархічних кланів. Вже гостро назрів час встановити більш дієві перепони, своєрідні правові державні та суспільні «фільтри», здатні забезпечити надійну протидію системній корупції.

В сучасних зарубіжних та українських наукових джерелах висловлено цілу низку цікавих і цінних підходів, пропозицій щодо протидії корупції [3]. Серед них заслуговує на увагу формула корупції, запропонована професором Робертом Клітгаардом. Вона виглядає так:

$$K = M + D - B,$$

де, К – корупція, М – влада монополій, Д – довільність прийняття рішень, В – відповідальність [5]. Ця формула загалом видається продуктивною на рівні загальносуспільного аналізу тих соціальних умов «суспільного порядку з відкритим доступом», які при цьому аналізувалися автором. В Україні соціальна корупційна дійсність має свої особливості. Суспільно-політичний устрій сучасної України в цілому, як твердять Володимир Дубровський та Джон Лаф, має виразні ознаки «суспільного порядку з обмеженим доступом». Це, на їх погляд, означає, що наявна в ньому корупційна практика не просто визнана за норму – вона лежить в основі цієї системи, яка дозволяє владним групам мирно співіснувати за рахунок розподілу привілеїв та рент. Ця система не просто корумпована: вона заснована на корупції [4]. Можна не погодитися повністю з такою категоричністю суджень названих авторів, але відома частка істини в їх оцінці української корупційної дійсності наявна.

Враховуючи особливості української корупційної дійсності, можна запропонувати умовну теоретично-прикладну формулу можливого рівня корупції у сфері публічного управління. Вона, як видається, проста і зрозуміла:

$$P_k = \frac{K_{дч}}{N_{мд}} \rightarrow 0,$$

де,  $P_k$  – рівень корупції;  $K_{дч}$  – кількість державних чиновників,  $N_{мд}$  – наявні ефективні можливості держави та суспільства у протидії корупції в їх середовищі; 0 – знаменує тенденцію можливого зниження рівня корупції серед державних чиновників у такій постановці питання [6]. Тобто, йдеться лише про сферу публічного управління, тобто про державний сектор суспільної управлінської діяльності. Чому, власне, про державний сектор? Тому, що державний сектор в управлінні суспільством є домінуючим, він контролює всі інші сектори суспільного буття, реально організаційно впливає на них. Саме в ньому коріняться головні детермінанти корупції, метастазами якої, як свідчать соціологічні опитування, вражена законодавча, виконавча і судова гілки єдиної державної влади.

Повернемося до формули рівня корупції. Отже, рівень корупції прямо пропорційний кількості чиновників в апараті державного управління усіх гілок влади та їх рівнів і обернено пропорційний наявності ефективних державних та суспільних можливостей протидії корупції. З пункту бачення математичного підходу можна ніби дуже просто вплинути на рівень корупції: раціонально зменшуємо кількість державних чиновників і розширюємо можливості держави у контролюванні їх діяльності – у першу чергу, істотно скорочуючи їх владні

(дозвільні і заборонні) компетенції та наявні можливості безпосередніх контактів з громадянами. Фактично ж ситуація в психологічному плані більш складна, оскільки маємо справу не з суто мертвими цифрами чи фізичними предметами, а з живими людьми, які наділені певними власними інтересами та потребами, а також відповідними індивідуальними позитивними та негативними рисами характеру.

З широких філософських позицій, людина живе не лише в своєму суб'єктивному світі, який є відображенням в її свідомості справедливості оточуючої дійсності (реальності) через абстрактне і предметне мислення, але й у світі зовнішньому для неї, тобто у відповідному об'єктивно наявному людському середовищі, соціумі, в якому завжди наявні багатоманітні та нерідко контраверсійні уяви про зовнішній світ. Дуже часто ці відображення, уяви, зважаючи на відмінності інтересів та потреб їхніх носіїв, різнопланові та не завжди просоціальні. Людина, як складова біологічного світу, є істотою недосконалою: недосконала тілесна форма, яка є смертною, та безсмертна душа як абсолют ідеального світу, матеріалізований в конкретній тілесній формі. В контексті функціональних суспільних стосунків в ній поєднано два природних потенційних якісно протилежних начал: творче та руйнівне. Кожне з них може розвиватися і домінувати в людині впродовж певного часу під впливом відповідних детермінант об'єктивного та суб'єктивного характеру.

Буття людини має свої кількісно-якісно характеристики виразу в контексті її усвідомлених інтересів та потреб, а також наявних у суспільстві об'єктивних можливостей їх реалізації. У кожному суспільстві, на рівні пересічної людини, є суперечності між назрілими інтересами, потребами людини та суспільними можливостями їх задоволення. Інтереси та потреби людини, як свідчить суспільна практика, завжди випереджають в своєму розвитку суспільні можливості їх своєчасного, достатньо повного та якісного задоволення. Однак, потрібно пам'ятати, що важливим завданням держави є гармонійне узгодження суспільних інтересів, потребовий підхід до створення справедливих правових можливостей для задоволення назрілих інтересів та потреб людей в ім'я соціального блага. У цьому зв'язку слід звернути увагу на всебічно обґрунтований професором П. М. Рабіновичем потребовий підхід до розуміння явищ правової дійсності, глибинних причин людської поведінки [7].

Людина, будучи заручником часу і простору, є одночасно і заручником свого буття, оточуючої дійсності (реальності.) Якщо час є постійним сторожем людини, то простір і буття людини – істотними обмеженнями місця та умов її життєдіяльності. Відчуваючи і відповідно оцінюючи гальмівні дискомфортні впливи на своє буття в процесі матеріалізації її суб'єктивних інтересів та потреб, людина, яка має потенційні інтелектуальні можливості і силу волі, прагне якісно змінити, удосконалити умови свого буття. Іноді ці прагнення реалізуються людиною всупереч приписам соціальних норм і в тому числі норм права. Тим самим така людина своїми діями руйнує встановлений та забезпечуваний державою правовий порядок, а також суспільний моральний порядок. Попри загалом добру соціальну налаштованість багатьох людей, одним з них, часто бракує патріотичної налаштованості, іншим – особистої відповідальності, а ще багатьом іншим – елементарної людської совісті, коли вони нахабно «експлуатують» національну або іншу модну ідею в своїх корупційних корисливих інтересах. Такі люди на разі вміло чинять опір антикорупційній діяльності, який необхідно, у першу чергу, ефективно нейтралізувати.

Ситуація з протидією корупції, її причинами у сфері публічного управління настільки складна, що викласти її параметри в одній науковій праці неможливо. Разом з цим, як перший крок, продуктивним може бути окреслення лише загальних, першочергових підходів до визначення окремих наявних домінуючих системних причин і умов корупції на мегарівні та можливих варіантів їх усунення, нейтралізації або, принаймні, істотного зменшення їх впливу на два інші її рівні – макрорівень та мікрорівень, які перебувають в системному органічному зв'язку як з магарівнем так і між собою.

В нинішніх умовах функціонування української державності нерідко посилаються на події на агресію російської федерації, яка насправді істотно, певною мірою, перешкоджає реформаційним процесам, але не робить їх неможливими. Це вірно на даний час. Але ж до цих подій, більше багатьох років, ніхто, окрім «п'ятої колони» та самих корупціонерів, не перешкоджав державним владним структурам проявити належну політичну волю щоб проводити реформи, протидіяти корупції. Найбільш очевидними і, як думається, вагомими та першочерговими, домінуючими мегарівневими причинами та умовами, які забезпечують сприятливе середовище для системного і безпроблемного процвітання корупції, а відтак і протидії з її боку реформаційним процесам, є наступні:

- 1) незавершеність гармонізації методів протидії корупції;
- 2) інституційні антикорупційні недоліки механізму державної влади та політичної організації суспільства, які зумовлюють потребу посилення якості та інтенсивності професійної державно-політичної та суспільної сили волі для попередження, усунення причин та умов корупції. Домінуючими, найбільш очевидними, серед них, як видається, є наступні: а) відсутність на загальнодержавному рівні спеціалізованого державного органу, здатного здійснювати, на професійному рівні, системну інформаційну протидію корупції; б) незавершеність адміністративно-правової реформи та децентралізації управління; в) певна розбалансованість механізму урівноваження між гілками влади: законодавчої, виконавчої та судової; г) відсутність гармонійного поєднання інститутів опосередкованої та безпосередньої форм народовладдя; д) недостатній професійний рівень Верховної Ради України як законодавчого органу; ж) організаційно-правова недосконалість нинішньої судової гілки влади; з) передчасний перехід до підвищення ролі партій в політичній організації суспільства; е) відсутність високопрофесійного законопроектного органу, здатного забезпечити високу якість проектів законів на наукових засадах; є) незавершеність роздержавлення правоохоронної діяльності; и) недостатній рівень запровадження сучасних цифрових трансформацій в державному управлінні; і) недорозвиненість інститутів громадянського суспільства, відсутність достатнього рівня системного громадського антикорупційного контролю;
- 3) недостатня ефективність чинного законодавства щодо усунення причин та умов корупції та відповідальності за вчинення, співучасть у вчиненні корупційних діянь, а також інших злочинів, які сприяють або є наслідками корупційної діяльності.

Важливо при цьому наголосити про наявність гармонійної діалектичної взаємної залежності між причинами та умовами. Якщо в одному випадку певна обставина служить причиною корупції, то щодо іншої чи інших причин вона може виступати умовою корупційної діяльності.



Автор не розглядає викладені вище судження теоретико-прикладного характеру як беззаперечну істину. Вони пропонуються науковій спільноті та зацікавленим особам в якості предмета дискусії, подальшого поглибленого наукового аналізу, можливого широкого публічного обговорення.

### Література:

1. Сприйняття боротьби з корупцією в Україні : результати телефонного опитування, проведеного 29 вересня – 9 жовтня 2023 року. URL : <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1306&page=1>.

2. Оцінка громадянами ситуації в країні та дії влади, довіра до соціальних інститутів (лютий-березень 2023р.). URL : <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r>.

3. Поуп Джеремі. Боротьба з корупцією: елементи системи державної непідкупності. Рівне. Планет друк. 2011. 488 с.; Мошнін А. (2022) Корупція у сучасній Україні: стан та напрями протидії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Серія «Політичні науки та публічне управління»*. № 2(62), С. 106-110. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-16](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-16); Кохан Г. В. Явище політичної корупції: теоретико-методологічний аналіз: моногр. Київ: НІСД, 2013. 232 с.; Корупція: теоретико-методологічні засади дослідження / керівник авт. кол. доц. І.О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2011. 220 с.; Трепак В. М. Протидія корупції в Україні: теоретико-прикладні проблеми : монографія. Львів. ЛНУ імені І. Франка, 2020. 442 с.; Михайленко Д. Г. Протидія корупційним злочинам засобами кримінального права: концептуальні основи : монографія. Одеса. Гельветика. 2017. 582 с.

4. Дубровський Володимир, Лаф Джон *Державне управління*. URL : <https://voxukraine.org/ukrayina-maye-zosereditsiya-na-zarobiganni-koruptsiyi-a-ne-rokaranni-velikij-antikoruptsijnij-analiz>.

5. Архів фото. URL : <https://www.facebook.com/uptownchronicles> photos.

6. Грищук В. К. Формула корупції. *Юридичний Вісник України*. 2016. №1 -2.

7. Рабінович П. М. Обґрунтування балансу інтересів (потреб) у судових рішеннях загального значення. *Право України*. Київ. 2016. № 10. С. 49-55; Рабінович П. М. Потребовий підхід – безальтернативний інструмент виявлення соціальної сутності права і держави. *Наукові праці Одеської національної юридичної академії*. Одеса. 2009. Т. 8. С. 45-53; Рабінович П. М. Людські потреби – глибинний визначальний чинник праворозуміння. *Вісник Національної академії правових наук України*. № 4 (79). 2014. С.14-24.



**Делятицький Дмитро Євгенович,**  
начальник Військової академії (м. Одеса),

**Довгань Валерій Іванович,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України, провідний співробітник науково-  
дослідного відділу Національної академії Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького

### **Концептуальні основи визначення сутності та змісту «колабораціанізму» у національній політико-правовій сутності**

У сучасному геополітичному та соціокультурному контексті актуальність дослідження проблем запобігання та протидії колабораціанізму набуває надзвичайної ваги. Особливу увагу необхідно приділяти розробці інтегрованих політико-правових та організаційно-управлінських заходів протидії колабораціанізму.

У сучасний період історії України у контексті російсько-української війни, актуальність дослідження проблем запобігання та протидії колабораціанізму набуває вельми критичного значення. Війна не тільки призвела до значних матеріальних та людських втрат, але також породила серйозні організаційно-управлінські виклики, пов'язані із загрозами прихованої колаборації та пособництва державі-агресору.

Україна стикнулася з масштабними викликами, пов'язаними із реалізацією колабораційних дій в різних сферах суспільного життя, включаючи політику, економіку, та інформаційну сферах, починаючи з 2014 року. Водночас, загострення цієї проблеми пов'язане з широкомасштабним вторгненням країни-агресора у лютому 2022 року.

На науково-теоретичному рівні проблематиці «колабораціанізму» та заходам спрямованим на протидію і подолання його негативних наслідків було присвячено небагато досліджень. Серед інших необхідно виділити роботи таких вчених як С. В. Албул [1], Л.М. Белкіна [2], О. Гончаренко [3], Н. Добрянська [4], К. О. Долгорученко [5], О. М. Заєць [6], С.О. Єгоров [7], О. Каліщук [8], Є. О. Письменський [9], А. С. Політова [10]. Однак значна частина з них присвячена питанням кримінально-правової відповідальності за колабораційну діяльність, натомість питання розробки державних інструментів запобігання колабораціанізму залишились поза увагою наукової спільноти.

Важливим доктринальним аспектом при формуванні державної політики виступає формування визначення поняття «колабораціанізму». Під час Другої світової війни колабораціанізм був наявний практично в кожній окупованій країні, тому термін набув значного поширення в іноземних мовах з негативним значенням. В історіографії, як правило, вирізняють два поняття колабораціанізму: 1) наявність політичної угоди з окупантом; 2) «кооперування» з окупаційною владою у цивільній сфері (освіта, медицина), навіть, участь у війні з боку окупаційних сил [11].

У сучасному контексті термін «колабораціанізм» використовується для опису явища співпраці населення, яке перебуває під окупаційною владою. Його походження пов'язане з французьким словом «collaboration» і дослівно означає «співпраця» [4]. У якості синоніму слову «колаборант» також використовують

термін «квіслінг» (quisling), що став відомим в Європі та походить від імені Відкуна Квіслінга, керівника уряду Норвегії, який співпрацював із нацистським урядом Німеччини під час Другої світової війни. В Бельгії тих, хто взаємодіяв із нацистським режимом, обвинувачували у «непатріотичній поведінці» (incivisme) [4].

Сучасні дослідники розмежовують колабораціонізм як політичну угоду з окупантом, визначаючи його як «кооперацію» з окупаційною владою у цивільних сферах, та колабораціонізм як «спільне ведення війни» на боці окупаційних сил. Цей термін може охоплювати побутовий, адміністративний, економічний, військовий, політичний та військово-політичний аспекти колабораціонізму [6].

Так, О.М. Заєць зазначає, що «...колабораціонізм – це складне, неоднозначне суспільно-психологічне та етичне явище, що виникає у результаті взаємодії суб'єктів комунікативного процесу (окремих індивідів, певних політичних організацій з окупантами). Це добровільна або вимушена співпраця з ворогом у будь-яких сферах життя – політичній, військовій, економічній, побутовій, соціокультурній...» [12].

Н. Добрянська акцентує увагу, що у сучасній науковій літературі термін «колабораціонізм» вказує на співпрацю населення окупованих територій та окупаційної влади у спосіб, який призводить до шкоди інтересам цього населення або держави, до якої воно належить. Ключовою рисою такої співпраці є добровільність та ідеологічна підтримка окупаційного режиму, що відрізняє її від співпраці під примусом з окупаційною владою [4].

Як наголошує В. Жидков «...тимчасова окупація рф частини території України призвела до появи та поширення різноманітних форм та напрямів співпраці мешканців цих територій з окупантами. Такий різновид протиправної поведінки як в міжнародному, так і національному законодавстві, отримав назву «колабораційна діяльність»...» [13].

У зв'язку із російською агресією та окупацією нею частини території, правову систему України було доповнено Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність», яким було внесено зміни та доповнення до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України [14]. Зокрема, Кримінальний кодекс України доповнено новою статтею 111-1 «Колабораційна діяльність» [15].

На сьогодні встановлено кримінальну відповідальність за публічне заперечення громадянином України здійснення збройної агресії проти України, встановлення та утвердження тимчасової окупації частини території України або публічні заклики громадянином України до підтримки рішень та/або дій держави агресора, збройних формувань та/або окупаційної адміністрації держави агресора; співпраці з державою-агресором, збройними формуваннями та/або окупаційною адміністрацією держави-агресора; невизнання поширення державного суверенітету України над тимчасово окупованими територіями України. Крім цього, відповідальність передбачена за добровільне зайняття громадянином України посади, не пов'язаної з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно господарських функцій, у незаконних органах влади, створених на тимчасово окупованій території, у тому числі в окупаційній адміністрації держави-агресора та інші протиправні діяння.

Тобто, у кримінальному законодавстві України не було дано визначення поняття (відсутня конкретна норма-дефініція), а саме розуміння поняття «колабораціонізм» подане через опис конкретних протиправних діянь.

Сучасні науковці підкреслюють, що в якості основного виду покарання за більшість форм проявів колабораційної діяльності законодавством передбачено позбавлення волі, строк якого диференціюється в залежності від виду колабораційної діяльності. Позбавлення волі за вчинення колабораційної діяльності завжди поєднується із застосуванням такого додаткового виду покарання як позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю [16].

3 березня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення відповідальності осіб, які здійснювали колабораційну діяльність» № 2107-IX [17], що встановлює обмеження доступу до виконання окремих функцій, які пов'язані із здійсненням виборів на усіх рівнях, а також доступу до військової служби та допуску до державної таємниці для осіб, що співпрацювали з державою агресором, її окупаційною адміністрацією та/або її збройними чи воєнізованими формуваннями.

У підсумку наголосимо, що на доктринальному рівні та рівні нормативно-правового регулювання започатковано дослідження явища колабораціонізму та встановлення відповідальності за нього. Водночас, у майбутньому публічне управління та судова правозастосовна практика продемонструють ефективність заявлених підходів до розуміння поняття та змісту «колабораціонізму» у національній політико-правовій системі.

Перспективними та такими, що викликають дискусії, є проблеми визначення поняття колабораціонізму у науці державного управління. Виділення причин та наслідків цього явища, ефективності та форм юридичної відповідальності за нього у тому числі стягнень у формі «пониження» або обмеження у політичних та виборчих правах (через позбавлення громадянства або менш суворого стягнення через запровадження цензу участі у реалізації активного чи пасивного виборчого права).

Дослідження в даній сфері мають також на меті не лише виявлення конкретних випадків колаборації, але і розробку ефективних стратегій та заходів для запобігання та припинення подібних проявів. Однією з ключових аспектів є розбудова системи моніторингу та розвідки (контррозвідки) для виявлення можливих колабораційних зав'язків та дій. Розвиток правових механізмів, спрямованих на криміналізацію колабораційних дій, також відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки.

### Література:

1. Албул С. В. Колабораційна діяльність: питання визначення та відповідальності. *Одеський державний університет внутрішніх справ*. URL: <https://dspace.oduvs.edu.ua/items/32bf46ec-0a11-4986-bb61-027c6b81e97a>. (дата звернення 25.12.2023 р.).
2. Белкін Л. М., Юринець Ю. Л., Сопілко І. М. Проблеми відповідальності в сучасній Україні за колабораційну діяльність. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2022. № 3. С. 51–63.
3. Гончаренко О. Проблеми інституційного визначення терміна колабораціонізму, його видів та ознак у сучасній вітчизняній історіографії. *Військово-історичний меридіан: електронний науковий фаховий журнал*. 2019. Вип. 1(23). С. 5–24.

4. Добрянська Н. Перспективи встановлення кримінальної відповідальності за «колабораціонізм» в Україні. Центр прав людини ZMINA; ред. Печончик Т., Луньова О. Київ, 2021. 36 с. URL : [https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/collaborationismua\\_web.pdf](https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2021/05/collaborationismua_web.pdf). (дата звернення 25.12.2023 р.).

5. Долгорученко К. О. Колабораціонізм як феномен війни та наукове поняття в межах історико-правових досліджень. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2022. № 56. С. 16–19.

6. Заєць О. М. Колаборація: поняття, сутність та перспективи застосування. *Організаційно-правові аспекти взаємодії правоохоронних та судових органів під час розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних з військовою агресією РФ проти України* : матер. Науково-практичного семінару (м. Дніпро, 30 квітня 2022 р.). Дніпро : ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2022. С. 50.

7. Єгоров С. О. Деякі правові аспекти відповідальності за колабораційну діяльність. *Актуальні питання кримінально-правової кваліфікації, документування та розслідування колабораціонізму*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 21 липня 2022 року). Одеса, 2022. С. 42-45.

8. Каліщук О. Феномен колабораціонізму у правовій системі України: історична ретроспектива та сучасні виклики. *Літопис Волині*. 2023. (28), 108-113. URL:<http://litopys.volyn.ua/index.php/litopys/article/view/417>. (дата звернення 25.12.2023 р.).

9. Письменський Є. О. Колабораціонізм як суспільно-політичне явище в сучасній Україні (кримінально-правові аспекти) : наук. нарис. Сєверодонецьк : Румянцева Г. В. 2020. 120 с.

10. Політова А. С. Дискусійні питання щодо кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність. *Актуальні питання кримінально-правової кваліфікації, документування та розслідування колабораціонізму*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 21 липня 2022 року). Одеса, 2022. С. 89-94.

11. Кузнецов В. В., Сийпловіч М. В. Кримінальна відповідальність за колабораційну діяльність як новий виклик сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. Серія «ПРАВО». Випуск 70. С. 381-388. URL :<https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/63.pdf>. (дата звернення 25.12.2023 р.)

12. Заєць О. М. Юридична характеристика дефініції колаборація. *Актуальні питання кримінально-правової кваліфікації, документування та розслідування колабораціонізму*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 21 липня 2022 року). Одеса, 2022. С. 45-46. URL: <https://dspace.oduvs.edu.ua/items/1dca3365-d86f-4a9e-8b91-6ebb17b318f4>. (дата звернення 25.12.2023 р.)

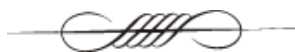
13. Жидков В. Співпраця населення з окупантами: кого притягати до відповідальності? Українська Гельсінська спілка. 17.02.2023 р. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/spivpratsia-naselennia-z-okupantamy-ko-ho-rytiahaty-do-vidprovidalnosti/>. (дата звернення 25.12.2023 р.)

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність : Закон України від 03.03.2022 р. № 2108-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20/print> (Дата звернення 12.01.2024).

15. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 15.07.2023).

16. Книженко О. О., Ангелуца Н. П., Негода А.С. Караність колабораційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного Університету. Серія «ПРАВО»*. Ч. 2. Вип. 79. 2023. URL : <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/10/28-1.pdf>.

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення відповідальності осіб, які здійснювали колабораційну діяльність : Закон України від 03.03.2022 р. № 2107-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2107-20#Text> (дата звернення 12.01.2024).



**Ігнат Аліна Віталіївна,**

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Соціальне партнерство як новітній інструмент публічного управління на прикладі Франції**

До сьогодні соціальне партнерство в широкому розумінні досліджується в галузі захисту прав робітників та їх взаємодії з роботодавцями. У цій сфері партнерство існує протягом декількох років, але за умови значної трансформації суспільства це проникає в інші сфери відносин.

Державні установи чи підприємства сприймаються як закриті, відсторонені від життя та суспільства об'єкти, хоча на сьогодні це має бути змінено. Те саме стосується приватного сектору, основна мета якого це одержання прибутку, але така тенденція була властива ранньому розвитку капіталізму та ринкової економіки. На сьогодні центр уваги переміщається на соціум, коли політика країни та окремої організації орієнтується на людину і громадянина.

Але варто зауважити, що будь-який інститут, який є готовим до використання для широкого загалу, слід містити деякі параметри серед яких наявність загальноприйнятого поняття, яке трактується науковцями та практиками, а також це чітко окреслені принципи діяльності та структури, коли можливо спрогнозувати діяльність та поставити цілі.

Розвиток цифрового простору дає поштовх до покращення діалогу громад та держави, надаючи низку інструментів для взаємодії держави і суспільства, так і обміну інформацією. Цифровий простір, це не лише про соціальні мережі та гнівні коментарі, це про конструктивну критику, чітке висвітлення подій та аналіз всієї інформації. Досвід Великобританії щодо впровадження змін у різні сфери відповідальності уряду свідчить, що без реальних даних та їх аналізу складно переконати будь-кого у тому, що нам потрібні зміни. Європейські країни, котрі намагаються розвинути передумови соціального партнерства у вигляді відкритого уряду, проведення громадських обговорень, запитів, демонструє ефективність та потребу до імплементації новітніх технологій в управління.

Одного дня у 2019 році у Франції було здійснено досить неординарний підхід у взаємодії з громадою. Одній із громадянок, Анджелі Бріто, просто задзвонив телефон. 47-річна доглядальниця, яка звикла до екстрених викликів, зупинилася на

своєму старенькому Renault Megane, щоб відповісти. Голос на іншому кінці дроту повідомив їй, що її випадковим чином обрали для участі у з'їзді громадян Франції щодо клімату [1]. Перша думка, яка виникла у її голові, що це просто жарт. Але після короткого телефонного опитування щодо згоди на участь, Бріто отримала лист із підтвердженням участі, але повірити у реальність цього змогла після того, як почула оголошення по радіо, що 150 звичайних громадян випадковим чином були обрані щоб доєднатися до формування нової кліматичної конвенції. Лише після кількох переконань, Бріто все ж приїхала на захід. Та протягом наступних дев'яти місяців вона мала змогу взяти участь у конвенції громадян Франції за клімат, що стало первинним демократичним експериментом, за словами президента Франції. Результатом такого експерименту стали виділення коштів, близько 15 млрд євро, на заходи щодо скорочення парникових газів.

Не забуваємо про те, що Франція носить почесне звання столиці революцій та бунтів, місце, де беруть початок більшості державних принципів та інститутів. Хтозна який поштовх дасть і такий експеримент. Міжміністерський директорат з громадських перетворень (далі-DITP) знаходиться у підпорядкуванні міністра трансформації та державної служби. Він об'єднує понад 100 експертів, дослідників і внутрішніх консультантів, відповідальних за координацію та керівництво програмою суспільної трансформації. Його команди втручаються в чотири сфери, зокрема моніторинг пріоритетних державних реформ, підтримка громадських діячів у реалізації їхніх проектів трансформації, поширення суспільних інновацій та покращення досвіду користувачів, зокрема через програму державних послуг [3].

У 2021 році близько 100 громадян регіону Окситанія, що охоплює міста Тулуза, Монпельє та Каркассон, завершили з'їзд, спрямований на «покращення життя жителів». Це був перший у Франції регіональний з'їзд громадян [1].

Немає сумнівів, що впровадження новітніх технологій в управління громадою є необхідністю, що надасть змогу для оптимізації внутрішніх процесів, покращити якість надання послуг та загалом сприяти соціально-економічному розвитку. Трансформація розкриває нові можливості та створює інноваційний простір для покращення життя територіальної громади.

### Література:

1. It gave me hope in democracy: how French citizens are embracing people power. *The Guardian*. URL : <https://amp.theguardian.com/world/2020/nov/20/it-gave-me-hope-in-democracy-how-french-citizens-are-embracing-people-power>
2. Бондар А. В. Розроблення механізму партнерства влади, бізнесу та громади для реалізації еколого-орієнтованих проектів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 4 2016. с. 21-27
3. План дій, розроблений Генеральним штатом юстиції. Партнерство відкритого уряду Французької республіки. URL : <https://gouvernement-ouvert.modernisation.gouv.fr/assemblies/suiviogp/f/6/>



**Капітанець Світлана Володимирівна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач відділу митної та економічної  
безпеки Науково-дослідного інституту фінансової політики  
Державного податкового університету

### **Пост-митний контроль через призму Національної стратегії доходів до 2030 року**

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності України шляхом поглиблення міжнародних торговельних відносин та загалом прагнення нашої країни приєднатися до європейської спільноти вимагають вирішення низки актуальних проблем. Так, постійного удосконалення потребують митне адміністрування та митна політика. Адже митний аспект у виконанні вимог для набуття Українською державою повноцінного членства в ЄС є надважливим. Варто зауважити, що ЄС створювався передусім як митний союз, і таким залишається дотепер. А досягнення європейських стандартів та інтеграція української митниці до митного простору ЄС мають особливе значення.

Забезпеченню належного рівня реалізації політичних та соціально-економічних перетворень в Україні сприяє, серед іншого, поступове приведення системи митного контролю до рівня європейських стандартів. Нині перед державою гостро стоїть питання пошуку нових підходів до організації митного контролю за зовнішньоекономічними операціями. При цьому дедалі більше набуває значущості така форма митного контролю як пост-митний контроль. У зв'язку з цим й на виконання положень Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур (переглянута Кіотська конвенція) у 2019 році в Митному кодексі України (далі – МКУ) з'явилася стаття 337<sup>1</sup> «Пост-митний контроль», яка закріпила та врегулювала на законодавчому рівні нову форму митного контролю [1]. Нагадаємо, що згідно з чинною нормативно-правовою базою проведення пост-митного контролю полягає у перевірці інформації, зазначеної в митній декларації, та поданих документів. Така форма митного контролю здійснюється митницею оформлення за результатами застосування системи управління ризиками і не застосовується до усіх митних оформлень. Під час проведення пост-митного контролю митниця, яка здійснила митне оформлення товару, може запитати документи, які не подавались до митного оформлення, але містять відомості, що дозволяють перевірити заявлені у митній декларації дані. Також зауважимо, що пост-митний контроль не варто ототожнювати з документальною перевіркою дотримання вимог законодавства України з питань митної справи. Податкові повідомлення-рішення за результатами проведення пост-митного контролю не виносяться. А в разі виявлення помилок та/або невідповідностей даних, митниця інформує декларанта про такі невідповідності.

У Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р вказано, що «під час реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 року № 142, залишилося невиконаним завдання щодо підвищення ефективності постмитного контролю». Згаданою Стратегією на 2022-2025 роки, зокрема, визначена необхідність вжиття заходів з підвищення ефективності пост-митного контролю.



Окрім цього, подальший розвиток системи управління ризиками та створення передумов для ризик орієнтованого підходу визначення необхідності здійснення пост-митного контролю сприятиме підвищенню його ефективності.

З огляду на викладене та з урахуванням важливості пост-митного контролю питання щодо розвитку останнього чітко зафіксовано у схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р Національній стратегії доходів до 2030 року (далі – НДСУ). Загалом НДСУ має стати ключовим елементом для зміцнення економіки та фінансової системи в Україні, а її головна мета охоплює важливі напрями, які включають посилення фіскальної спроможності України, адаптацію податкового та митного законодавства до стандартів ЄС, а також створення стимулів для післявоєнного відновлення та економічного зростання [2]. Фактично НДСУ – це дорожня карта з реформування податкової та митної системи, а також удосконалення процедур податкового та митного адміністрування. Реалізація НДСУ відбуватиметься послідовно.

Однією із стратегічних цілей НДСУ у підрозділі «Інституційний розвиток митних органів» розділу «Митне адміністрування» вказано «Підвищити ефективність пост-митного контролю, проведення документальних перевірок та інших заходів з метою дотримання вимог законодавства України з питань митної справи ...». Відповідно, для реалізації такої цілі, визначено потребу вирішення протягом 2024-2025 років завдання розвитку управління ризиками в сфері пост-митного контролю, проведення документальних перевірок. Індикатором виконання завдання стане удосконалення підходів та процедур проведення пост-митного контролю та планування проведення документальних перевірок шляхом розвитку управління ризиками.

Виконання означеного вище завдання Державна митна служба України розпочала анонсованим у січні 2024 року проведенням рекомендаційно-технічного пілотного проекту щодо здійснення пост-митного контролю [3]. Мета проекту – практична реалізація положень статті 337<sup>1</sup> МКУ. Водночас досліджуватиметься вплив запровадження пост-митного контролю на загальний стан спрощення митних процедур, що виконуються під час митного оформлення. Також проєкт дозволить пропрацювати ресурсність процесу пост-митного контролю з метою оптимального врахування його результатів системою управління ризиками та під час відбору суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності для проведення документальних перевірок у подальшому.

### Література:

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 12.01.2024).

2. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року. Розпорядження КМУ від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-skhhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 19.01.2024).

3. Держмитслужба розпочала пілотний проєкт щодо здійснення пост-митного контролю. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhmitsluzhbarozpochala-pilotnii-proiekt-shchodo-zdiisnennia-post-mitnogo-kontroliu-1457> (дата звернення: 29.01.2024).



**Карпеко Олексій Валентинович,**  
аспірант Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

### **Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури сільських територій**

На сучасному етапі реформування економіки країни одним з актуальних завдань є розвиток галузей соціальної інфраструктури села. Соціально-економічні перетворення, що проводяться в Україні, спрямовані на становлення і розвиток ринкових відносин, викликають необхідність перегляду базових принципів формування системи державного регулювання соціальних процесів. Проблеми реформування соціальної інфраструктури регіону повинні вирішуватися в контексті пошуку загальної регіональної моделі економічного розвитку.

Подолання актуальних проблем сіл, зокрема щодо питань соціальної інфраструктури, можливе лише шляхом посилення ролі держави у вирішенні цих питань. Підвищення ефективності регулювання розвитку соціальної інфраструктури сільських територій дозволить підвищити результативність роботи установ і організацій сфери соціального обслуговування; забезпечити реальні права і відповідальність місцевих органів влади і управління в питаннях життєзабезпечення населення; активізувати процес перетворень соціальних чинників економічного зростання; забезпечити соціальні права громадян, створити необхідні умови для високопродуктивної праці.

Останніми роками Кабінетом Міністрів України затверджені державні цільові програми соціально-економічного розвитку територій. Ці програми є одним з важливих інструментів регіональної політики держави. На відміну від трансфертів, субвенцій, дотацій, бюджетних позик, кредитів тощо спрямованих на рішення поточних завдань, програми націлені на рішення стратегічних завдань реформування регіональної економіки, її структурної перебудови на основі активізації інвестиційних процесів [3, с.128].

У розвитку соціальної сфери при зниженні ролі держави майже припинилося інвестування будівництва соціальних об'єктів сільськогосподарськими підприємствами у зв'язку з їх важким фінансовим станом.

Одним з напрямів стійкого розвитку сільських територій є підвищення рівня і якості життя сільського населення, яке включає заходи:

- по підвищенню рівня розвитку соціальної інфраструктури і інженерного облаштування сільських поселень;
- по підтримці комплексної компактної забудови і благоустрою сільських поселень у рамках пілотних проектів.

Цілями здійснення заходів по розвитку соціальної інфраструктури села є підвищення рівня і якості життя сільського населення, а також створення умов для поліпшення соціально-демографічної ситуації в сільській місцевості.

Для вирішення цих завдань необхідно:

- поліпшення житлових умов сільського населення;
- підвищення рівня і якості інженерного облаштування сільських поселень;
- розвиток соціальної інфраструктури села [1, с. 18].

Заходи по розвитку житлового будівництва в сільській місцевості і забезпеченню доступним житлом молодих сімей і молодих фахівців передбачається здійснювати також з використанням механізму іпотечного кредитування. Іпотечний кредит передбачається надавати на наступні цілі:

- придбання готового житла в сільській місцевості;
- створення об'єкту індивідуального житлового будівництва в сільській місцевості, у тому числі завершення раніше за почате;
- придбання житла шляхом участі в пайовому будівництві багатоквартирного житлового будинку в сільській місцевості.

Цілями здійснення заходів підтримки комплексної забудови і благоустрою сільських поселень у рамках пілотних проектів є підвищення рівня комфортності і привабливості проживання в сільській місцевості, а також ріст інвестиційної активності в соціально-економічному розвитку сільських територій.

Для досягнення поставлених цілей потрібне рішення наступних завдань:

- забезпечення благоустрою сільських поселень у рамках пілотних проектів;
- підвищення рівня архітектурно-планувальних рішень масової житлової забудови і об'єктів соціальної інфраструктури.

Фінансове забезпечення-необхідна умова реалізації програм соціального розвитку, тобто доведення соціальної інфраструктури до нормативного стану. Рішення цієї задачі повинне здійснюватися шляхом розробки і реалізації державних і регіональних програм розвитку села при багатоканальній системі фінансування: за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів, позабюджетних фондів, засобів юридичних і фізичних осіб. При розподілі фінансової допомоги необхідно проводити оцінку мінімальних потреб місцевих бюджетів у фінансових ресурсах. На наш погляд, багато що залежить від впровадження фінансових нормативів, що спираються на державні мінімальні стандарти; чітке визначення круга витрат на розвиток соціальної інфраструктури регіону, фінансування яких підлягає нормуванню [2, с. 874].

Для розвитку об'єктів і поліпшення змісту соціальної інфраструктури необхідно:

- у проведенні соціальної політики посилити роль держави на селі із застосуванням економічних стимулів і правового регулювання на основі розробки державних програм і законів по соціальному розвитку села;
- сільськогосподарським підприємствам, що продовжують містити об'єкти соціальної сфери, надавати пільги, гарантії в реалізації продукції, в кредитуванні і застосовувати до них заохочувальні заходи;
- заохочувати створення споживчих кооперативів агропромислової інтеграції і інших форм об'єднань різних землекористувачів по соціальному обслуговуванню населення.

Таким чином, державне регулювання соціальної інфраструктури села повинне зберігатися досить тривалий час, оскільки економічні реформи супроводжуються зниженням якості життя значної частини населення.

#### Література:

1. Головка Л. В., Жаховська В. Л., Цісецький О. Є. Проблеми розвитку соціальної інфраструктури сільських населених пунктів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2014. №19. С. 16–24.

2. Попович Д. В., Савчин Н. В. Краудфандинг як новітній спосіб фінансування в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 10. С. 873–875.

3. Третяк В. П. Управління розвитком соціальної інфраструктури України в умовах глобалізації : монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна 2014. 317 с.



**Клімов Вадим Анатолійович,**

аспірант кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Ознаки та види адміністративної юрисдикції як складової компетенції суб'єкта публічного управління у процесуальному контексті**

Питання про компетенцію суб'єктів публічного управління, її природу, ознаки та елементи, організаційний, фінансовий та правовий механізм її реалізації у різних сферах публічного управління, завжди залишалося актуальним і важливим у теорії публічного управління та адміністрування. У доктрині публічного управління та адміністрування компетенція визначається як повноваження відповідного суб'єкта публічного управління; ті права та обов'язки суб'єкта публічного управління, які є основними і визначаються їхніми завданнями та метою, впливають із відносин публічного управління; як сукупність усіх повноважень (прав і обов'язків), якими в конкретній галузі своєї діяльності наділений будь-який суб'єкт публічного управління. До змісту поняття «компетенція суб'єкта публічного управління» можемо віднести предмет відання (ті питання, на які поширюються владні повноваження суб'єкта, територіальні межі їх поширення, по суті – предметна та територіальна юрисдикція) і власне – владні повноваження, за умови їх визначення у законодавстві [1].

Власне, адміністративна юрисдикція у доктринальних джерелах визначається як: повноваження органів публічної влади, які виникають у зв'язку із розглядом та вирішенням справи правового характеру щодо застосування правових норм до фізичних або юридичних осіб, що є заявниками або мають іншу процесуальну заінтересованість у вирішенні справи; як відповідна процесуальна діяльність [2, с. 219; 3, с. 11; 4, с. 74]. В Кодексі адміністративного судочинства України використовується поняття «адміністративна юрисдикція» для позначення компетенції судів вирішувати справи адміністративного судочинства, у Законі України «Про адміністративну процедуру» замість неї застосовується поняття «компетенція адміністративного органу», у Кодексі України про адміністративні правопорушення застосовується поняття «підвідомчість».

Для відмежування поняття «адміністративна юрисдикція» від суміжних понять, слід зосередитися на визначенні їх ознак. Такими ознаками, на нашу думку, є:

1) наявність спору про право, адміністративного правопорушення або власне справи правового характеру, ініційованої заявником, який розглядається спеціально уповноваженим органом публічного управління, як правило органом державної

влади, який уповноважений приймати обов'язкове рішення (адміністративний акт) у справі;

2) застосування заходів державного примусу, які необхідні для виконання вищезазначеного рішення у повному обсязі;

3) процесуальна регламентація як дій органів публічного управління (такі процедури закріплюються адміністративних регламентах), так і переліку державних органів, які здійснюють розгляд певних категорій справ та меж компетенції у відповідній сфері;

4) у процесі вирішення правового спору органом державної влади, в рамках особливої процесуальної форми, здійснюється правова оцінка поведінки (дій) сторін, результат якої викладається у відповідному рішенні (акті);

5) інстанційність оскарження дій, бездіяльності і рішень органів, які наділені адміністративною юрисдикцією [2, с. 220; 5, с. 76-80; 6, с. 16-17; 7, с. 82-88].

Якщо розглядати адміністративну юрисдикцію як діяльність, її можна звести до таких видів: адміністративно-регулятивна, тобто компетентність вирішувати адміністративні справи, що виникають по іншим, крім виникнення спору про право і вчинення адміністративного правопорушення, підставам (справи про видачу ліцензій, державну реєстрацію автотранспортних засобів тощо); адміністративно-судочинна, тобто компетентність адміністративних судів щодо вирішення відповідних справ; адміністративно-деліктна, тобто компетентність вирішувати справи про адміністративні правопорушення, за вчинення яких передбачається накладення адміністративних стягнень [3, с. 12-13]. У Кодексі адміністративного судочинства України використовуються інша класифікація адміністративної юрисдикції: предметна (встановлює, які справи у публічно-правових спорах розглядають адміністративні суди та на які справи юрисдикція адміністративних судів не поширюється, розмежовує предметну юрисдикцію адміністративних судів та розгляд кількох пов'язаних між собою вимог), інстанційна (які адміністративні спори вирішують місцеві адміністративні суди як суди першої інстанції, які судові рішення переглядає суд апеляційної чи касаційної інстанції) та територіальна (встановлює підсудність справ за вибором позивача, підсудність справ за місцем проживання або місцем знаходження відповідача; виключну підсудність; підсудність справ, у яких однією із сторін суд або суддя; недопустимість спорів про підсудність. Кожна із видів наведеної юрисдикції встановлює ту чи іншу складову компетенції адміністративного суду [**Error! Reference source not found.**].

Отже, адміністративна юрисдикція є особливою складовою компетенції суб'єкта публічного управління, який уповноважений приймати обов'язкове рішення (адміністративний акт) у справі за позовом у спорі правового характеру, у справі правового характеру, ініційованої заявником, або у справі про адміністративні правопорушення, через здійснення правової оцінки поведінки (дій) сторін, результат якої викладається у відповідному рішенні (акті), яке є обов'язковим і може бути виконаним через застосування заходів державного примусу; адміністративна юрисдикція, так само як і процедура вирішення справи регламентована актами процесуального характеру.

### Література:

1. Клімов В. А. Поняття та природа компетенції суб'єктів публічного управління, її співвідношення з іншими категоріями публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Право, публічне управління та*

*адміністрування*». 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-09>.

2. Шеметенко Л. П. Проблеми визначення поняття «адміністративна юрисдикція». *Наукові записки. Серія «Право»*. 2020. Випуск 8. Спецвипуск. С. 219-224.

3. Колпаков В. К., Гордєєв В. В. Юрисдикція адміністративних судів : монографія. В 2-х книгах. Книга 1. Х. : Харків юридичний, 2011. 352 с.

4. Комісаров С. А. Особливості адміністративно-юрисдикційної діяльності Національної поліції України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2018. № 2. Том 29 (68). С. 73-77.

5. Апаров А. М. Поняття і особливості адміністративної юрисдикції. *Європейські перспективи*. 2013. № 10. С. 76–80.

6. Гусаров С. М. Адміністративно-юрисдикційна діяльність органів внутрішніх справ: автореф. дис. ... докт. юрид. наук: спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право»; інститут законодавства Верховної Ради України. К., 2009. 40 с.

7. Чернобай О. І. Теоретичні узагальнення щодо розуміння сутності поняття «адміністративна юрисдикція». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Право»*. 2015. Вип. 1(2). С. 82–88.

8. Шеметенко Л. П. Компетенція адміністративної юрисдикції суду: її зміст та основні риси. *Юридична наука*. 2020. № 7 (109). С. 158–169.



**Кузьменко Уляна Віталіївна,**

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Роль кадрової політики у реалізації стратегії розвитку організації**

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зрушення, глобалізація та нестабільні економічні умови стають новою нормою, стратегічний розвиток стає життєвоважливим для організацій усіх форм власності. Відкриваючи двері до нових можливостей та інновацій, стратегія розвитку не лише стає запорукою стійкості, але і визначає майбутнє організації. Проте, сам по собі стратегічний план – це лише карта, і для його успішної реалізації необхідний ефективний керівний персонал, який здатний не тільки адаптуватися до змін, але й впроваджувати їх в діяльність.

Ключовим ланцюгом, який з'єднує абстрактні ідеї стратегії з реальністю організації, є ефективна кадрова політика. Кадрова політика – це система стратегічно орієнтованих підходів, принципів та практик, які спрямовані на управління людським капіталом в організації, що охоплює різноманітні аспекти управління персоналом, починаючи від найму та відбору, закінчуючи професійним розвитком, оцінкою праці, мотивацією та утриманням працівників. Кадрова політика має важливе значення для досягнення стратегічних цілей, сприяючи оптимальному використанню та розвитку людського потенціалу. Основною метою її існування є

створення внутрішнього середовища, яке сприяє досягненню ефективності, стабільності та конкурентоспроможності організації [1, с. 42].

Принципи кадрової політики визначають основні напрямки та цінності, які керують управлінням людськими ресурсами в організації. Вони відображають стратегічний підхід до управління персоналом і спрямовані на створення ефективного та сприятливого робочого середовища. Основні принципи кадрової політики включають:

1. Прозорість та справедливість. Забезпечення прозорості та справедливості в прийнятті рішень щодо найму, кар'єрного росту, мотивації та інших аспектів управління персоналом.

2. Компетентність. Відданість розвитку та підтримці високого рівня компетентності персоналу шляхом навчання, тренінгів та професійного розвитку.

3. Мотивація та винагорода. Створення системи мотивації та винагород для працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності праці.

4. Управління робочими відносинами. Встановлення ефективної системи взаємодії між управлінням та працівниками для підтримки позитивних робочих відносин.

5. Різноманітність та інклюзивність. Забезпечення різноманітності та інклюзивності в колективі, що сприяє розвитку творчості та інновацій.

6. Гнучкість та адаптивність. Здатність адаптувати кадрову політику до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

7. Етика та відповідальність. Дотримання етичних стандартів та взаємна відповідальність між підприємством та працівниками.

8. Збалансований розвиток. Створення умов для збалансованого розвитку працівників, урахуваючи їхні професійні та особисті потреби.

9. Соціальна відповідальність. Врахування впливу кадрових рішень на спільноту та середовище, здійснення соціально відповідальної практики.

10. Сталість та неперервність. Збереження стійкості та контингентності управління персоналом відповідно до стратегічних цілей організації [1, с. 44].

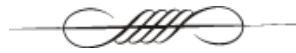
Професійний і висококваліфікований персонал - це не тільки ресурс, але й стратегічний партнер у втіленні бізнес-планів. Кадрова політика повинна бути націлена на розвиток талантів та компетенцій, які відповідають стратегічним потребам. Процеси найму, оцінки та розвитку персоналу мають бути гнучкими та орієнтованими на результат, забезпечуючи організацію необхідними навичками та знаннями для подолання сучасних викликів.

Принципи розвитку, закладені в кадрову політику, стають своєрідним путівником для працівників у їхньому кар'єрному зростанні. Вона визначає шляхи для отримання нових навичок, проходження тренінгів та участі в проектах, що відповідають стратегічним напрямкам підприємства. Забезпечуючи доступ до навчання та розвитку, кадрова політика сприяє вдосконаленню компетенцій працівників, що стає важливою частиною стратегічного успіху [2, с. 369].

Таким чином, кадрова політика є не просто процесом управління персоналом, а стратегічним інструментом, який дозволяє організаціям ефективно реалізовувати свої стратегічні плани в умовах неперервних змін та конкуренції. Ефективне керівництво та розвиток персоналу стають ключовими елементами успішної стратегії, допомагаючи досягати стабільності, адаптуватися до викликів та визначати нові стандарти в своїй галузі.

### Література:

1. Верига В. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Наук. вісн. Полт. унів. ек. і торг.*, 2020. № 4. С. 40–46.
2. Геращенко І. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *Бізнес Інформ.*, 2019. № 11. С. 368–375.
3. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. *Економіка України*. 2021. № 6. С. 26–30.



**Кузнецова Галина Іванівна,**  
аспірант КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

### **Напрями реформування механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти**

Початок ХХІ століття яскраво висвітлив диспропорцію, що розростається, між ступенем поінформованості підростаючого покоління і рівнем його моральності. Пріоритети прагматично орієнтованого наукоподібного знання сучасної системи освіти дедалі більше витісняли духовно-моральні цінності зі сфери повсякденного спілкування, системи нормативно-регламентуючих чинників поведінки [1; 2].

У діяльності самої системи освіти також відтворюється двояка функція процесу соціалізації – розвиток особистості та відтворення культурних цінностей у ряді поколінь. Очевидно, що на сферу освіти покладено завдання підготовки людини до входження у світ реальних життєвих процесів, коли особистість буде поставлена віч-на-віч з необхідністю усвідомленого вибору визначальних її життєвих шляхів цінностей [2; 3].

Будучи соціальним інститутом суспільства, заклад освіти завжди відчував і відчуває на собі вплив соціального клімату у суспільстві. Економічні, правові, демографічні, культурні, духовно-моральні, соціально-психологічні процеси у своєму комплексному впливі визначають ціннісні орієнтації, мотивацію поведінки дітей та підлітків. У сучасних дослідженнях справедливо зазначається, що соціальний клімат у суспільстві, загальний рівень соціальної стабільності (або напруженості), що склався у соціальній структурі та соціальне розшарування, стан етноконфесійних відносин створюють більш менш прийнятні умови для діяльності закладу освіти для вирішення поставлених перед ним завдань. Переплетення проблем економічного та соціокультурного розвитку суспільства, трансформація комунікативних процесів, що відбуваються під впливом посилення впливу інструментальної раціональності, її дедалі глибшого вкорінення в комунікативному просторі сучасної цивілізації посилює духовно-моральне навантаження на заклад освіти [1; 2].

Наприклад, економічні чинники, фактичний стан фінансової системи у суспільстві здатні вплинути як на рівень задоволення освітніх потреб громадян, так і визначають можливості бюджетного фінансування самої освітньої системи.



Ситуація, що склалася в сучасній Україні, в економіці різко скорочує можливості оптимізації мережі освітніх закладів, матеріального стимулювання праці працівників освіти, ставить тим самим як безпосередньо освітній заклад, так і всю систему освіти в умови виживання, що загрожує незворотністю процесу падіння якості української освіти, втрати престижу українських освітніх закладів, і це при тому, що в даний час освітні заклади є чи не єдиними соціокультурними факторами стабілізації українського суспільства, збереження його соціокультурної ідентичності та морально-правової нормативності [1-3].

Одним із завдань сьогодення є модернізація системи освіти, найважливішим напрямом якої є використання інноваційних технологій, зокрема – технологій комунікативного публічного управління. Будь-яка організація являє собою систему, цілісність і функціональна ефективність якої забезпечується ефективним управлінням комунікаціями, що виступають необхідним компонентом зв'язку всіх ланок внутрішнього та зовнішнього середовища освітніх установ [2; 3].

#### **Література:**

1. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

2. Кузнецова Г. І. Чинники розвитку механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 212-215.

3. Яковлев А. О. Філософські концепції освіти: методологічний і аналітичний потенціал. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2013. № 2 (16). С. 91–99.



**Лалуєва Надія Миколаївна,**

асистентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Кушнір Віталій Анатолійович,**

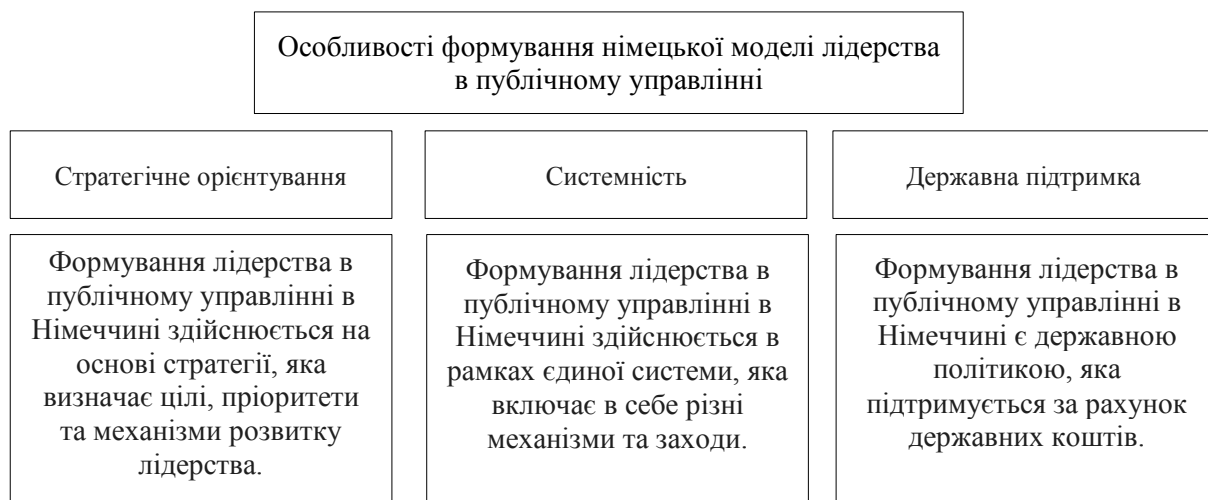
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

#### **Європейські практики лідерства в публічному управлінні**

Дії сучасного лідера в системі публічного управління мають забезпечувати зразок відданості ідеям служіння громадянському суспільству, бути еталоном креативного, творчого мислення, надихати підлеглих на прагнення до досконалості, мотивувати взаємодію персоналу з громадськістю.

На прикладі окремих європейських країн можна дослідити процес формування лідерства в публічному управлінні. Для аналізу ми обрали досвід Німеччини, Польщі та Швеції.

Німеччина. У Німеччині формування лідерства в публічному управлінні є одним з пріоритетних напрямів державної політики. Німецька модель формування лідерства в публічному управлінні характеризується основними особливостями, які зображені на рис. 1.



*Рис. 1. Особливості формування німецької моделі лідерства в публічному управлінні*

*Примітка: складено авторами.*

В першу чергу, перевага надається інтерактивним методам навчання під наставництвом викладачів, метою яких є організація дискусій, мозкових штурмів, «круглих столів», що спрямовані на здійснення індивідуального або колективного пошуку вирішення різноманітних проблем, що виникають чи можуть виникати під час їх професійної діяльності. У публічних службовців розвивається звичка щодо вдосконалення компетенції у процесі самостійного навчання через проблемно-пошуковий метод [1, с. 4].

Польща. Основними механізмами формування лідерства в публічному управлінні в Польщі є:

1. Підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. У Польщі існує розвинена система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, яка включає в себе широкий спектр освітніх програм, стажувань та інших заходів. Ці програми спрямовані на розвиток таких лідерських компетенцій, як стратегічне мислення, інноваційність, лідерство в команді, комунікабельність, здатність до вирішення конфліктів тощо [1, с. 3].

2. Стажування державних службовців. Стажування державних службовців в інших органах публічної влади, в бізнесі або в неурядових організаціях є важливою частиною системи формування лідерства в Польщі.

3. Нагородження державних службовців за досягнення в розвитку лідерства. У Польщі існує система нагородження державних службовців за досягнення в розвитку лідерства. Ця система спрямована на стимулювання державних службовців до підвищення своєї професійної кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій.

Швеція. Швецький досвід формування лідерства в публічному управлінні робить акцент на розвитку стратегічного мислення, співпраці між секторами, та активному залученні громадськості. Прозорість, ефективна комунікація та розуміння потреб громади визначають успіх лідера в публічному секторі.

У Швеції формування лідерських якостей публічних управлінців базується на принципах демократії, відкритості та соціальної відповідальності [2, с. 26]. В таблиці 1 наведено постулати формування лідерства в публічному управлінні у Швеції.

Таблиця 1

#### Постулати формування лідерства в публічному управлінні у Швеції

	Поняття	Характеристика
1.	Освіта та розвиток	Робиться акцент на навчання та розвиток управлінських кадрів, сприяючи постійному професійному зростанню.
2.	Гендерна рівність	Країна активно працює над забезпеченням рівних можливостей для жінок та чоловіків у сфері публічного управління.
3.	Громадянська участь	Прагнення включати громадян у процеси прийняття рішень, сприяючи більш прозорому та демократичному управлінню.
4.	Інновації та технології	Використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів та забезпечення ефективності в сфері публічного управління.
5.	Соціальна відповідальність	Лідери підтримують концепцію сталого розвитку та враховують соціальні аспекти у прийнятті стратегічних рішень.
6.	Культура співпраці	Формування лідерства в Швеції підтримує культуру взаємодії та колективного прийняття рішень.
7.	Етика в управлінні	Швеція високо цінує етичні стандарти в управлінській діяльності. Лідери повинні демонструвати високий рівень авторитету та відповідальності.
8.	Гнучкість та адаптивність	Лідери в управлінні Швеції володіють гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, що сприяє стійкості та успіху в непередбачуваних ситуаціях.
9.	Взаємодія з громадськістю	Активна взаємодія та відкритий діалог з громадськістю

*Примітка: систематизовано авторами.*

Отже, аналіз зарубіжного досвіду формування лідерства в публічному управлінні дозволить адаптувати та впровадити окремі елементи цього процесу у вітчизняну практику, що вимагає подальших досліджень даного напрямку.

#### Література:

1. Сторожев Р. І. Тенденції розвитку лідерства в західноєвропейських країнах: досвід для України. *Державне будівництво*. 2020. № 2. С. 1-9. URL: <http://academy.lviv.ua/index.php/db/article/view/97/92> (дата звернення: 22.01.2024)

2. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-1-2.pdf> (дата звернення: 22.01.2024)



**Лозова Ольга Юріївна,**  
аспірантка навчально-науково-виробничого центру  
Національний університет цивільного захисту України

### **Державне регулювання у сфері культури**

Необхідність державного регулювання культурної діяльності обумовлена високою соціальною значущістю культури, її зростаючим впливом на економіку, спосіб життя населення, його здатність до трудової діяльності, на соціальну стабільність суспільства і у ряді випадків – на здоров'ї населення. У загальному вигляді, державне регулювання полягає у формуванні організаційних, правових, фінансових і економічних умов діяльності організацій культури, а також фізичних осіб, що створюють культурні блага.

Основні напрями державного регулювання :

- створення загальноекономічних умов, що забезпечують нормальний цикл виробництва культурних цінностей (грошова система, управління, розподіл ресурсів, створення і прийняття необхідних законодавчих актів і так далі);
- формування необхідних управлінських структур, що забезпечують функціонування сфери культури;
- створення раціональної системи державних органів по формуванню найбільш актуальних культурних проектів і їх здійсненню;
- вдосконалення ліцензійної системи у сфері культури в тій частині, яка диктується умовами виробництва і споживання культурних благ і послуг [3, с.147].

Форми регулювання, зміст і структура нормативних методичних і урядових документів, що визначають дію державних органів на функціонування і розвиток сфери культури в певних просторових межах, залежать як від вибраної соціально-економічної моделі розвитку, так і від особливостей національної господарської системи країни. Значимими формами державного регулювання є прогнозування, індикативне планування, економічне програмування, стратегічне планування, державні замовлення. До складу законодавчої бази, що регламентує організацію економічної діяльності у сфері культури, доцільно включити перелік державних законів, постанов, розпоряджень і інших правових актів України.

Для проведення державною економічної політики у сфері культури, в сучасній економіці сформувалася сукупність різних методів, які можливо використати на підставі регулятивного інструментарію. Систематизація методів державного регулювання дозволила позначити їх наступні укрупнені групи: нормативні, правові, організаційно-розпорядливі, інституціональні, податково-бюджетні, грошово-

кредитні, маркетингові, програмно-цільові, соціально-психологічні, а також виявити найбільш важливі інструменти: норми і нормативи, стандарти, сертифікати, ліцензії, квоти, ставки, тарифи, санкції, податки, мита, соціальні компенсації, банківські відсотки тощо [1, с. 223].

Досвід розвинених країн свідчить про те, що державний бюджет як джерело фінансування є необхідною складовою, але не єдиною. Це пояснюється, передусім, соціально-економічною природою культури. Слід зазначити, що політика централізованого фінансування культурних об'єктів, що практикувалася раніше, у ряді випадків позбавила активності багатьох громадських і приватних антрепренерів, меценатів, здатних розвивати на місцях за певних умов корисну культурно-естетичну діяльність і що конкурують в цьому із заповзятливістю держави. В той же час, принципи партнерства і змішаних форм фінансування зумовлюють доцільність широкої диверсифікації джерел засобів, обумовлюють стимулювання фінансової самостійності установ культури, а також залучення ресурсів приватних спонсорів і меценатів. Різноманіття напрямів у сфері культури (театри, музеї, кінематографія, бібліотеки і тому подібне) обумовлює доцільність рішення проблем, що накопичилися, не ізольовано, а на базі взаємодії органів державної влади і управління різних рівнів, із залученням громадських об'єднань і інших суб'єктів культурної діяльності. Практична реалізація такого підходу можлива за допомогою застосування програмно-цільового методу.

Програмно-цільове планування слід розуміти як діяльність, орієнтовану на визначення цілей розвитку культури, їх ув'язку з пріоритетами економічної політики і формування комплексу заходів, включаючи підготовку інвестиційних проектів і програмних заходів (з вказівкою джерел їх фінансування), спрямованих на досягнення передбачуваних результатів. За допомогою інструментарію програмування державні і регіональні органи управління здатні чинити позитивну дію на просторовий розвиток, на вирівнювання можливостей для доступу населення до культурних благ і цінностей. Цільові програми виступають найбільш прийнятним засобом практичного здійснення інвестиційних проектів, сприяють консолідації сукупного об'єму фінансових ресурсів, оскільки в них концентруються заходи по проектуванню, розміщенню і будівництву об'єктів культури і соціальної інфраструктури [2, с. 165].

Таким чином, впровадження сучасних методів бюджетування, орієнтованих на суспільно значимі результати, ставить організації культури в рівні умови з партнерами, що беруть участь в цьому процесі, дає можливість побачити і пріоритети, і слабкі місця у роботі. Забезпечення взаємодії різних форм, видів програмно-цільової діяльності з прогнозуванням, плануванням, бюджетуванням сприятиме підтримці загальних методологічних основ і певної організації, координації дій.

Реалізація основних положень державної політики у сфері культури і активна діяльність державних і регіональних органів управління відкривають нові соціальні і економічні перспективи, сприяють подальшому розвитку сфери культури і освіти, інфраструктурного комплексу історичних міст і поселень, дозволяють створити нові можливості для розвитку туризму, сприятимуть працевлаштуванню місцевого населення, і, як наслідок, загальному поліпшенню якості довілля і підвищенню рівня життя.

### Література:

1. Малімон В. Культурна безпека як мета культурної політики держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2016. № 4. с. 222–228.
2. Петрушенко Ю. М., Шишова Ю. Г. Фінансове забезпечення культурного розвитку регіону. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2013. № 2. Т. 2. С. 160–169.
3. Тенденції впливу глобального інформаційного середовища на соціокультурну сферу України : монографія / О. С. Онищенко, В. М. Горовий та ін.; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. К., 2013. 224 с.



### **Марущин Юрій Віталійович,**

кандидат наук з державного управління, заступник керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Трансцендентна трансформація: філософія Дорожньої карти управління публічними інвестиціями в контексті забезпечення фінансової стійкості України та Меморандуму з МВФ**

Наприкінці минулого року уряд схвалив проект Дорожньої карти реформи управління державними інвестиціями [4], забезпечивши тим самим імплементацію одного зі структурних напрямків, передбачених Меморандумом про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом щодо нової програми розширеного фінансування для фінансової стійкості України [3].

Даний документ надзвичайно важливий, оскільки порушує проблематику необхідності поліпшення ефективності та прозорості інвестиційного процесу в нашій державі, що реалізується як місцевими органами влади, так і органами виконавчої влади. Основна мета Дорожньої карти-сформулювати контекст, визначити бачення, принципи та напрямки для створення цілісної, стійкої та ефективної системи управління державними інвестиціями. Вона спрямована на забезпечення планування інвестиційних проектів відповідно до стратегічних пріоритетів, середньострокових бюджетних рамок та їх постійний вибір на основі прозорих процесів та чітких критеріїв [2].

Зараз законодавство визначає 15 видів потоків капітальних інвестицій [1], таких як державні інвестиційні проекти, державний дорожній фонд, Державний фонд регіонального розвитку (далі – ДФРР), кошти та позики від мікрофінансових організацій та іноземних урядів, позики під гарантії держави/місцевих органів, державно-приватне партнерство в Україні (далі – ДПП) та різноманітні субсидії для місцевих бюджетів на капітальні інвестиції, бюджет розвитку місцевого самоврядування, а також власні кошти державних підприємств тощо. Важливо враховувати, що кожен з цих потоків має власні правила та процедури, різну

складність та охоплення, що ускладнює створення повноцінної системи управління державними інвестиціями. Проблема не нова, ще з початком реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні у квітні 2014 року – в експертному середовищі було здійснено обґрунтовані висновки, що політика регіонального розвитку є розбалансованою. Так, окремі її складові відбуваються поза межами сфери законодавства. Зазначене, зі свого боку, закладає нездорові основи для перерозподілу коштів платників податків, веде до втрати ефективності освоєних коштів, ставить під сумнів саму законність виділення бюджетних асигнувань і, як підсумок, маємо картину з відсутністю загальнодержавного підходу до державних інвестицій у розвитку регіонів.

Сьогодні ж, у зв'язку з повномасштабним етапом російсько-української війни, з'явився ще один новий потік- кошти Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, які надходять разом із коштами та кредитами від фінансових організацій та іноземних урядів. А Державний дорожній фонд став практично єдиною можливістю фінансування капітальних видатків в умовах воєнного стану через тимчасове призупинення інших процедур.

У світлі значного скорочення внутрішнього ринку та економічних можливостей, важливо реорганізувати економіку, самостійно виробляючи більшу частину некритичного імпорту та активно розширювати експорт. Це є ключовим елементом для підвищення внутрішнього ринку та імпорту зброї. Управління державними інвестиціями якраз і є невід'ємною частиною системи управління державними фінансами. Ефективні інвестиції нині мають бути ключовою передумовою для досягнення та підтримки стійкості в боротьбі з російським окупантом.

Загалом, не дивлячись на певні труднощі, зокрема у питаннях залучення громадян, уникнення конфлікту інтересів, урахування регіональних та місцевих стратегій у середньостроковому бюджетному плануванні та ін., прийняту Дорожню карту можна визнати як досить прогресивний документ, що свідчить про наявність політичної волі до вдосконалення української системи управління державними інвестиціями.

### **Література:**

1. Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями. URL: <http://surl.li/opbrt> (дата звернення 24.01.2024).
2. Структурний маяк МВФ: уряд схвалив дорожню карту реформи управління публічними інвестиціями <http://surl.li/pxrrp> (дата звернення 24.01.2024).
3. У Кабміні оголосили про виконання однієї з умов МВФ в інвестиційній сфері. <http://surl.li/pxrrq> (дата звернення 24.01.2024).
4. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. URL: <http://surl.li/pxrrp> (дата звернення 24.01.2024).



**Матусова Олена Анатоліївна,**  
аспірантка Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Порівняльний аналіз окремих аспектів організації функціонування громадських рад при органах публічної влади в Україні та у Великій Британії**

Глобальні виклики сьогодення, в тому числі пов'язані з військовою агресією російської федерації проти України, зумовлюють особливе значення активної участі громадськості в роботі органів публічної влади в Україні.

В Україні участь громадськості у здійсненні публічного управління забезпечується, зокрема, функціонуванням громадських рад при органах публічної влади – тимчасових консультативно-дорадчих органів при центральних та інших органах влади, метою функціонування яких є сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної й регіональної політики. Завданнями громадських рад при цьому є здійснення функцій сприяння; моніторингу за діяльністю органу влади; підготовки експертних позицій з питань формування та реалізації державної, регіональної політики тощо [1].

Не дивлячись на певні успіхи у формуванні громадських рад при таких органах влади в Україні, є потреба ще більше залучати громадян до всіх етапів політичного циклу в країні, на чому наголошує й Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСД) [2].

Значна частина створених громадських рад в Україні не виконують свою основну консультативно-дорадчу функцію, а, отже, не є засобом вироблення стратегічних політичних рішень [3, с. 70]. Громадські ради при декотрих органах не створені та/або не функціонують [4].

При удосконаленні публічного управління в означеній сфері, доцільно використовувати достатньо широкий досвід зарубіжних країн, які мають значні досягнення у створенні та функціонуванні консультативних органів різних видів. Вони можуть створюватись різними органами публічної влади (голова держави, уряд, муніципалітети тощо), а сама назва – «громадські ради» може мати кілька варіантів перекладу на англійську мову: public council, public board, advisory board, advisory committee тощо. Однак, їх суть та мета функціонування тотожні – налагодження ефективної взаємодії між владою та суспільством, між конкретним органом та конкретним індивідом задля прийняття оптимального рішення відповідним органом публічної влади в конкретній ситуації [5, с. 107].

У Великій Британії та інших країнах Британської Співдружності серед позавідомчих державних органів (non-departmental public bodies) можна виділити консультативні ради (advisory boards), консультативні комітети (advisory committees) та консультативні групи (advisory groups) [6]. Вони виконують консультативну роль при органах публічної влади, однак, як і в Україні, не є їх частиною.

На відміну від України, до окремих громадських рад у Великій Британії входять чітко визначені категорії громадян: професійні юристи, лікарі, науковці тощо [7].



Є факти створення центральними органами публічної влади Великої Британії консультативно-дорадчих органів за відсутності не тільки такого обов'язку, а й нормативно-правового підґрунтя [8].

Також у Великій Британії діє система консультативно-дорадчих органів з представників громадськості на місцевому рівні, що мають усі характеристики міжорганізаційних мереж, де вирішуються три основні завдання, зокрема відновлення певного рівня життя; включення громадян до процесів прийняття рішень; раціоналізація інтересів більшості, яка формулює порядок денний у вигляді конкретних пропозицій [9, с. 451].

Будучи основою системи консультативно-дорадчих органів у Великій Британії, місцеві громадські утворення при органах публічної влади функціонують в парадигмі місцевого стратегічного партнерства – об'єднання місцевих органів влади, існуючих партнерств та місцевого населення.

Порівняльний аналіз моделей організації функціонування консультативно-дорадчих утворень при органах публічної влади, що забезпечують участь громадськості у реалізації державної та/або регіональної (місцевої) політики в Україні та Великій Британії, дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. У Великій Британії хоч прототипи українських громадських рад при органах публічної влади і успішно функціонують на центральному рівні, однак основна роль їм відводиться та ними виконується на місцевому рівні. В Україні підходи до організації функціонування громадських рад при центральних та регіональних (місцевих) органах тотожні.

2. Політична зацікавленість органів публічної влади у Великій Британії в формуванні власних консультативно-дорадчих органів визначає практику їх створення поза вимогами нормативних актів, в той час як в Україні не створено навіть всіх нормативно визначених громадських рад при органах публічної влади.

3. При удосконаленні моделі функціонування громадських рад в системі публічного управління в Україні доцільно врахувати досвід місцевого стратегічного партнерства у Великій Британії.

При подальшій науковій розробці цієї теми доцільно наукову увагу зосереджувати на детермінантах соціально обумовленої мотивації органів публічної влади (їх працівників) у Великій Британії в ініціативному поглибленні взаємодії таких органів з громадськістю через інструментарій консультативно-дорадчих органів із визначенням можливості впровадження висновків таких досліджень в процесі удосконалення моделі функціонування громадських рад при органах публічної влади в Україні.

### Література:

1. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 року №96. *Урядовий кур'єр* — № 211, № 194 від 24.10.2012.

2. Innovative Citizen Participation and New Democratic: Institutions Catching and Deliberative Wave URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/339306da-en/index.html?itemId=/content/publication/339306da-en>.

3. Сімонян А. В. Громадські ради у політичному процесі сучасної України. *Науковий журнал «Політикус»*. Вип. 2. 2018. С. 66-70. URL: [http://politicus.od.ua/2\\_2018/13.pdf](http://politicus.od.ua/2_2018/13.pdf).

4. Інформація про взаємодію органів виконавчої влади з громадськими радами протягом II кварталу 2023 року. *Урядовий портал*. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik\\_grom-rad/info-gromrad-ovv-2023-2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_grom-rad/info-gromrad-ovv-2023-2.pdf)

5. Крайній П. І. Громадські ради в Україні: адміністративно-правове дослідження : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 160 с.

6. Cabinet Office. Classification of public bodies: information and guidance. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/classification-of-public-bodies-information-and-guidanc>

7. Industrial injuries advisory council. GOV.UK. URL : <https://www.gov.uk/government/organisations/industrial-injuries-advisory-council/about#iiac-ongoing-rolling-programme-of-work>

8. Migration Advisory Committee. GOV.UK. URL : <https://www.gov.uk/government/organisations/migration-advisory-committee>

9. Bailey N. Local strategic partnerships in England: the continuing search for collaborative advantage, leadership and strategy in urban governance. *Planning Theory & Practice*. 2003. Vol. 4, № 4. P. 443–457. URL: <https://doi.org/10.1080/1464935032000146291>



**Московчук Богдан Олександрович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Реалізація та перспективи вдосконалення кадрової політики в митних органах України**

Активна участь України в різних інтеграційних об'єднаннях та виникнення кризових явищ у світовій економіці призводять до постійних змін у масштабах та формах зовнішньоекономічної діяльності. Це створює передумови для оптимізації митного адміністрування та підвищення ефективності управління персоналом. Успішне реформування митної справи прямо залежить від рівня мотивації, професійних умінь і моральних якостей персоналу [1].

Згідно з Митним кодексом України, посадові особи митних органів – це працівники, яким доручено виконання завдань, визначених у ст. 544 цього Кодексу. Вони здійснюють організаційне, юридичне, кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення діяльності цих органів і є державними службовцями [2]. Особи, які вперше приймають службу до митних органів на відповідальні посади, також приймають Присягу державних службовців, якщо раніше вони не проходили цю процедуру. Правове становище посадових осіб митних органів регулюється цим Кодексом, а в тих аспектах, що не врегульовані ним, – законодавством про державну службу та іншими нормативно-правовими актами України [3].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 року № 227 [4], Державна митна служба України (далі – Держмитслужба) з метою організації своєї кадрової політики виконує ряд завдань, а саме:

- створення системи добору та відбору кваліфікованих кандидатів на посади у Держмитслужбі, зокрема територіальних органах та інших установах, що знаходяться під її управлінням. Формування професійної орієнтації та організація системи підготовки нового персоналу, випускників вищих навчальних закладів;
- розробка стратегічних планів та програм для визначення потреб у кадрах для митної служби; активна участь у визначенні пріоритетів та напрямків підготовки фахівців у сфері митної справи, що відповідає завданням та функціям служби;
- розробка та впровадження ефективних систем контролю та оцінки роботи персоналу; забезпечення взаємодії між територіальними органами та центральним апаратом, створення механізмів обміну досвідом та методичною допомогою;
- створення системи підтримки для територіальних органів, включаючи надання методичної та практичної допомоги в організації роботи та проведенні перевірок; вдосконалення системи комунікації для обміну досвідом та кращими практиками;
- утримання ефективного механізму взаємодії з іншими органами виконавчої влади, місцевими органами, міжнародними та громадськими організаціями, а також забезпечення обміну інформацією через сучасні електронні системи згідно з визначеним законодавством порядком.

Департамент кадрової роботи Держмитслужби, відповідно до Наказу Державної митної служби України від 15.03.2011 № 204, є структурним підрозділом Державної митної служби та підпорядковується Голові Державної митної служби [5]. Згідно з визначеними завданнями, Департамент відповідає за організацію кадрової діяльності в межах Державної митної служби, участь у втіленні державної політики у галузі кадрового управління. Основні функції включають забезпечення митних органів та спеціалізованих митних установ кваліфікованими кадрами, управління документацією стосовно службового та трудового статусу, взаємодію з кадровими службами інших структур Державної митної служби, митними органами та організаціями, організацію професійного навчання посадових осіб митної служби, а також здійснення аналітичної та організаційної роботи. Департамент також відповідає за координацію діяльності навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців, та подає пропозиції стосовно заохочень та дисциплінарних заходів до посадових осіб митних органів.

Перспективи вдосконалення кадрової політики в митних органах України полягають у системному підході до управління кадрами, враховуючи ієрархію цінностей та основні принципи, що визначають мотивацію та розвиток співробітників. Пропонуємо виділити ключові напрямки щодо вдосконалення підвищення кваліфікації працівників митних органів:

1. Розвиток сучасних методів підбору та оцінки кандидатів для забезпечення максимального відповідності профілю посади. Важливим є запровадження нових ефективних систем професійного навчання та перепідготовки, орієнтованих на високі стандарти професійної компетентності через різноманітні форми, такі як курси, семінари, тренінги та онлайн-платформи, які повинні відповідати сучасним економічним та технологічним викликам. Слід приділити увагу можливому розвитку партнерств з освітніми установами та галузевими партнерами для спільної розробки та реалізації освітніх ініціатив.

2. Забезпечення прозорості та справедливості, а саме розробка та впровадження критеріїв та стандартів оцінки працівників для створення об'єктивної

системи винагородження та заохочення, враховуючи забезпечення рівних можливостей та гендерної рівності.

3. Впровадження інформаційних технологій для оптимізації процесів управління персоналом та автоматизації рутинних завдань, розвиток електронних платформ для навчання та розвитку персоналу.

4. Вдосконалення механізмів стимулювання, що сприятиме не лише підвищенню ефективності працівників, а й покращенню робочого клімату. Заохочення за досягнення та можливість активної участі в прийнятті стратегічних рішень сприятимуть внутрішній мотивації персоналу та його залученню до ключових процесів управління. Одночасно, система стимулювання, що враховує індивідуальні цінності, сприятиме зміцненню командного духу та позитивного взаємовідношення серед працівників.

5. Активна участь у міжнародних програмах обміну досвідом та передовими практиками, взаємодія з міжнародними партнерами для вдосконалення стандартів та професійних практик. Ця ініціатива передбачає для працівників можливе стажування та навчання за кордоном у провідних митних службах світу для засвоєння передового досвіду та впровадження його в українській практиці.

6. Створення стимулюючих програм та конкурсів для сприяння інновацій в роботі. Ці ініціативи зможуть створити стимулююче середовище для працівників, сприяючи активізації їхнього інноваційного мислення та потенціалу. Крім того, такі програми допоможуть залучати персонал до активної участі у вирішенні стратегічних завдань митної політики, сприяючи впровадженню передових практик та підвищенню ефективності у роботі цих установ.

Отже, реалізація стратегічних напрямків удосконалення кадрової політики в митних органах України є важливим етапом для забезпечення ефективності та високого стандарту роботи в цій сфері. Шляхом впровадження сучасних методів, акцентуючи увагу на підвищенні кваліфікації співробітників, оцінці їхньої праці та створенні стимулюючих програм, митні органи зможуть піднятися на новий рівень ефективності та відповідати сучасним викликам глобального середовища. Це сприятиме покращенню робочих процесів, забезпечить адаптацію до сучасних стандартів та підвищить конкурентоспроможність митних органів України на міжнародній арені.

### Література:

1. Грицаєнко Ю. О. Проблеми та перспективи управління персоналом в митних органах. *Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобальних викликів* : збірник матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р.; м. Київ). К.: ТОВ «ВІПО», 2018. С. 288.

2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T124495> (дата звернення: 02.02.2024).

3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.02.2024).

4. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 року № 227. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2024).

5. Положення про Департамент кадрової роботи Державної митної служби України : Наказ Державної митної служби України від 15.03.2011 № 204. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/МК110332> (дата звернення: 02.02.2024).



**Поліщук Вікторія Борисівна,**  
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Хитра Олена Володимирівна,**  
кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Світовий досвід у сфері публічного управління якістю адміністративних послуг та можливості його використання в Україні**

З огляду на проголошений Україною курс європейської та світової інтеграції, дуже важливо наближувати рівень надання адміністративних послуг до розвинутих країн світу. Наша держава вже має певні здобутки у цій сфері, зокрема апробовано чимало методів для ефективного оцінювання якості адміністративних послуг – анкетування, «таємний клієнт», опитування талонами, відповідь за QR-кодом тощо. Втім, за результатами першої всеукраїнської оцінки якості було виокремлено типові проблеми у цій сфері: 1) довга черга; 2) тривале обслуговування; 3) брак інформації про послугу; 4) обмаль місця у приміщенні; 5) мало місць для сидіння; 6) некомфортна температура; 7) відсутність умов для осіб з особливими потребами; 8) незручно записатися на прийом тощо [1]. Крім того, війна призвела до виникнення нових проблем, зокрема збільшення часу очікування у черзі, підвищення рівня напруженості серед відвідувачів, локдауни тощо.

В Україні найпоширенішою проблемою під час отримання послуг є незадовільність умов під час перебування у приміщенні надавача. Для її подолання необхідно звернутися до практики Бельгії, де громадяни мають змогу передати усі необхідні документи через мережу Інтернет. Для цього громадяни повинні мати персональну карту, за допомогою якої деякі персональні дані можна не заносити до визначених форм, а завантажити із загальної бази. Завдяки цьому громадяни цієї країни можуть отримати документи не виходячи з дому [2, с. 51]. Незважаючи на те, що у нас уже переводяться деякі послуги в електронний формат, необхідно продовжувати працювати над тим, щоб якомога більше послуг можна було отримати в такій формі.

У Великій Британії діє об'єднаний ресурс адміністративних органів для отримання онлайн-послуг. Для зручності у користуванні послуги згруповані у групи, зокрема отримання пільг; реєстрація актів цивільного стану; послуги у сфері права власності тощо [2, с. 52]. Натомість у нашій державі прийнято групувати адміністративні послуги за суб'єктом надання послуг. Проте не усі громадяни знають, який суб'єкт надає потрібну їм послугу. Зважаючи на це, запозичення

британського досвіду групування за категоріями отримання суттєво підвищить зручність у користуванні послугами.

У Німеччині адміністративні послуги надаються за принципом «єдиного вікна» різними закладами, а саме кол-центрами, що надають інформацію щодо звичайних послуг та здійснюють записи на прийом; центрами надання адміністративних послуг та Інтернет-порталами [3, с. 43]. Вирішення проблеми недостатності інформації про послуги можливе саме завдяки використанню досвіду Німеччини, так довідкові центри будуть надавати детальну інформацію про послуги та записуватимуть на прийом, для того щоб не виникало проблем з попереднім записом до електронної черги. Крім того, є можливість створення Інтернет-порталу для надання інформації про онлайн-послуги. Впровадження такої практики допоможе краще проінформувати населення про адміністративні послуги.

Франція теж має корисну практику у сфері підвищення якості надання послуг, так з 2003 року проводяться конкурси на визнання інноваційних ініціатив. Такі конкурси демонструють досягнення щодо діяльності з покращення якості обслуговування громадян, підвищення рівня управління якістю та діяльності зі створення партнерств [4, с. 296]. Вважаємо, що запозичення такого досвіду дозволить стимулювати працівників краще працювати, для того щоб бути найкращими у рейтингу серед усіх надавачів. Для цього необхідно створити єдині показники якості, за якими кожен суб'єкт надання послуги зобов'язаний надавати інформацію, щоб визначити кращу практику.

Досліджуючи досвід європейських країн, необхідно звернути увагу на Латвію, яка досягла високих результатів у сфері надання адміністративних послуг. У цій країні створено Центри інформаційних технологій, які займаються розробленням послуг, впровадженням та підтримкою електронного урядування. Особливістю таких Центрів є те, що вони постійно стежать за якістю послуг, що розробляються, а також консультують та навчають співробітників органів самоврядування з питань інформаційних технологій. Латвія працює над переведенням послуг у електронний формат, щоб послуги стали більш простими, доступними та якісними [5, с. 68]. На нашу думку, після закінчення війни та стабілізації бюджетної системи в Україні можна буде створити схожий Центр. Це матиме позитивне значення, адже така організація не буде заінтересована у приховуванні актуальної інформації про якість послуг.

Серед отримувачів адміністративних послуг завжди є особи похилого віку та особи з особливими потребами. Таким особам важче за інших отримати послуги через індивідуальні особливості (поважний вік, порушення зору, слуху, втрата кінцівок тощо). Для вирішення проблеми обслуговування таких громадян можна звернутися до досвіду Танзанії, де проводиться громадський моніторинг думки літніх людей за встановленими індикаторами [6, с. 24]. Особливість впровадження такого досвіду в Україні полягає у тому, що оцінюватиметься не лише відповідність створених умов (організаційних, технічних) встановленим вимогам, а й вивчатиметься думка осіб з обмеженими можливостями стосовно комфортності таких умов та шляхів покращення обслуговування. Вважаємо, що у моніторинг можна включити наступні критерії, зокрема комфортність у залі очікування, доступність інформаційних матеріалів, якість кімнати особистої гігієни для осіб з інвалідністю, етичність та професіоналізм персоналу тощо.

Отже, більшість країн світу працюють над розвитком електронного урядування, створюють усі можливі умови для того, щоб громадяни мали змогу

отримувати послуги онлайн без відвідування відповідних організацій. Наша держава має перспективи для підвищення рівня якості адміністративних послуг шляхом впровадження досвіду іноземних країн. Для того щоб імплементація зарубіжного досвіду була достатньо аргументованою, пропонуємо скористатися певним алгоритмом дій (рис. 1).

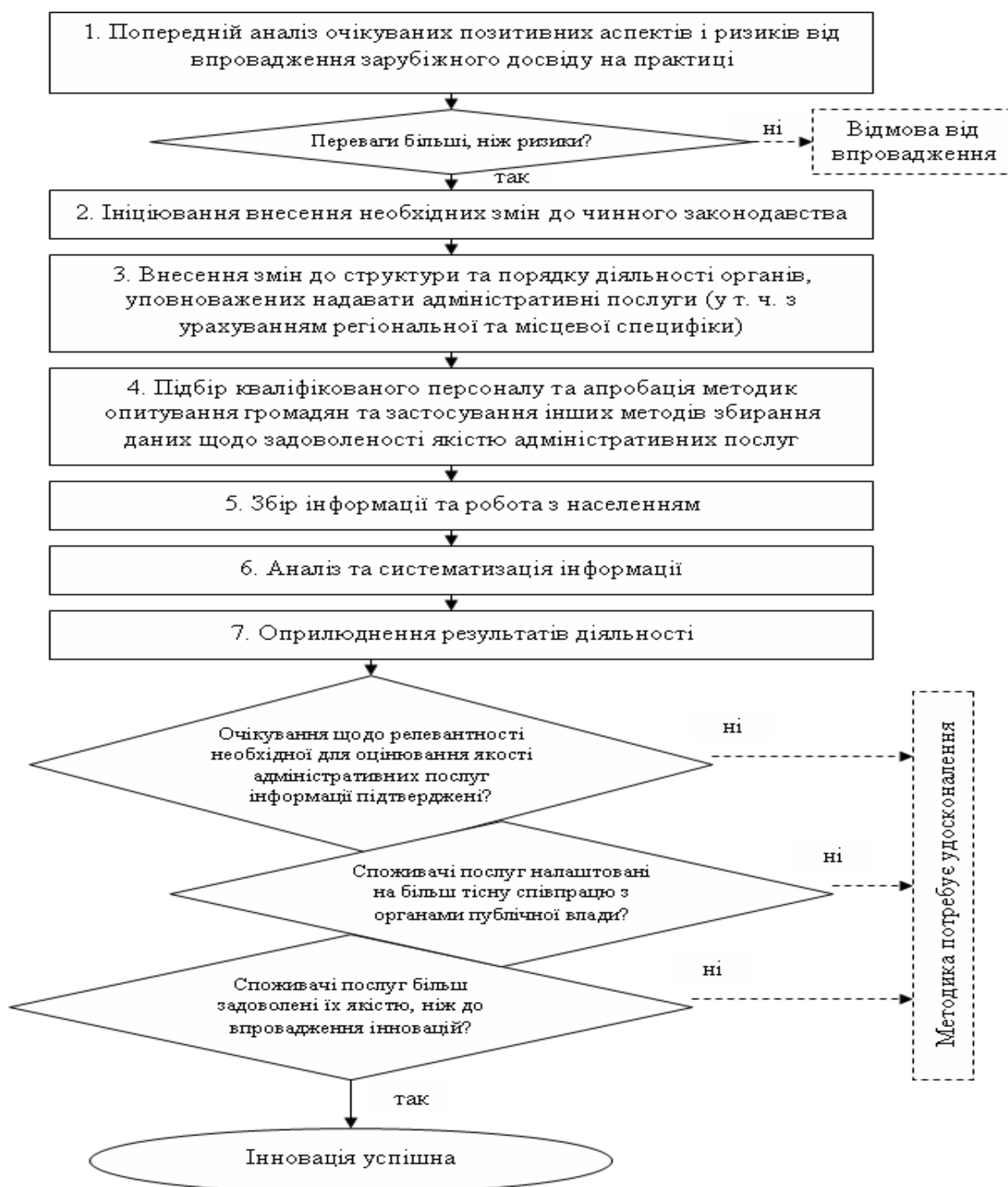


Рис. 1. Загальний алгоритм дій щодо впровадження зарубіжного досвіду у сфері публічного управління якістю адміністративних послуг

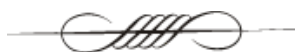
Примітка: розроблено автором

Зокрема, приймати позитивне рішення можна за умови, коли: 1) очікування щодо релевантності необхідної для оцінювання якості адміністративних послуг інформації підтверджені; 2) споживачі послуг більш задоволені їх якістю, ніж до

впровадження інновацій; 3) споживачі послуг більше довірятимуть і будуть налаштовані на конструктивний діалог з органами публічної влади. У випадку, якщо ризики (наприклад, принципова невідповідність запропонованих методів оцінювання якості адміністративних послуг положенням вітчизняного законодавства, високий рівень витрат або неготовність більшої частини населення до радикальних змін) переважають над імовірними вигодами, від впровадження конкретного зарубіжного досвіду варто наразі відмовитись.

### Література:

1. Дашборд з результатами першої всеукраїнської оцінки якості адміністративних послуг. URL: <http://surl.li/pskhq> (дата звернення: 20.01.2024).
2. Сидоренко Н. О., Шкурат І. В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. 2021. № 2. С. 48–55.
3. Одінец О., Єльченко Н. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 60. С. 41–51.
4. Сита Є. М., Александрюк В. С., Пульча Д. О. Дослідження процесу надання адміністративних послуг у Франції та перспективи впровадження в Україні. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 5 листопада 2020 р.) Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 295–297. URL: <http://surl.li/pskdd> (дата звернення: 23.01.2024).
5. Жарая С. Б. Досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних системах державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2010. Вип. 1. С. 64–70.
6. Маматова Т., Шаров Ю., Зварич М., Щербініна Ю. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / за заг. ред. Ю. Щербініної. Київ, 2013. 120 с.



### Сабій Юлія Сергіївна,

в.о. старшої викладачки кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова, керуюча справами виконкому  
Хмельницької міської ради

### Складові інструменти державної молодіжної політики України

Ставлення до молоді завжди було актуальним для держави та суспільства. Це відображається через засвоєння новими поколіннями досягнутого рівня розвитку суспільства і держави і в цьому контексті виражається, по-перше, у тому, наскільки молодь сприймає життя конкретного суспільства і функціонування конкретної держави; по-друге, що нового молоде покоління привносить у суспільний розвиток і роботу держави і як попередні покоління реагують на молодь у зв'язку з цим, і по-третє, наскільки молодь стає чинником розвитку чи фактором, що гальмує розвиток суспільства і держави. Робота над розробкою та впровадженням нової, цілісної



молодіжної політики починається наприкінці ХХ століття. Вона розглядається як невід'ємна частина всього процесу оновлення українського суспільства завдяки усвідомленню такої істини – молодь, як активна на той час соціальна група населення, має не лише майбутнє, а й майбутнє донині – від того значною мірою залежить її реформування та оновлення.

Державна молодіжна політика є невід'ємною частиною та важливим механізмом розвитку України як соціальної держави та становлення громадянського суспільства, і є пріоритетним та специфічним напрямом діяльності держави в Україні та здійснюється в інтересах молоді, суспільства та держави, а також з урахуванням можливостей України, її соціально-економічного, історико-культурного, екологічного, освітнього, науково-технічного розвитку, а також враховуючи сучасні тенденції закордонного досвіду державної підтримки молоді. Це системна діяльність держави у відносинах з особистістю, молоддю та молодіжним рухом, що здійснюється в законодавчій, виконавчій та судовій сферах і спрямована на створення соціально-економічних, політичних, організаційних і правових засад і гарантій, які є необхідними для самовизначення життєдіяльності, інтелектуального, морального та фізичного розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу як у власних інтересах, так і в інтересах України. Українська держава прагне створити такі системні умови, які сприятимуть комплексному та цілісному вирішенню усіх проблем молодого покоління.

Ситуація, що склалася в державі та суспільстві, потребує невідкладних заходів щодо розробки стратегії соціально-економічного, політичного та культурного розвитку України, що потребує послідовної реалізації довгострокових заходів щодо подальшого вдосконалення держави та підвищення рівня життя її населення. Для цього необхідно створити базові умови, що дозволяють системно готувати основу для кожного наступного етапу трансформації [1].

Досвід останніх десятиліть переконливо доводить, що політичних та економічних успіхів досягають саме ті держави, які приділяють більше уваги молоді, що сталий розвиток демонструють саме ті суспільства, які змінюють систему традиційних поглядів на нові покоління, на системні відносини між поколіннями та їх значення для політичного та соціально-економічного розвитку.

У зв'язку з цим під публічним управлінням молодіжною політикою ми розуміємо системний та спеціально організований вплив суб'єкта публічного управління на об'єкт, насамперед молодь, з метою організації ефективного, цілеспрямованого функціонування та розвитку системи роботи з молоддю. Виходячи з цього встановлюється мета і завдання цієї політики.

Державна молодіжна політика покликана забезпечити стратегічну спадкоємність поколінь, збереження та розвиток національної культури, виховання у молоді бережливого ставлення до історико-культурної спадщини народів України [2].

Державна молодіжна політика в Україні здійснюється з метою створення правових, соціально-економічних умов для вибору молодими громадянами свого життєвого шляху, реалізації запропонованих ними програм (проектів) у сфері державної молодіжної політики в Україні, соціального виховання та самовдосконалення, участі молодих громадян у громадській діяльності; виховання та навчання молоді, захист її прав і законних інтересів; реалізації соціально значущих ініціатив, суспільно корисної діяльності молоді, молодіжних та дитячих громадських об'єднань; сприяння соціальному, культурному, духовному та

фізичному розвитку молоді; запобігання дискримінації молодих громадян за віковою ознакою; створення умов для більш повного включення молоді в соціально-економічне, політичне та культурне життя суспільства; розширення можливостей молоді обирати власний шлях у житті та досягати особистого успіху; реалізації інноваційного потенціалу молоді в інтересах суспільного розвитку та розвитку самої молоді.

#### Література:

1. Баранова А. В. Державна політика у сфері виховання молоді: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Харків, 2014. 20 с.

2. Россохатський П. М. Механізми і заходи соціалізації підростаючого покоління та реалізації молодіжної політики. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. Х. : Магістр, 2014. Вип. 1(44). С. 184–189.



**Сиченко Михайло Вікторович,**

аспірант КЗВО «Дніпровської академії неперервної освіти»

#### Публічне регулювання соціально-економічного розвитку територій

Трансформація економіки України ініціювала кардинальні зміни в системі публічного регулювання соціально-економічного розвитку територій. Головні напрями реформування визначаються такими перехідними процесами, як заміна адміністративно-командного управління ринковими механізмами, радикальна зміна структури власності і, відповідно, розподіл доходів, трансформація унітарної держави.

У кінці ХХ-початку ХХІ ст. галузі соціально-культурної сфери стають центром соціально-економічної системи, що означає, що кардинально змінюється їхнє місце і роль в суспільно-відтворювальному процесі, зростає інтерес економічної науки до людських творчих здібностей, актуалізується роль продуктивних сил, що свідчить про необхідність соціокультурного підходу до вивчення економічної діяльності.

У вітчизняній науці при виробленні рішень по розміщенню продуктивних сил зазвичай приділялася недостатня увага розвитку сфери обслуговування населення. Усі плани соціально-економічного розвитку базувалися на розвитку промисловості і інших галузей матеріального виробництва, дотично до невиробничого сектору економіки, у тому числі, такі сфери як освіта і культура.

Починаючи з другої половини ХХ ст. змінювалася парадигма економічних досліджень, які призвели до виникнення цілої галузі науки - дослідження соціокультурних та гуманітарних переумов розвитку економіки. Дослідження національного господарства вийшли за межі економічних законів, фокусуючись на суб'єкті соціально-економічних процесів, оскільки назріла необхідність в соціокультурному підході до вивчення економічної діяльності [2].

У рамках соціокультурного підходу суспільство розглядається як єдність культури і соціальності. Культура є сукупністю матеріальних, духовних способів і результатів діяльності людини (ідеї, цінності, норми, зразки тощо), а соціальність –

сукупністю відносин людини з іншими суб'єктами, що формуються в процесі цієї діяльності (економічні, соціальні, ідеологічні, політичні відносини). Суть такого підходу зводиться до того, що для розвитку суспільства і успішного функціонування усіх його структур потрібно, щоб економічні, соціальні, ідеологічні, політичні і інші відносини, що складаються в процесі людської діяльності та формуються в царині культури.

Вітчизняні управлінці до соціально-культурної сфери відносять такі галузеві системи, як охорона здоров'я, освіта і культура, що становлять досить великий сектор української економіки. Ці галузі характеризуються наступними загальними ознаками, зокрема надають блага, в основному у формі послуг, предметом дії яких є люди і можливості їх повсякденної життєдіяльності; споживання благ, що надаються, має значні зовнішні ефекти; діяльність цих галузей є об'єктом систематичного застосування ціннісних оцінок.

З боку держави і суспільства соціально-культурна сфера постійно виступає об'єктом ціннісних оцінок. Наприклад, можливості отримання медичної допомоги і освіти різними соціальними групами є у будь-якому сучасному суспільстві предметом оцінки з позицій соціальної справедливості. Міжнародні організації і конституції багатьох країн відносять доступність медичного обслуговування, освіти, культурних благ до числа невід'ємних прав людини.

Проте в управлінні є інші галузі, які містять види діяльності із тими або іншими вищепереліченими ознаками.

Проведення активної соціально-культурної політики в Україні дозволить створити реальні умови для розвитку суспільства з високою якістю життя, недаремно найбільш розвинені країни світу вже давно визнали пріоритетним розвиток саме галузей соціально-культурної сфери, що відповідають за відтворення і вдосконалення людського потенціалу. Підсумковим індикатором процвітання нації є показник можливостей розвитку людини. [1]

#### Література:

1. Державна політика в соціогуманитарній сфері: підручник / за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського. К. : НАДУ, 2010. 284 с.
2. Колот А. М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засоби, причини актуалізації, складові розвитку. *Екон. Теорія*. 2010. № 1. С. 18-28.



**Стеньгач Надія Олександрівна,**

кандидат історичних наук, доцент, професор кафедри  
теорії та історії держави і права

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### **Українська «зрада» у московському розумінні (Гетьманщина XVIII століття)**

Змова у зовнішньополітичному житті Гетьманщини XVIII століття проявилася як засіб національного визволення. За умов соціального внутрішньо- та міжстанового протистояння, військової слабкості перед сувереном-узурпатором, лише змова давала можливість уникнути викриття, використавши таку перевагу як

раптовість, дозволяла відкласти або й відмовитись від виступу за зміни зовнішньо-чи внутрішньополітичних обставин. Вона, до певної міри, забезпечувала можливість досягнути мети, не руйнуючи соціально-економічних відносин – основи свого соціального й політичного панування. Адже у всіх ще свіжими були приклади Національної революції, виступи рядових козаків, посполитих, що продемонстрували старшині, як всіяке військово-політичне заворушення буде використане підвладними станами для соціального виступу. Така мотивація змови була, безперечно, актуальною й для І. Мазепи та його оточення і, очевидно, розглядалася «найраціональнішим методом опору» [1, с. 205].

Змова була також наслідком неможливості висловити свою незгоду з порушенням україно-московських договірних статей відкрито. Це, зокрема, засвідчив П. Орлик, який у листі до С. Яворського розповідав, що за згодою гетьмана було вирішено відрядити до Петра І делегацію з чолобитною про порушення прав, але через деякий час старшини погодилися із думкою Мазепи, що це буде «на біду і вигублення всім» [2, с. 168].

Змова давала можливість маневрувати. Так, коли П. Орлик, дізнавшись про наміри І. Мазепи змінити протекцію, жахнувся можливих наслідків, за умови, що шведи зазнають поразки, гетьман відповів: «...Хіба ж я дурень, передчасно виступати, поки не побачу крайньої нужди, коли царська величність неспроможний буде, не тільки України, але й держави своєї, від потенції Шведської оборонити». [3, с. 209] Трохи нижче Мазепа додав, якщо ж шведи не досягнуть у Московії такого «прогресу» «і якщо несила наша буде боронити Україну і себе, то для чого ж маємо самі на погибель лізти і вітчизну погубляти?» [3, с. 210].

Залежність від іноземної допомоги стала першочерговою у змові учасників Новгород-Сіверського гуртка. Становлячи доволі незначний відсоток від загальної чисельності населення, шляхта, разом з тим, не могла опертися на козацтво, тоді політично інертне, а тим більше, на міщанство і селянство. До того ж і в середовищі шляхти більшість на той час уже стояла на позиціях інтеграції у російську політичну систему, а решта, хоча, можливо, і симпатизувала поглядам змовників, давно уже втратила політичну волю, щоб надати дієву підтримку. Тому іншого шляху як таємно шукати підтримки у політичних опонентів росії на європейській арені, члени гуртка не бачили [4, с. 136].

По суті, «проблема українського зрадництва» – це проблема імперського бачення росією історії України та сприйняття українців.

Проте важко обійти питання про нібито іманентну тогочасній українській політичній еліті схильність до обману, про яку так часто пишуть російські історики. Взяти хоча б приклад протистояння хворого Д. Апостола та генеральних старшин спробам О. Шаховського та С. Нарішкіна зосередити в руках останнього управління справами Гетьманщини. Коли кн. О. Шаховський запитав паралізованого гетьмана, чому той не наказує генеральному писарю, щоб а час його гетьманської хвороби про всі справи представляв генералу Нарішкіну», Д.Апостол замість того, щоб відверто висловитися на легітимність влади колегії Генеральних старшин (на час хвороби чи відсутності гетьмана) почав виправдовуватися, що нібито «він тому писарю представляти йому, генералу Нарішкіну, наказував, та інше казав, проте через слабкість їх зрозуміти було неможливо». Коли ж російські емісари підготували чорновик відповідного документу і передали в діловодство генеральному писарю, той оголосив, що «гетьман цього писати не велів» [1, с. 309–312].

Подібним чином поводитися й генеральні старшини. Щоб приспати пильність О. Шаховського, вони йому оголосили, що від намірів перебрати правління на себе відмовляються, і навіть, за свідченням князя, «вимагали у мене поради яким чином писати до колегії закордонних справ і просити про те (*про передачу правління С.Наришкіну - Н.С.*) монаршого указу. А вони нібито того знати не можуть». Продемонструвавши смирення, старшини, разом з тим, на випадок смерті Д. Апостола, таємно підготували прохання про колегіальне виконання гетьманських функцій до часу обрання нового гетьмана, а С. Нарішкіна залишити у його попередньому статусі міністра при гетьмані [1, с. 312-314].

Отже, замість чіткого визначення власної позиції, ми бачимо схильність до політичного лавірування. Чому «принцип обману», як його наприкінці ХІХ ст. визначив Г. Спенсер, зіграв провідну роль серед різноманітних засобів, до яких могли б вдаватися представники української еліти у щойно описаній ситуації? [5, с.262-264]

Дошукуючись причин такої поведінки, погодимося із засновником політичної соціології У. Лестера: «Немає сумнівів, що свобода породжує правдивість, так само як і багато інших гарних якостей, тоді як рабство і тиранія, в цілому, діють деморалізуюче» [6, с. 78].

Крім того, як доводять сучасні історики, «деякою мірою таємні домовленості, маневрування, політичне лицемірство відповідали теоретико-ідеологічним настановам і політичній практиці тієї епохи» [2, с. 168]. Пригадаємо з цього приводу Н. Макіавелі, який заради «заволодіння», тобто об'єднання Італії під владою флорентійського володаря Л. Медичі та «звільнення її з рук варварів» вчив того підбирати засоби «співмірні з особливостями часу» і переконував, що та «зброя священна, на яку покладається остання надія» [8, с. 112]. Врешті Н. Макіавелі також висловлював погляди, співзвучні з висновками Г. Спенсера та У. Лестера стосовно «принципу обману» - «Люди діють або з необхідності, або за вільним вибором, і, чим вільніші вони у своїх вчинках, тим більше виявляється їхня гідність» [8, с. 159].

### Література:

1. Смолій В., Степанков В. Українська державна ідея ХVІІ–ХVІІІ століть: проблеми формування, еволюції, реалізації. Київ : Інститут історії України НАН України, 1997. 368 с.
2. Акты, относящиеся к истории Южной и Западной России собранные и изданные археографическою комиссиею. Спб.: Тип. В.Пратца, Т.ХІІ. 1872. 398 с.
3. Источники Малороссийской истории, собранные Д. Н. Бантыш-Каменским. Москва : В. Унив. Тип., 1858. Ч. 1. 339 с
4. Субтельний Орест Мазепинці. Український сепаратизм на початку ХVІІІ ст. / Пер. з англ. В. Кулика. К.: Либідь, 1994. 240 с.
5. Афонін Е. Спенсер Герберт Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011. с.681
6. Найдьонов О. Г. Значення соціально-філософського спадку Лестера Уорда для формування інформаційного суспільства в Україні. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. Вип. 9. С. 77-80.
7. Макіавеллі Нікколо. *Державотворець*. Київ : Арій, 2015. 223 с.



**Терещенко Олексій Васильович,**

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

**Модель комунікаційної взаємодії у сфері публічного управління**

Україна – сучасна правова держава, яка активно реалізує європейський вектор та прагне до інтеграції у світовий інформаційний простір, дотримується встановлених європейських стандартів інформаційної діяльності органів публічної влади, демократичних принципів їхнього функціонування. У таких умовах на особливу увагу заслуговує розвиток публічного управління, серед іншого, за рахунок комунікаційної взаємодії як ключової складової діяльності та функціонування інститутів влади в сучасному демократичному суспільстві [4; 5, с.130-139].

Перш за все зауважимо, що комунікація у сфері публічного управління виступає своєрідним інструментом, що забезпечує спілкування, діалог між учасниками управлінського процесу, елементом процесу взаємодії органів влади та громадянського суспільства, а ефективність комунікації органів влади значною мірою визначається механізмами зворотного зв'язку між громадськістю та владою. Публічна комунікація – це процес обміну інформацією між державними органами та органами місцевого самоврядування, між різними соціальними інститутами (суб'єктами комунікації: державними установами, бізнес-структурами, спільнотами (партіями, рухами, об'єднаннями). Комунікація в публічному управлінні також передбачає обмін інформацією всередині влади, завданням якої є забезпечення соціальної підтримки дій влади, що досягається підвищенням рівня довіри громадян до державних інститутів; реалізація єдиної державної комунікаційної політики шляхом створення системи впливу на громадську думку; створення та підтримка ефективного зворотного зв'язку з громадянами для моніторингу ситуації та оцінки результатів їхньої роботи; налагодження взаємодії із засобами масової інформації з метою інформування громадськості про політику, що проводиться, створення та підтримання позитивного іміджу влади [6].

Перш за все зазначимо, що комунікація у сфері публічного управління виступає своєрідним інструментом забезпечення комунікації, діалогу між учасниками управлінського процесу, елементом процесу взаємодії влади та громадянського суспільства.

Як показують результати досліджень, існує декілька наукових підходів до визначення видів моделей комунікаційної взаємодії у сфері публічного управління. Серед іншого, достатньо ґрунтовним є підхід, наведений Михайловською О. В., яка виділяє:

1. Модель підтримки розвитку інститутів громадянського суспільства.
2. Партнерську модель.
3. Модель архітектора.
4. Патерналістську модель.
5. Модель приводних ременів.
6. Модель ігнорування.
7. Моделі боротьби з противником і громадської непокори.
8. Нормативну модель.
9. Легітимаційну модель.

10. Інструментальну модель.
11. Індиферентно-маніпулятивну модель.
12. Інформаційну модель [3].

Детальний аналіз теоретичного змісту моделі забезпечення ефективної комунікації в системі публічного управління свідчить про багаторівневу структуру комунікаційної взаємодії, яка обумовлена наявністю суб'єктів різних рівнів та видів влади. Зокрема, доцільно виділити чотири рівні комунікаційні взаємодії, зокрема суспільний; публічно-управлінський; внутрішньо-управлінський; зовнішньо-управлінський [1].

В умовах сучасних змін змінюється парадигма комунікаційної взаємодії - від адміністративного управління до управління на принципах взаємовигідного співробітництва; застосування правових та фінансових механізмів; створення умов для набуття громадянами, громадами, їх об'єднаннями відповідної суб'єктності. У цьому аспекті діяльність органів влади повинна відбуватись у межах цілої низки критерії, серед яких:

- формування суб'єкт-суб'єктних відносин між владою та громадянами, спільнотами та інститутами громадянського суспільства;
- повага, формування партнерських стосунків між владою та суспільством, розуміння її очікувань та координація зусиль для їх реалізації;
- контроль над владою «знизу» – з боку громадянського суспільства.

У науковій літературі визначено цілу низку інструментів, які доречно використовувати для забезпечення комунікаційної взаємодії:

- поширення друкованої продукції (бюлетенів, прес-релізів, фото- та відео оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформацій, звітів, аналітичних записок тощо);
- проведення різноманітних інформаційних заходів (конференцій, круглих столів, прес-конференцій, брифінгів, дебатів, вебінарів, інтерв'ю тощо);
- ведення офіційного сайту та соціальних мереж (належне інформаційне наповнення та постійна актуалізація змісту офіційних сайтів державних установ, розміщення новин у соціальних мережах тощо);
- забезпечення виступів та публікацій у засобах масової інформації;
- ведення архіву з інформацією про діяльність органів публічного управління;
- інші інструменти [2].

У цілому, ми визначаємо процес комунікаційної взаємодії як систему цілісних методологічних та організаційно-технічних процедур, пов'язаних спільною метою: своєчасне отримання достовірних даних про певний об'єкт, явище або процес для вдосконалення ефективності комунікаційного діалогу між владою та інститутами громадянського суспільства.

#### Література:

1. Державне управління : підручник : у 2 т. Т. 1 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст.голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. : [б. в.] ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. С. 463.

2. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Волин. держ. унт ім. Лесі Українки, 2000. 558 с.

3. Михайловська О. В. Теоретичні аспекти комунікаційної взаємодії в науці публічного управління. *Теорія та практика державного управління* № 4 (71). 2020 С.32-37. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1295312>

4. Рачинська О. А. Оптимізація механізмів комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2019. С.158-164.

5. Рубан Ю. Г. Комунікація в сучасному публічному просторі та зміни в публічному управлінні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. № 4. 2021. С.130-139.

6. Терещенко Д. А. Організаційно-правове забезпечення комунікативної діяльності місцевих органів влади: дис.... канд наук з державного управління: 25.00.02; Харківський РІДУ. Харків, 2009. 207 с.



**Харечко Дмитро Олексійович,**

кандидат наук з державного управління, доцент, докторант Національного університету «Львівська політехніка»

### **Реалізація управлінського інструментарію у державній соціально-економічній політиці щодо громадського здоров'я**

Сучасні соціально-економічні умови характеризуються тим, що у світі з кожним роком зростає нестабільність і не визначеність, що тягне за собою прояв нових суспільних трансформацій, що безпосередньо негативно впливає на державу і вводять її у стадію стагнації, що тягне за собою зростання значимості реалізації заходів щодо забезпечення умов подальшого існування та подальшого розвитку як єдиної, незалежної та єдиної країни. Так, на рівень соціально-економічної безпеки впливає на фактори, та зумовлюють до аналізу яких необхідний для розробки заходів, спрямованих на зниження їх впливу на фінансово-економічну безпеку держави. Актуально оперативне реагування на мінливість факторів економічної безпеки поряд з формуванням гідного життя для громадян соціально-фінансової підтримки з боку країн партнерів.

В умовах високого ступеня відкритості державної економіки регіони схильні до значного впливу соціально-економічних процесів, що відбуваються не тільки в державі а й у світовій економіці. Причому поруч із викликами, що мають пряме відношення до економічного розвитку, посилюються проблеми соціального та безпекового характеру, що надають опосередкований вплив на економіку України та кожного регіону в окремо. До таких викликів можна віднести глобальне зміна клімату та пандемію коронавірусної інфекції COVID-19, що виникла в 2020 р, війна з РФ, з 2022 року. Період трансформації в сучасному світі супроводжується посиленням нестабільності як на світовому рівні, так і у всій ієрархічній структурі, країни, регіонах, господарюючих суб'єктів та особистості. Найбільш сильний вплив ризиків та загроз, у тому в числі соціально-економічної безпеки, поширюється на рівень особистості [1]. Кардинальне посилення ринкової волатильності, низька достовірність прогнозних оцінок в силу швидкозмінних умов виводить соціально-економічну систему з відносно рівноваги, що склалася.



Виклики сьогодення, багато в чому пов'язані з діями в умовах невизначеності, не дозволяють заздалегідь запобігти багатьом загрозам соціально-економічній безпеці. Розповсюдження нової загрози стає викликом для економіки країни та її регіонів. Траєкторія розвитку економіки в короткостроковій та середньостроковій перспективі визначатиметься не лише економічними, а й безпековими факторами. Стратегічні рішення органів державної влади у сфері безпеки сьогодні орієнтовані на більшу ступеня на зовнішню політику та захист власних кордонів, хоча безліч загроз виявляються безпосередньо на рівнях регіонів, країни, суб'єктів господарювання та особистості. Основною проблемою соціально-економічної безпеки як і раніше залишається зниження якості та рівня життя населення, посилення диференціації населення за низкою соціально-економічних показників.

Зміна клімату, як і екологічні проблеми в цілому, пов'язана з антропогенним фактором, тобто з господарською та споживчою діяльністю людини. Руйнування навколишнього середовища, у свою чергу, несе для суспільства величезні економічні та фінансові проблеми. Посилюються проблеми у взаєминах людини з природою не тільки призводять до великих економічних втрат і зниження валового внутрішнього продукту, але підвищують страхові витрати компаній і населення, зумовлюють збільшення витрат на охорону здоров'я, наводять до зростання так званої кліматичної міграції людей, до посилення агфляції і створюють загрозу національній та світовій продовольчій безпеці. Здебільшого основними загрозами соціально-економічної безпеки держави були низькі темпи зростання ВВП, зростання населення, доходи нижче прожиткового мінімуму, зростання інфляції, зростання безробіття, дефіцит державного бюджету, залежність доходів бюджету від світових цін на нафту, низькі витрати на охорону здоров'я та оновлення основного капіталу, зростання витрат на оборону, падіння експорту, залежність від імпортних товарів та низький рівень національне виробництво.

Як основні причини нестабільної соціально-економічної безпеки можна виділити, повільний розвиток внутрішньої економіки, пандемія коронавірусної інфекції та війна з РФ. Закриття кордонів та зниження обсягів експорту та імпорту призвело до припинення діяльності багатьох компаній та догляду багатьох іноземних компаній з українського ринку. Це призвело до розвитку товарного дефіциту в певних галузях продовольчої системи і, відповідно, до підвищення цін на різні категорії товарів, а відходи з ринку іноземних компаній збільшило кількість безробітних у країні. Варто відзначити наявність злагодженої роботи не тільки серед бізнес-структур, а й державних органів, які намагаються знайти шляхи, що сприяють виходу з наслідків економічного спаду, що склався в умовах світової економічної кризи, що дозволило виробити заходи щодо подолання ситуації, що складається.

За підтримки органів державної влади організації та індивідуальні підприємці змогли не закрити бізнес, що, природно, є позитивним аспектом для регіону та країни загалом [2]. До інших негативних факторів, що впливають на економічний стан, можна віднести екологічні проблеми, що виникли в результаті воєнних дій та встановлення обмежень та загроз для населення. Зростання споживання продуктів, замовлення додому готової їжі, доставка обідів спровокували збільшення кількості використаної тари та упаковок. Багатоаспектність впливу соціально-економічних загроз позначилася не тільки на економіці, а й екології та інших сферах діяльності. Сьогодні надзвичайно важливо розробити стратегічні програми розвитку та відбудови економіки в кожному регіоні, спрямовані на зміцнення фундаменту-сільсько-господарського виробництва та промисловості.

Важливо також в основу цього закласти нові технології, що відповідають найвищим екологічним вимогам. І тільки на цій основі регіони зможуть гідно відобразити ті багатоаспектні виклики, які підривають їх сталий розвиток і створюють економічні проблеми та соціально-політичну напругу. В умовах кризових явищ серед загроз соціально-економічній безпеці можна виділити, залежність від зарубіжних країн та надання гуманітарної допомоги в наслідок реальної проблеми виробництва, оскільки одне або кілька ланок всього виробничого ланцюжка втрачено або неможливо з безпекових причин. Пошук нових країн для співробітництва в рамках політики супроводжуватиме складності. У періоди недостатності продукції на ринках створюється дефіцит, який зрештою призводить до помітного підвищення ціни для населення. Іншою загрозою економічній безпеці є нестійкість курси валют, що призводить до ладу, постачальники притримують продукцію, оскільки в основному працюють за коштами заборгованості та, відповідно, чекають встановлення ціни продавцем, від якої залежатиме ціна подальшої реалізації.

Не виключено, що організації та індивідуальні підприємці, які працюють за державним замовлення можуть працювати собі в збиток через нові ціни на матеріали та сировину, які потрібні для виконання робіт за державним замовленням. Високі ризики, пов'язані з фінансовими заощадженнями, також належать до загрози особистої економічної та фінансової безпеки, яка в найкоротші терміни надають вплив на купівельну спроможність суспільства і може в результаті призвести до гальмування в соціально-економічному розвитку певної території або цілого регіону. Спочатку ризик виявляється у можливості номінального збільшення доходу, який не зіставляється за темпами зростання із реальним доходом. Попередження загроз економічній безпеці закономірно ґрунтується на ухваленні супутніх рішень, безпосередньо пов'язаних з ключовими стратегічними документами. Головним завданням стає адресність подібних документів конкретною територією, що передбачено законом про стратегічне планування.

### Література:

1. Ситник Т. І. Механізми реалізації державної соціально-економічної політики щодо формування громадського здоров'я на етапі суспільних трансформацій в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2019. Вип. 1.
2. Талалаєв К. О., Козишкурт О. В., Лебедюк М. М., Голубятніков М. І., Пучкова Г.В. Проблемні питання епідемічного процесу деяких соціально небезпечних хвороб. *Одеський медичний журнал*. 2018. № 4. С. 5-11.



**Цихоня Артем Олександрович,**  
аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

### **Удосконалення державного управління стоматологічною допомогою в Україні**

У більшості країн Європи лікарі стоматологічного профілю працюють за принципом сімейного лікаря. Донедавна і в Україні такого фахівця можна було зустріти чи не в кожній сільській амбулаторії. Вихор реформ ущент зруйнував доступність стоматологічної допомоги та профілактики для більшості населення.

Медична стоматологічна допомога – це один з наймасовіших видів медичної допомоги. У більшості європейських країн вона виділена в окремий вид медичної допомоги, яка надається населенню на всіх рівнях. Так має бути і в Україні, тому потрібно внести відповідні зміни до основ законодавства України про охорону здоров'я щодо виділення стоматологічної допомоги в окремий вид медичної допомоги, яка має надаватися на первинному, вторинному та третинному рівнях на засадах співфінансування з державного бюджету та коштів місцевої влади.

Нині в Україні виникла певна колізія, зокрема де-юре, стоматологія є однією з лікарських спеціальностей, а де-факто, ця галузь практично не фінансується, і місцеві органи самоврядування на власний розсуд вирішують, як мають виживати комунальні стоматологічні заклади: кого фінансувати, кого переводити на госпрозрахунок, а кого й позбутися взагалі. Державної політики у сфері стоматології в Україні не існує.

Зазначимо, що перед органами державної влади стоять важливі завдання, які потребують негайного вирішення. По-перше, держава зобов'язана визначити гарантований мінімум стоматологічної допомоги (профілактичної, лікувальної, хірургічної й ортопедичної), яка надаватиметься за рахунок бюджетних коштів чи коштів обов'язкового медичного страхування. Як засвідчує досвід європейських країн, гарантований державний рівень надання стоматологічної допомоги використовується під час формування програми загальнодержавного обов'язкового медичного страхування.

По-друге, такий гарантований рівень має визначатися окремо для дорослого населення, дітей, а також для пільгових категорій. Перший включатиме лише профілактичні огляди (1 раз на рік) та надання лікувальної й хірургічної стоматологічної допомоги у визначеному обсязі. Пакет для дітей має бути доповнено (окрім згаданих складових) ще й профілактичними заходами відповідно до затверджених програм. Зокрема, повинна бути розроблена та затверджена комплексна міжгалузєва програма профілактики стоматологічних захворювань у дітей в організованих дитячих колективах і закладах. А для пільгових категорій, окрім щорічних профілактичних оглядів, лікувальної та хірургічної стоматологічної допомоги, має бути гарантовано ще й надання ортопедичної допомоги за маловитратними технологіями у визначеному обсязі.

Місцеві органи самоврядування зможуть «розширювати» обсяги державних гарантій, враховуючи свої фінансові можливості та регіональне бачення проблем стоматологічного здоров'я населення. Однак нижче гарантованої межі опускатися не можна. Решта стоматологічних послуг оплачуватиметься коштами громадян за тарифами, що мають розраховуватися за єдиною затвердженою методикою. Але через відсутність затверджених стандартів і протоколів, без яких узагалі неможливо

розрахувати гарантований мінімум, виникає чимало проблем. Тому Міністерство здоров'я України має забезпечити розробку галузевих стандартів з надання стоматологічної допомоги усіх видів і рівнів.

По-третє, не слід ділити стоматологію на комунальну, державну та приватну. Це єдина галузь і пацієнти спільні. Тому потрібно забезпечити рівний доступ до оплати гарантованого державного рівня для всіх стоматологічних медичних закладів чи кабінетів (незалежно від їх підпорядкування та форми власності).

По-четверте, для того аби підвищити відповідальність населення за своє здоров'я, гарантований державний рівень надання стоматологічної допомоги, має бути забезпечено кожному громадянину, але лише за умови своєчасного проходження ним щорічного профілактичного огляду та виконання всіх рекомендацій фахівця. Це також досвід європейських країн. Наприклад, у Німеччині, якщо людина вчасно не пройшла профілактичного огляду в стоматолога або не виконала його рекомендації, то в разі захворювання їй безкоштовно нададуть тільки швидку і невідкладну допомогу, про весь гарантований обсяг послуг згідно із страховим полісом не може бути і мови.

Окремо хочемо наголосити на проблемі пільгового протезування в комунальних закладах. У вітчизняному законодавстві таке право задеклароване, але недостатньо визначене і конкретизоване, а головне, що на його реалізацію не виділяється необхідного обсягу коштів. Тому лікар залишається віч-на-віч з пацієнтом, який вимагає (і з юридичної точки зору він правий) певного обсягу пільгових послуг, але не може їх отримати з незалежних від лікаря причин. Нині перелік пільговиків поповнився учасниками АТО, які конче потребують такої допомоги (у тому числі й реабілітаційних заходів), які часто звертаються за допомогою, маючи складні проблеми. Існує нагальна потреба внесення змін до законів України, які стосуються протезування у пільгових категоріях населення з конкретизацією й уточненням його видів та обсягів [1].

Серйозною проблемою є невідповідність якості навчання практичним мануальним навичкам студентів стоматологічних факультетів. Тому виникає логічна проблема. Після закінчення закладу вищої освіти і двох років інтернатури лікар-спеціаліст отримує спеціальність «Загальна стоматологія». Але при влаштуванні на роботу ця спеціальність знецінюється. Кожен роботодавець хоче мати лікаря вузького профілю, але досвіду для цього бракує. Тому важливо молодих спеціалістів заохочувати працювати в регіональних (наприклад районних) відділеннях надання первинної медичної допомоги [2, с. 367]. Саме там і повинна бути впроваджена посада – лікар загальної стоматології. Важливим моментом є створення додаткових робочих місць біля кожної такої посади, а саме: медсестра, санітар, зубний технік. Працевлаштування молодих спеціалістів може суттєво змінити систему охорони здоров'я, і конкретно надання первинної стоматологічної допомоги населенню. Покращиться рання діагностика, швидке реагування і впровадження профілактики стоматологічних захворювань для громадян.

Є великий соціальний прошарок населення, якому можна досить доступно надавати стоматологічну допомогу, якщо давати можливість студентам-інтернам працювати. Тобто врегулювати на державному рівні, чітко сформулювати для адміністрацій медичних закладів потребу забезпечити робочим місцем лікаря-інтерна. В сучасних реаліях дуже часто адміністрації медичних закладів, особливо стоматологічного профілю, не приймають те, що молоді спеціалісти, зацікавлені і з певним досвідом, і є основою якісної і конкурентноспроможної медичної допомоги.

Сьогодні в нашій державі формує та потребує нових способів щодо призначення керівників медичних закладів. Сучасний підхід до формування кадрового потенціалу в стоматологічній сфері передбачає вміння кандидата скласти стратегію розвитку для підприємства. Кожен, хто хоче займати посаду адміністративного характеру, має скласти щось на кшталт бізнес-плану для закладу, продумати стратегію і конкретні напрямки розвитку, поставити чіткі цілі і сформувати дед-лайн для їх виконання. А інакше це не викличе довіру влади [3].

Отже, система державного управління стоматологічною допомогою в Україні потребує негайного реформування з метою подальшого ефективного забезпечення населення якісними послугами в сфері охорони здоров'я.

### **Література:**

1. Реформа первинної допомоги загубила стоматологію по жорозі «успіхів»? Ваше здоров'я URL : <https://www.vz.kiev.ua/reforma-pervynnoyi-dopomogy-zagubyla-stomatologiyu-po-dorozi-uspiviv/>
2. Акімова Т. А . Теорія організації : навч. Посібник. М. : ЮНИТИ ДАНА , 2010. 367 с.
3. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів : теорія і практика застосування / Уклад.: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Терешко. Львів: ПАІС, 2007. 369 с.



### **Шліхтенко Лідія Анатоліївна,**

аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», заступник директора з виховної роботи Комунального закладу «Вінницький ліцей № 6»

### **Нормативно-правова база реформування управління та функціонування закладів загальної середньої освіти (на прикладі Комунального закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради»)**

Реформування системи освіти та механізму управління нею є невід'ємною частиною державотворення в Україні. Протягом усього періоду існування незалежної України заходи щодо реформування загальної середньої освіти реалізуються на державному рівні. Починаючи від Постанови Кабінету Міністрів України від 3.11.1993р. № 896 «Про затвердження Державної національної програми «Освіта»» [1], у державі ухвалено низку відповідних концепцій, планів, стратегій, законів та інших нормативно-правових актів.

Законодавство України про загальну середню освіту базується на Конституції України і складається з Закону України «Про освіту», Закону «Про загальну середню освіту» та інших нормативно-правових актів та міжнародних договорів України. У цих документах регламентуються правові, фінансові та організаційні засади розвитку системи загальної середньої освіти.

Аналіз державно-правових документів освітньої сфери дає змогу здійснити декілька їх градацій. За характером змісту можна виділити дві великі групи, зокрема директивні та нормативні. До групи директивних входять концепції, програми,

плани і стратегії, ухвалені на урядовому та президентському рівнях. Вони містять базові філософські, політичні, правові й організаційні положення, що стають основою для нормативних установ і подальшої практичної реалізації. Нормативні документи – це, насамперед, закони, а також численні підзаконні акти уряду і міністерств [2].

Досліджуючи нормативно-правове регулювання у сфері освіти за характером впливу, варто відзначити, що маємо нормативно-правові документи зовнішнього та внутрішнього забезпечення. До зовнішнього нормативного забезпечення відносимо такі, які безпосередньо стосуються забезпечення якості освіти, що мають опосередкований вплив, а також такі, які у тій чи іншій мірі мають відношення до забезпечення якості освіти. До внутрішнього нормативного забезпечення відносимо такі нормативні документи, які розробляються у кожному конкретному освітньому закладі.

Для кращого розуміння специфіки внутрішнього нормативного забезпечення закладів загальної середньої освіти, зупинимося на аналізі внутрішніх нормативних документів, якими регламентується, зокрема, освітній процес Комунального закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради».

Серед основних нормативних документів, які забезпечують організацію освітнього процесу та регламентують діяльність колегіальних органів ліцею, є «Стратегія розвитку громадянської освіти на період до 2030 року»; «Стратегія розвитку комунального закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради на 2021-2025 роки»; «Статут закладу, затверджений Вінницькою міською радою, рішенням від 23.12.2016 року №530»; Положення «Про батьківський комітет»; Наказ Департаменту освіти Вінницької міської ради «Про шляхи забезпечення внутрішньої системи якості освіти в навчальному закладі»; Наказ по Комунальному закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради» «Про організацію моніторингу забезпечення ефективного освітнього середовища в освітньому закладі у 2023/2024 н.р.»; Наказ по Комунальному закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради» «Про матеріально-технічну та навчально-методичну базу як чинник забезпечення успішного функціонування ліцею»; «Посадова інструкція класного керівника»; «Колективний договір між адміністрацією комунального закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради» і трудовим колективом» та інші.

Як зазначено у «Стратегії розвитку комунального закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради на 2021-2025 роки», Стратегія розвитку навчального закладу визначає мету, зміст, завдання та проблеми ліцею, визначає основні напрями та заходи освітнього закладу з реалізації стратегічних освітніх завдань. Основним стратегічним баченням розвитку ліцею є узагальнення основних шляхів, форм, засобів та умов, які забезпечують якісну організацію освітньої діяльності крізь призму фахової майстерності педагогів ліцею та створення сприятливого освітнього середовища з метою забезпечення рівного доступу до здобуття якісної загальноосвітньої підготовки учнівської молоді й всебічного розвитку особистості на засадах загальнолюдських, національних цінностей, реалізації ідей компетентнісного навчання відповідно до вимог Державних стандартів початкової, базової, повної загальної середньої освіти. Упродовж травня-вересня 2020 року в комунальному закладі «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради» було проведено SWOT-аналіз діяльності ліцею, у ході якого встановлено:

1. Сильні сторони ліцею (комфортне освітнє середовище для впровадження інновацій, оволодіння педагогами сучасними методиками та технологіями навчання;

системна грантова діяльність; участь педагогічних працівників у фахових конкурсах Всеукраїнського та обласного рівнів; дослідження системи динаміки зростання професійного та творчого потенціалу педагогічних працівників; дослідницько-експериментальна діяльність (науково-педагогічні проекти «Інтелект України», «Росток», «Світ чекає крилатих», «Розумники», впровадження елементів STEM-навчання); виховання конкурентоспроможного випускника, здатного жити та працювати в інформаційному суспільстві).

2. Можливості ліцею (методичне забезпечення освітнього процесу, формування єдиного інформаційно-навчального середовища й забезпечення ефективного управління освітньою системою школи-гімназії; впровадження в освітній процес технологій дистанційного, інтегрованого навчання та системи оцінювання здобувачів освіти при застосуванні цих технологій; залучення батьківської громади до стратегічного планування та участі в освітніх проектах; залучення альтернативних джерел фінансування закладу; умови для впровадження інклюзивної освіти).

Таким чином, освітні реформи в Україні базуються сьогодні на оновленій нормативно – правовій базі, що в повній мірі відповідає потребам сучасного етапу розвитку суспільства. Характерними рисами освітньої реформи в Україні є децентралізація і демократизація управління, розширення автономії закладів середньої освіти, ліквідація державної монополії. Проте, з метою удосконалення системи управління освітньою галуззю, важливим аспектом, на нашу думку, є необхідність розробки механізмів державного управління системою загальної середньої освіти в умовах децентралізації та реформування освітньої галузі.

### **Література:**

1. Про типові положення : Наказ Міністерства освіти і науки України від 14 грудня 2010 р. за N 1255/18550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

2. Про Державну національну програму «Освіта» : Постанова Кабінету міністрів України від 03.11.1993 року № 896 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>.



**Яцькова Ліна Юрївна,**

здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Система професійного розвитку персоналу організації: вітчизняний та світовий досвід**

Однією з основних умов функціонування сучасної організації є професійний розвиток його персоналу. Від нього залежать темпи зростання обсягів виробництва, продуктивності праці, а також наскільки рівень працівників відповідає потребам розвитку економіки. Під час поглиблення професійних знань, умінь та навичок підвищується командний дух колективу. На сьогоднішній день підвищення кваліфікації та професійне навчання персоналу необхідне в умовах кожного

підприємства та усіх організацій, незалежно від країни розміщення та сфери діяльності.

Професійний розвиток персоналу також можна визначити як систематичний і цілеспрямований вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою підвищення затребуваності персоналу на ринку праці, досягнення високої ефективності виробництва продукції чи наданих послуг, забезпечення виконання співробітниками нових, більш складних завдань на основі максимально можливого використання їхніх потенційних можливостей та здібностей. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кожного окремого працівника, підвищенню його соціальної і професійної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих співробітників, їх інтелектуального рівня. Наслідком цієї роботи є зниження рівня плинності кадрів, підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Законом України «Про вищу освіту» встановлюються такі основні види навчальних занять, зокрема лабораторне, семінарське, практичне, індивідуальне заняття, лекція та консультація [1].

На практиці ж сукупність методів професійного навчання є дуже різноманітною, включаючи також конференції, екскурсії, тренінги, стажування, проблемні ситуації, ділові ігри, навчальні ігри, інструктаж, ситуаційні вправи або кейси, метод ускладнених завдань, наставництво, коучинг, моделювання, ротація, самоосвіта, проходження сертифікації та ліцензування, опрацювання літературних джерел, модульне навчання, дистанційне навчання, відкрите навчання, мультимедійне навчання, участь у проектних групах, електронне навчання, методи експертних оцінок, методи колективної генерації ідей (мозкового штурму), метод роботи у малих групах, стретчинг, баддинг, метод «світового кафе», метод подвійної петлі знань, баскет-метод тощо.

Кожен зі структурних елементів управління професійним розвитком персоналу має своє призначення. Зокрема, планування професійного розвитку персоналу окреслює пошук стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, підтвердження необхідності та напрямків професійного навчання працівників та визначення їх завдань.

На сьогоднішній день найбільш поширеною у світовій практиці є американська модель управління персоналом. Вона побудована на традиціях заохочення індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток підприємства. Американська система менеджменту передбачає залежність розміру заробітної плати працівника від впливу на прибуток компанії. Характерною рисою при цьому є висока оплата праці персоналу, чітка постановка задач і цілей, соціальні гарантії, заохочення споживацьких цінностей.

Японська модель управління персоналом швидко поширюється світом через успіхи японських товаровиробників. Вона тісно пов'язана з японською культурою, що має свої специфічні відмінності. Тому не всі її елементи управління персоналом можна використовувати в Україні. Особливість японської системи управління персоналом полягає у стимулюванні працівників, гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи. Система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні і передбачає першочергове вивчення слабких та сильних сторін працівника, його особливостей, а вже в межах отриманих результатів йому



надається посада, оснащується робоче місце та визначаються службові обов'язки [2, с. 78].

В Японії працівників не розподіляють на некваліфікованих, малокваліфікованих і висококваліфікованих. Під час прийняття на роботу всі робітники є некваліфікованими. Під час своєї трудової діяльності вони обов'язково підвищують свою кваліфікацію. До того ж у японській системі управління персоналом немає чіткого розмежування між робітниками і інженерно-технічним персоналом.

Цінним для вітчизняних організацій може бути досвід французької системи управління професійним розвитком персоналу. На французьких підприємствах висуваються високі вимоги до професійного рівня працівників, які зазвичай зумовлені наявністю жорсткої конкуренції на ринку праці. Особлива увага звертається на перепідготовку персоналу, так кар'єрний ріст можливий за умови постійної перепідготовки та покращення знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії [4, с. 95].

Зарубіжний досвід містить цілу низку позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який варто використати у практиці діяльності вітчизняних організацій, адже зазвичай існуюча практика роботи в сфері управління персоналом не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. На сьогоднішній день традиційні методи професійного навчання та розвитку персоналу все частіше витісняються нестандартними методами, такими як Buddying та Shadowing [3, с. 212].

Новою формою наставництва (buddying) передбачається, що обидві сторони (наставник та учень) знаходяться на рівних позиціях. Такий підхід вигідний для обох сторін: наставник може отримати свіжі ідеї від учня та пригадати давно забуті навички, а учень отримує досвід та нові знання. Відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках.

Отже, у практиці професійного навчання та розвитку персоналу існує велика кількість як звичайних, так і нетрадиційних методів навчання. Кожен з них має свої недоліки та переваги. Вибір методу навчання залежить від конкретної мети: формування вмінь та навичок, отримання нових знань, запозичення досвіду тощо. Якщо потрібно досягнути цих цілей в комплексі, то можна поєднувати декілька методів навчання.

### Література:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*: матеріали VI Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції 2014. Вип. 1. С. 77-82.
3. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. 440 с.
4. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3. 2018. С. 94-99.

## **СЕКЦІЯ 2**

### **Розвиток публічної служби в сучасних умовах**

#### **державотворення**

**Велика Марина Денисівна,**  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного  
управління Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

#### **Напрями удосконалення механізмів управління персоналом в системі публічного управління**

Управління персоналом є важливою частиною будь-якої організації, адже від цього залежить ефективність роботи всього колективу. Воно охоплює усі аспекти взаємодії організації з працівниками, від найму та адаптації до звільнення та виходу на пенсію [1].

Оскільки проблема управління є досить давньою, багато науковців розглядали проблематику керування персоналом у системі публічного управління, зокрема Рудь В. А., Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М., Линенко А. В., Шевченко О. Л., Пелих А. С., Ситник Н. І., Кравченко В. О., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. та інші.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення механізмів управління персоналом в системі публічного управління.

Умовою сучасного соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного часу є вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами в адміністративній системі, що обґрунтовується наступними положеннями [2]:

Збільшення внеску людського капіталу в розвиток країни. Сьогодні людський капітал є одним з найважливіших ресурсів, на якому базується конкурентоспроможність держави та публічного управління. Це пов'язано з тим, що саме працівники публічного управління забезпечують функціонування держави та її інститутів, здійснюють управління державою та суспільством.

Зміна вимог до якості адміністративного персоналу. Потреба в кадрах з високими професійними та особистими якостями завжди актуальна, особливо сьогодні, коли Україна перебуває у стані війни з росією. Від адміністративного персоналу вимагається високе почуття відповідальності та стресостійкість, здатність працювати в умовах невизначеності та постійних змін.

Потреба у підвищенні ефективності державного управління. Вдосконалення систем управління людськими ресурсами є одним з ключових елементів підвищення ефективності державного управління. Від адміністративних органів вимагається прийняття швидких та ефективних рішень і швидке реагування на мінливі обставини.

Тому, виходячи з вищезазначених положень, наведемо основні напрями вдосконалення механізмів управління персоналом адміністративної системи в умовах війни:

1. Реалізація відповідального ставлення до впровадження систем мотивації персоналу. Це пов'язано з тим, що за допомогою правильних стимулів персонал заохочується до роботи та досягнення ефективних і оптимальних результатів. У воєнний час мотивація персоналу є особливо важливою, адже адміністративний персонал працює у складних та небезпечних умовах.

2. Розробка методів адаптації та згуртованості. Кожен новий співробітник по-різному реагує на призначення в новий колектив і роботу з новими людьми, тому дуже важливо створити максимально сприятливу атмосферу для адаптації нового співробітника. Важливо також згуртувати колектив. Адже, як показує закон синергії, спільна робота є більш ефективною, ніж індивідуальна. У воєнний час необхідний високий ступінь згуртованості та взаєморозуміння між співробітниками органів державної влади та суспільства загалом.

3. Здорова конкуренція. Керівники повинні вміти створювати атмосферу здорової конкуренції. У воєнний час очікується, що адміністративний персонал працюватиме з максимальною віддачою, а здорова конкуренція допомагає досягти цього.

4. «Зусилля = винагорода». Будь-які зусилля повинні винагороджуватися чесно і справедливо. Зрештою, ніхто не захоче виконувати свою роботу добре, якщо знатиме, що не буде за це винагороджений. У воєнний час від адміністративного персоналу очікується максимальна відданість справі, а справедлива винагорода допомагає мотивувати його до виконання своєї роботи.

5. Організація навчання та професійного розвитку. Для ефективної роботи персоналу необхідно організувати навчальні програми, а весь персонал повинен постійно вдосконалювати свої навички, щоб мати змогу впоратися зі швидкими змінами у зовнішньому середовищі. Адміністративний персонал має бути висококваліфікованим, і в цьому можуть допомогти тренінги та професійний розвиток.

6. Належний розподіл обов'язків та робочого навантаження. Працівники повинні мати чіткий обсяг повноважень відповідно до їхньої компетенції. Працівники не повинні виконувати обов'язки інших осіб або працювати понаднормово, оскільки це порушує трудове законодавство. У воєнний час від адміністративних працівників очікується виконання великої кількості завдань, і тут може допомогти правильний розподіл обов'язків і робочого навантаження, а також застосування методів тайм-менеджменту.

Отже, управління персоналом є вкрай важливим для забезпечення ефективної роботи органів публічного управління. Від якості управління персоналом залежить якість надання послуг населенню та довіра громадян до влади.

### Література:

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>

2. Світличний В. А. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. XI Міжнародна науково-практична конференція (м. Вінниця, 9 грудня 2022 р.). URL : <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd60c53c-b138-4d42-9a35-b6c09aaabee16/content>

3. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник*

*економічної науки України*, 2014. URL : <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2-Butenko.pdf?sequence=1>

4. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. URL : [http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image\\_file\\_name=DOC/2008/08mtsuoip.zip&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2008/08mtsuoip.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1)

5. Криштанович М. Ф. Модернізація механізмів державного управління в системі органів внутрішніх справ сучасної України: дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв, 2016. URL : [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Kryshchanovych\\_aref.pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Kryshchanovych_aref.pdf)



### **Івасюк Марічка Василівна,**

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Вплив глобальних трендів на зміну механізму співпраці бізнесу з органами публічного управління**

Співпраця бізнесу з органами публічного управління є важливим фактором розвитку будь-якої країни. Вона дозволяє бізнесу отримувати доступ до державних ресурсів, а органам публічного управління – залучати приватний капітал і досвід для вирішення суспільних проблем.

В економічно розвинених країнах світу набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу, яка полягає у свідомому ставленні суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків власної діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників [1, с. 297]. У науковій літературі соціальну відповідальність також розглядають як просування практик відповідального бізнесу, що приносять користь бізнесу і суспільству та сприяють соціальному, економічному й екологічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного [2, с. 23]. Розвиток взаємозв'язку між органами публічної влади та соціально відповідальним бізнесом є критично важливим для сталого розвитку та благополуччя в Україні. Ця взаємодія становить основу для ефективного вирішення соціальних, економічних та екологічних викликів, що стоять перед країною.

Зв'язок органів публічного управління та соціально відповідального бізнесу є ключовим аспектом сучасного корпоративного середовища, в якому підприємства визнають важливість своєї ролі в суспільстві та приймають на себе додаткові відповідальності перед різними зацікавленими сторонами. Органи публічного управління, у свою чергу, виступають регуляторами, розробниками політик та механізмів, які сприяють формуванню та реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу (далі – СВБ). Однією з ключових областей взаємодії між органами публічного управління та підприємствами є розробка та впровадження

регулятивних актів, спрямованих на стимулювання соціально відповідальної діяльності, що може включати в себе встановлення стандартів, обов'язкових вимог до звітності про сталість, податкових пільг чи інших заохочень для компаній, які активно залучаються у соціальні та екологічні ініціативи [3].

Сучасна економічна реальність визначається не лише підприємницькою активністю та інноваціями, але й глибокими змінами у співпраці бізнесу та органів публічного управління. Глобальні тренди істотно впливають на механізм співпраці бізнесу з органами публічного управління [4]. Вони сприяють зростанню ролі партнерства та кооперації, змінам у формі співпраці та зростанню ролі інновацій. Глобалізація, швидкі технологічні зміни та соціальні трансформації визначають новий контекст, в якому взаємодія між цими суб'єктами виявляється ключовою для досягнення економічного і соціального процвітання. До ключових глобальних трендів, які впливають на процес співпраці можна віднести:

- цифрову трансформацію органів публічної влади;
- створення сприятливого бізнес-середовища;
- зростання соціальної відповідальності бізнесу;
- зелена економіка;
- стимулювання інвестицій та підтримка інновацій;
- глобальні кризи та пандемія COVID-19;
- зростання ролі громадськості.

Цифрові трансформації в органах публічної влади суттєво впливають на механізм співпраці з бізнесом, перетворюючи традиційні моделі взаємодії та відкриваючи нові можливості для ефективного партнерства. Цифрові інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (далі – IoT) та інші, змінюють способи ведення бізнесу та надання послуг громаді. При цьому глобальне сприйняття питань сталого розвитку та відповідального бізнесу росте. Компанії звертають увагу на соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності. Органи публічного управління впроваджують строгі стандарти щодо сталого розвитку та вимагають від бізнесу активної участі в цьому процесі. Останні глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення, підкреслили важливість ефективного співробітництва між бізнесом та органами управління. Сучасні реалії вимагають від урядових органів не лише відповідати на нові технологічні та економічні виклики, але і створювати умови для розвитку бізнесу та інновацій.

Отже, глобальні тренди впливають на співпрацю бізнесу та органів публічного управління, визначаючи нові засоби та стратегії взаємодії. Цифрова трансформація, сталість, глобальні кризи, зміна регулювання та реалізація стейкхолдерського підходу формують сучасний ландшафт, в якому обидві сторони мають адаптуватися та шукати спільні рішення. Подальший успіх ефективної співпраці полягає в здатності бізнесу та уряду адаптуватися до постійних змін та спільно вирішувати виклики сучасності.

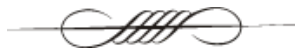
### Література:

1. Резнік Н. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні аспекти. *Журнал європейської економіки* №13 (3) 2017. С. 296-303.

2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ : Стандарт, 2019. 302 с.

3. Луценко О. М. Сутність поняття «соціальна відповідальність бізнесу» та його видів. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»* №1. 2022. С. 92-95.

4. Дудкін О. В. Трансформація сутності соціальної відповідальності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2022, № 5/1. С. 150-155.



**Капелюшок Софія Володимирівна,**  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Культура та етика публічного управління**

Рівень довіри до владних структур, орієнтація на побудову демократичної держави, виконання принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості та дотримання прав людини залежать від ціннісних засад державно-управлінської діяльності, етичного обґрунтування управлінських рішень і моральних якостей державних службовців. Важливо відзначити, що етика державного службовця має значуще антикорупційне спрямування. Особливо важливе місце у системі професійної етики займає етика державного службовця, оскільки вона визначає великою мірою взаємини між державою та громадянином. Під моральністю розуміється особиста чесність та порядність, і в адміністративній поведінці це трактується як практично універсальний стандарт, за яким службова посада не повинна використовуватися для досягнення особистих корисливих цілей. Протилежність «етики-моральності» – це корупція.

Етика державного службовця – це сукупність моральних принципів та норм, які регулюють професійну діяльність державних службовців. Ці принципи та норми визначають, як державні службовці повинні виконувати свої обов'язки, взаємодіяти з громадянами та іншими органами влади [2, 3].

Культура публічного управління формується під впливом різних чинників, включаючи:

1. Історію та традиції країни (в Україні культура публічного управління спадковує багато елементів радянської системи державного управління, що ґрунтувалася на ідеях жорсткого централізованого управління та контролю. Проте в останні роки спостерігається нахил до формування нової культури публічного управління, заснованої на принципах прозорості, підзвітності та ефективності).

2. Закони та нормативи (законодавство та нормативи, які регулюють діяльність публічної адміністрації, впливають на формування культури. Наприклад, закони про державну службу та доступ до публічної інформації встановлюють конкретні вимоги до професійної поведінки публічних службовців).

3. Особистісні якості публічних службовців (освіта, досвід, професійні навички, а також моральні цінності та переконання публічних службовців грають важливу роль у формуванні культури публічного управління).

Недотримання етики публічного управління є одним із основних факторів, що сприяє корупції в Україні. Етика публічного управління визначає норми і правила поведінки державних службовців, які повинні сприяти ефективному і прозорому функціонуванню державного управління. Україна отримала 33 бали зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції (далі - CPI) у 2022 році та зайняла 116 місце із 180 країн. Торік було так - 32 бали зі 100 можливих і 122 місце серед 180 країн. Тож Україна певним чином зміцнила свій показник, який є найвищим для країни з часу запуску оновленої методології CPI [1]. Недотримання етики в галузі публічного управління негативно впливає на рівень корупції в Україні в кількох аспектах:

- Сприяє поширенню корупції. Неетичні дії державних службовців сприяють створенню атмосфери безкарності, що в свою чергу спричиняє зростання корупційних проявів у суспільстві.

- Послаблює довіру до держави. Неетичні дії посадових осіб руйнують довіру громадян до держави та її інститутів, що має важливе значення для сталого розвитку суспільства.

- Заважає ефективному функціонуванню державного управління. Неетичні практики державних службовців створюють перешкоди для ефективного та прозорого функціонування державного управління [1].

Етика публічного управління включає моральні принципи та норми, що регулюють професійну діяльність публічних службовців. Основні принципи етики публічного управління включають законність, професіоналізм, об'єктивність, справедливість, прозорість та підзвітність. Важливість культури та етики публічного управління виявляється у:

1. Загальній спрямованості діяльності публічної адміністрації. Культура публічного управління, яка базується на принципах законності, ефективності та прозорості, сприяє ефективному виконанню функцій та наданню якісних послуг громадянам.

2. Запобіганні корупції та порушенням. Етика публічного управління допомагає уникнути неправомірних дій та корупції серед публічних службовців.

3. Підвищенні довіри громадян. Культура та етика сприяють збільшенню довіри громадян до владних структур, коли вони бачать, що дії публічних службовців є законними, професійними та справедливими. Для реалізації конкретних заходів з розвитку культури та етики публічного управління в Україні необхідно провести аналіз сучасної ситуації та визначити пріоритети. Декілька прикладів таких заходів може включати:

- Введення кодексу етики публічного службовця. Цей кодекс має включати чіткі норми та правила, якими повинні керуватися публічні службовці у своїй професійній діяльності.

- Створення системи контролю за дотриманням етики публічного управління. Система контролю повинна включати механізми для виявлення та притягання до відповідальності тих публічних службовців, які порушують правила етики.

- Розробка та впровадження навчальних програм з етики публічного управління. Навчальні програми мають допомагати публічним службовцям усвідомлювати важливість етики у своїй професійній діяльності та дотримуватися високих моральних стандартів [4].

Розвиток культури та етики публічного управління – це довгостроковий і складний процес, але комплексні заходи можуть сприяти досягненню цієї мети.

Отже, суспільне та політичне життя на велику міру залежить від моральних цінностей, які закріпилися в суспільстві, від моральних відносин між державою та громадянином, від соціальної справедливості та неприйняття моральних відхилень як особистості, так і державних інституцій. Культура державного управління представляє собою стійку систему створення, передачі, збереження та розвитку професійних знань, зв'язків, традицій, цінностей, ідей, норм, символів, стереотипів та особливих методів для досягнення цілей і виконання завдань державного управління. Культура та етика публічного управління є важливими складовими ефективного функціонування державного управління. Культура публічного управління визначає загальні підходи та цінності, які визначають поведінку державних службовців. Етика публічного управління визначає конкретні норми і правила поведінки, якими повинні керуватися державні службовці.

### Література:

1. Андрійчук А. Громадський контроль обмежений. Як війна впливає на рівень корупції в Україні. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/indeksiv-spruunyattya-korupsiyi-ukrayina/32248930.html> (дата звернення: 22.01.2024).
2. Державний службовець: етика поведінки. *Освіта.UA*. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/17806/](https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/17806/) (дата звернення: 22.01.2024).
3. Офіційний сайт Харківської обласної військової адміністрації. URL: [https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi\\_ta\\_standarti\\_povedinki\\_derzhavnih\\_sluzhbovtiv..pdf](https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtiv..pdf) (дата звернення: 22.01.2024).
4. Культура та етика державного управління. *E-pidruchniki.com*. URL: [http://e-pidruchniki.com/content/2071\\_79Kulutra\\_ta\\_etika\\_derjavnogo\\_upravlinnya.html](http://e-pidruchniki.com/content/2071_79Kulutra_ta_etika_derjavnogo_upravlinnya.html) (дата звернення: 22.01.2024).



### Кузьменчук Дар'я Романівна,

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### Зв'язки з громадськістю органів публічної влади як інструмент формування позитивного іміджу

В сучасному світі взаємодія між органами публічної влади та громадськістю стає все більш важливою для ефективного функціонування демократичного суспільства. Здатність владних структур ефективно спілкуватися з народом та здобувати позитивний імідж визначає ступінь довіри громадян до владних інституцій і впливає на їхню підтримку та сприйняття.

Поняття іміджу органів публічної влади визначається тим, як громадськість сприймає ці органи. Імідж є комплексним поняттям, яке охоплює візуальні аспекти, комунікації та загальний вплив на громадське бачення. Важливо, щоб цей імідж адаптувався до змін у суспільному розвитку, відповідаючи його динаміці та тенденціям.



Імідж органів публічної влади визначається як узагальнене уявлення, розуміння і оцінка громадянами та різними групами громадськості, що виникає на основі інформації про різні аспекти діяльності владної інституції [1, с. 28].

Зв'язки з громадськістю – це стратегічний процес управління комунікаціями між організацією чи окремою особою та її різними стейкхолдерами, зокрема громадськістю (громадянами, споживачами, ЗМІ, громадськими організаціями тощо). Мета зв'язків з громадськістю полягає у позитивному впливі на усвідомлення та уявлення громадськості про організацію чи особу.

За останні роки спостерігається значний ріст кількості громадських ініціатив, які висловлюються відносно різних аспектів роботи органів влади. Наприклад, впродовж 2023 року до Кабінету Міністрів України надійшло 18 367 індивідуальних та колективних звернень від 154 511 громадян з усіх регіонів України [3].

Відповідно до закону України «Про звернення громадян», громадяни нашої держави мають можливість брати участь в управлінні державними та громадськими справами, впливати на удосконалення роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, а також на діяльність підприємств, установ, організацій будь-якої форми власності [3].

Зв'язки з громадськістю є ефективним каналом для врахування думок, ідей та потреб громадян у процесі прийняття важливих управлінських рішень [2, с. 178].

Здатність влади слухати та враховувати громадську думку сприяє створенню політики, яка відповідає реальним потребам суспільства та відзначається високою легітимністю.

Розвиток позитивного іміджу органів публічної влади передбачає осмислену побудову механізмів використання, поширення та зберігання інформації, використання необхідних інструментів, таких як: підвищення рівня інформаційної грамотності громадян, створення механізму зворотного зв'язку між громадянами та установами, створення форумів для громадського обговорення актуальних питань, що безпосередньо є частиною зв'язків з громадськістю.

Основні елементи зв'язків з громадськістю включають:

- Комунікації (спрямовані на створення та підтримку взаєморозуміння між організацією та громадськістю. Це може включати розробку прес-релізів, організацію подій, ведення відкритих лекцій тощо).

- Медійні відносини: робота з представниками ЗМІ.

- Корпоративна соціальна відповідальність (здійснення діяльності, спрямованої на поліпшення соціальної ситуації, що допомагає підвищити позитивний імідж).

- Кризове управління (реагування на негативні ситуації та забезпечення швидкої та ефективної інформації для громадськості).

- Лобювання (взаємодія з політиками та громадськими організаціями для захисту інтересів організації).

Зв'язки з громадськістю є не лише інструментом ефективного управління, але й засобом підсилення демократичних цінностей у суспільстві. Спільна робота влади та громадян сприяє розвитку відкритого, прозорого та взаємовідносного суспільства, де кожен громадянин відчуває себе частиною прийняття рішень.

У сучасних умовах зв'язки з громадськістю стають необхідним елементом ефективного та легітимного управління. Вони дозволяють створювати відкритий, діалоговий простір, в якому влада та громадяни можуть спільно працювати над вирішенням важливих суспільних завдань.

### Література:

1. Атаманська К. І. Теоретичні аспекти поняття іміджу в наукових дослідженнях. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2012. Вип. 37 (2). С.28–32
2. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність у державному управлінні : навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
3. Про звернення громадян : Закон України від 31.12.2023, № 2801-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.01.2024).



#### **Лазор Олег Ярославович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського

#### **Лазор Оксана Дмитрівна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського

### **Прокурорська та суддівська діяльності як складові інституту правничої служби в Україні**

Наявність значної різноманітності видів публічної служби, зокрема державної, та обґрунтування виокремлення нових, дослідження процесу їх становлення та функціонування – потребує систематизації як результату наукового доробку. Означені у Кодексі адміністративного судочинства України (2005 р.) види публічної служби належать до різних груп і рівнів, відтак потребують узагальнення і систематизації, побудови класифікації з дотриманням логічних правил, визначених критеріїв [3, с. 48].

Упродовж проведеного дослідження здійснено спробу надати науково обґрунтовану характеристику процесу становлення правничої служби в Україні як складової державної служби. У результаті проведеного дослідження визначено дискусійні питання розроблених на сьогодні класифікацій державної служби. Встановлена динамічність створення цих класифікацій засвідчує як відсутність однозначного розуміння понятійно-категорійного апарату, так і чітких критеріїв їх формування.

Неможливо не погодитись із тим, що «чинне законодавство не визначає і не класифікує види державної служби» [2, с. 133]. Відтак, пропонуване дослідження пов'язане із вивченням напрацьованих дотепер теоретичних підходів до класифікації публічної та державної служб, виходячи з їх сутності та різновидів, одним із яких є правнича служба. Необхідно зазначити, що нові редакції законів «Про державну службу» (2015 р.), «Про прокуратуру» (2014 р.), «Про судоустрій і статус суддів» (2016 р.) та інші прийняті нормативно-правові акти у досліджуваній

сфері означену проблему не вирішили дотепер, а відтак вона залишилась предметом наукових дискусій.

У довідково-енциклопедичних джерелах відсутній термін «правнича служба». Укладачі Юридичної енциклопедії (2004 р.), деталізуючи термін юрист як: особа, яка має юридичну освіту, правознавець; поняття, яким охоплюються судді, прокурори, слідчі, адвокати, юрисконсульти, юристи, що працюють в різних організаціях, вчені-правознавці, викладачі права тощо», стверджують про близькість до нього терміна «правник» [4, с. 491].

У науковій публікації І. Бевзюк (2017 р.), ґрунтуючись на працях О. В. Кобця (2004 р.) та С. І. Маршалка (2013 р.), стверджує, що «суб'єктами юридичної діяльності є правники – фахівці певного юридичного профілю, які володіють відповідною правовою компетентністю (сукупністю знань, умінь, навичок) і мають певний досвід юридичної роботи. Вони наділені правочинністю здійснювати відповідні правові процедури, вирішувати правові спори, приймати юридичні рішення або надавати консультації чи поради з питань застосування права» [1, с. 22, 23].

Обґрунтовано, що правнича служба стосується лише професійної діяльності прокурорів і суддів та є складовою державної служби. Діяльність адвокатів і нотаріусів до жодного з видів публічної служби не належить, оскільки адвокатська діяльність регулюється, насамперед, відповідним законом «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» (2012 р.), де у ч. 1 ст. 2 адвокатуру визначено як «недержавний самоврядний інститут, що забезпечує здійснення захисту, представництва та надання інших видів правничої допомоги на професійній основі, а також самостійно вирішує питання організації і діяльності адвокатури в порядку, встановленому цим Законом». Тому, діяльність адвокатів не може вважатись державною службою чи жодною з інших видів публічної служби.

Щодо нотаріусів, як державних, так і приватних, відповідно до ч. 4 ст. 3 Закону України «Про нотаріат» (1993 р.), то вони не можуть «займатися підприємницькою, адвокатською діяльністю, бути засновником адвокатських об'єднань, перебувати на державній службі або службі в органах місцевого самоврядування, у штаті інших юридичних осіб, а також виконувати іншу оплачувану роботу, крім виконання функції медіатора, викладацької, наукової і творчої діяльності, реєстрації підписувачів згідно із законодавством у сфері електронних довірчих послуг, а також діяльності у професійному самоврядуванні нотаріусів». Подібне трактування організаційно-правового статусу нотаріуса викладено у підп. б п. 2 ч. 1 ст. 3 Закону України «Про запобігання корупції» (2014 р.), що вони не є державними службовцями чи посадовими особами органів місцевого самоврядування, хоча і надають публічні послуги.

Відповідно до ст. 124 Конституції України правосуддя в Україні здійснюють винятково суди. Діяльність суддів є важливою частиною механізму функціонування державної влади загалом. Судді отримують заробітну плату із державного бюджету, виконуючи завдання і функції держави, здійснюють правосуддя.

Реалізація функцій прокурорської діяльності безпосередньо пов'язана із судами, а деякі з них виконуються лише в судах. Незважаючи на те, що після 2016 року прокуратура хоча формально втратила свій статус незалежного органу в системі поділу влади, проте, фактично залишається єдиною і централізованою системою, яка взаємодіє з усіма гілками державної влади, але не належить до жодної з них.

На вирішення дискусійних питань щодо приналежності правничої служби швидше до категорії державної, аніж публічної, вказують і підзаконні акти. Беручи до уваги доктринальні та правові підстави, з'ясовано існуючі підходи до правничої діяльності суддів і прокурорів, яка не належить до служби; є одним із видів державної служби; є складовою публічної служби. Сформульовано дефініцію «правнича служба» – як професійна діяльність прокурорів і суддів, спрямована на забезпечення верховенства права у здійсненні правосуддя; визначено її ознаки.

Відтак, обґрунтовуючи особливості функціонування інституту правничої служби, доходимо висновку, що прокурорська та суддівська діяльність мають ознаки державної служби як різновиду професійної публічної служби.

### Література:

1. Бевзюк І. Прокурорська діяльність у системі юридичної діяльності. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2017. № 4. С. 20-28.
2. Державна служба : підручник : у 2 т. Т. 1. Редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. 372 с.
3. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Сучасні тренди класифікації державної служби в Україні. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 27–28 жовт. 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 46–50.
4. Юрист. Юридична енциклопедія : у 6 т. Т. 6: Т-Я / Ред. кол. : Ю.С. Шемшученко [та ін.]. К. :Українська енциклопедія ім. М.П. Бажана, 2004. 768 с.



### Поліщук Єгор Едуардович,

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади

Сучасне суспільство перебуває в постійному стані змін, що визначає важливість розвитку ефективних механізмів управління та взаємодії із громадськістю. Зараз спостерігається тенденція до посилення впливу публічної влади на всі аспекти життя громадян, що робить тему «Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади» актуальною та важливою для подальшого розвитку суспільства [1].

Необхідність впровадження прозорих та відкритих механізмів стає ключовою в умовах зростання вимог до відповідальності та участі громадськості у прийнятті рішень. Відкритість органів влади є необхідною для забезпечення легітимності та довіри громадян до державних інституцій, а також для забезпечення раціонального використання ресурсів та уникнення корупційних практик [3].

Ключовими загрозами, які гальмують впровадження механізмів відкритості та прозорості є:

1. Великий рівень колізій та об'єм нормативно-правової бази, що негативно впливає на впровадження процесів відкритості та прозорості;

2. Неналежний рівень культури правосвідомості працівників органів публічної влади;

3. Обмежена взаємодія між підрозділами та працівниками, що може негативно вплинути на ефективність роботи. Оновлення матеріально-технічних ресурсів також відіграє важливу роль;

4. Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів на ринку праці та низький рівень навчання працівників, що негативно впливає на якість управління та реалізацію механізмів відкритості;

5. Корупційні ризики: Зловживання органами публічної влади пом'якшеннями законодавства, зародження та розвиток правового цинізму та нігілізму;

6. Регулярні (часті) зміни законодавства, які створюють хаотичність у процесі роботи і ускладнюють прийняття рішень;

7. Відсутність чіткого алгоритму дій для загальнодоступного отримання інформації та низький рівень залученості з боку громадськості також є значущою проблемою.

8. Обмеження доступу до реєстрів на період дії правового режиму воєнного стану, часткове скачування е-декларування [2; 4].

Виклики забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади:

1. Кібербезпека. Збільшення загроз кібератак та несанкціонованого доступу до інформації, яка може викликати суттєві порушення конфіденційності та цілісності даних.

2. Опозиційне ставлення. Можливість опозиційного ставлення частини населення до заходів, спрямованих на забезпечення відкритості, через невіру або відсутність розуміння необхідності таких заходів.

3. Корупція та лобіювання. Потреба вдосконалення механізмів протидії корупції та впливу лобіювання на прийняття рішень.

4. Відсутність зацікавленості. Низький рівень інтересу громадськості та відсутність активного залучення до процесів публічної дискусії.

Отже, механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади є актуальною та важливою темою для подальшого розвитку суспільства. Впровадження цих механізмів стикається із рядом загроз та викликів, що негативно впливають на процеси прозорості і відкритості.

Вирішення цих викликів вимагатиме комплексного та узгодженого підходу, залучення різних секторів суспільства, інновацій та розвинених стратегій підвищення культури відкритості.

### Література:

1. Барікова А. А. Електронна держава: нова ефективність урядування : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 224 с.

2. Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/deklaruvannya/hh-osoblyvosti-deklaruvannya-okremykh-kategorij-osib-vijskovosluzhbovtsiv-pratsivnykiv-sbu/#post6153>

3. Кушнір І. В., Слизьконіс Д. М., Таран В. В. Як забезпечити доступ до публічної інформації: шпаргалка для розпорядників / за ред. Д.М. Слизьконіс. Київ : ЦПСА, 2015. 48 с.

4. Які державні реєстри працюють під час війни. URL : <https://ldn.org.ua/useful-material/yaki-derzhavni-reiestry-pratsiuiut-pid-chas-viyny/>



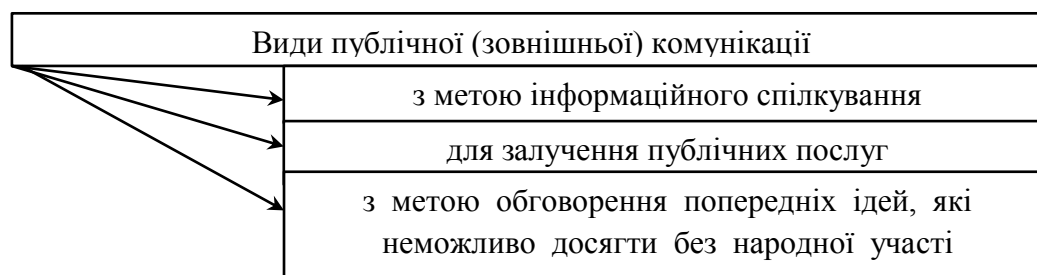
**Юричина Ірина Анатоліївна,**  
асистентка кафедри публічного управління та адміністрування, аспірантка  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Хомич Тетяна Леонідівна,**  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету публічного  
управління Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Комунікація як інструмент формування та реалізації публічної політики**

Комунікативну діяльність слід розглядати як динамічну систему, у якій зв'язки встановлюються однозначно та мають прогностичну спрямованість. Дану діяльність розглядають як багатоканальну систему взаємодії, для неї характерні професійні завдання, які стосуються таких моментів як комунікація, міжособистісне спілкування, міжгрупове спілкування, процеси спілкування між особою та групою, фактори впливу на навколишніх, задля того, щоб спонукати їх до діяльності [1, с. 19].

У публічному управлінні можливо виділити такі види публічної (зовнішньої) комунікації (рис. 1.).



*Рис. 1. Види публічної (зовнішньої) комунікації*

*Примітка: сформовано автором на основі джерела [2, с. 96].*

Комунікація суб'єктів державного управління залежить від багатьох факторів, зокрема від самої структури організації, правил, що існують в організації, вимог до результатів, індивідуально-особистісних показників кадрів тощо. Ця система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем. Для суб'єктів державного управління важливо, щоб комунікативна діяльність відповідала вимогам зовнішнього середовища і потребам одержувачів комунікації, не суперечила внутрішнім вимогам, а також була гнучкою і могла адаптуватися у ситуаціях, що виникають.

Політика, як і будь-яка інша діяльність людини, неможлива без комунікації. Комунікація є основою політики, оскільки дозволяє різним учасникам політичного процесу (індивідам, соціальним групам, інститутам) обмінюватися інформацією про владу. Таким чином, політичні комунікації створюють особливе соціально-інформаційне поле політики.

В Україні комунікативна діяльність в сфері публічного управління регулюється рядом нормативно-правових актів, які визначають принципи, засади та

механізми взаємодії державних органів з громадськістю, мас-медіа та іншими зацікавленими сторонами, які в свою чергу повинні спиратися на засади Конституції України. У Конституції України базовою для інформаційно-комунікативної сфери є стаття 34, яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір [3].

Комунікація може використовуватися на всіх етапах формування та реалізації публічної політики. На етапі планування комунікація може використовуватися для того, щоб визначити цілі публічної політики та розробити стратегію їх досягнення. На етапі реалізації комунікація може використовуватися для того, щоб інформувати громадян про публічну політику та забезпечити її належне виконання. На етапі моніторингу та оцінки комунікація може використовуватися для того, щоб відстежувати громадську думку щодо публічної політики та оцінити її ефективність.

Сучасна політична комунікація характеризується такими основними тенденціями, як зростаюча складність і фрагментація політичного ландшафту. У сучасному світі існує велика кількість різних політичних сил, які конкурують за увагу і підтримку громадян. Це вимагає від політиків і політичних організацій використання більш різноманітних і гнучких комунікативних стратегій.

Не менш важлива зростаюча роль соціальних медіа, вони стали важливим інструментом політичної комунікації. Вони дозволяють політикам і політичним організаціям спілкуватися з громадянами безпосередньо, без посередництва традиційних ЗМІ. У сучасному світі розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для підвищення гласності, відкритості та транспарентності системи публічного управління. Ці технології дозволяють органам державної влади та місцевого самоврядування спілкуватися з громадянами та бізнес-структурами більш ефективно та прозоро. Це сприяє активному залученню громадськості до процесу публічного управління, як для контролю діяльності органів влади, так і для використання інтелектуального потенціалу населення для вирішення соціально значущих проблем.

Публічна комунікація – це ключ до успіху демократичних політичних процесів. Вона дозволяє налагодити діалог між різними зацікавленими сторонами, сприяє легітимізації владних рішень і формуванню суспільної згоди, що допомагає досягти порозуміння в демократичному суспільстві.

Узагальнюючи, важливо відзначити міждисциплінарний характер змісту концепції комунікації, а також той факт, що вивчення явища комунікації постійно призводить до генерації нового вмісту на основі попередніх досліджень та ідей.

### Література:

1. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с. URL : [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new\\_26\\_02\\_18-2.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_26_02_18-2.pdf)
2. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. № 1 (29). 2022 р. Київ : ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2022. 150 с. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)
3. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

## СЕКЦІЯ 3

### Економіко-правові аспекти публічного управління

**Будзин Віра Романівна,**

кандидат наук з фізичної культури і спорту, доцент, завідувач кафедри фізкультурно-спортивної реабілітації та спортивної медицини Львівського державного університету фізичної культури імені І. Боберського

#### **Управлінські принципи в державній політиці суспільного здоров'я в контексті медико-демографічних показників**

У сучасних реаліях у всьому світі зростає значимість суспільного здоров'я, у тому числі з точки зору досягнення національних цілей у галузі соціально-економічного розвитку. Як впливає з березневої версії урядового плану з досягнення національних цілей, забезпечення повернення до економічного зростання та зростання населення країни є основним завданням найближчі три роки. Падіння ВВП у всьому світі на тлі негативних чинників компенсуватиметься інвестиціями держав у медицину та фармацевтичну галузь. Уряди вже виділяють додаткові бюджети на розвиток охорони здоров'я та підтримку економіки, і ця тенденція збережеться і після завершення кризи. Управління станом здоров'я населення є складним багатофакторним процесом, чутливим до відмінностей окремих регіонів з їх яскраво вираженою специфікою природно-кліматичних, ресурсних, соціально-економічних та інших умов. При цьому значною науковою проблемою є нестача інструментальних засобів, що дозволяють моделювати взаємозв'язки між структурою та обсягом інвестицій у здоров'я населення та його рівнем у регіоні. У цьому першочерговим завданням є визначення сутності громадського здоров'я як об'єкта управління в контексті розподілу інвестицій.

Аналіз теоретичних передумов виникнення та розвитку поняття суспільного здоров'я з точки зору його економічної сутності, громадське здоров'я як медико-соціальний та економічний ресурс, якість та цінність якого вимірюється сукупністю демографічно та медико-статистичних показників, рівень яких обумовлений станом умов життя населення, що є об'єктом інвестицій. У такому розумінні стан громадського здоров'я значною мірою залежить від рівня соціально-економічного розвитку країни або регіону, а також обсягу та способу розподілу інвестицій в умови життя населення. Мета – аналіз методичних основ та інструментів оцінки та моделювання рівня громадського здоров'я як об'єкт інвестицій. Очевидно, що значна частина зазначених факторів, як і результати їх впливу – рівень громадського здоров'я, складно піддається об'єктивній оцінці.

У медико-соціальних дослідженнях, для кількісної оцінки групового, регіонального та громадського здоров'я прийнято використовувати групи показників, кожна з яких включає велику кількість її складових: демографічні показники, показники захворюваності, інвалідності, фізичного розвитку населення. Вважається, що величина перерахованих показників не тільки визначає стан здоров'я населення, а й характеризує рівень соціально-економічного розвитку країни загалом. Медико-демографічний прогноз – це науково обґрунтоване судження про ймовірний стан медико-демографічної ситуації в прогнозованому майбутньому, що ґрунтується на аналізі тенденцій зміни демографічних процесів, рівня громадського здоров'я,



соціально економічних показників та інших, що впливають на життєдіяльність населення, факторів у межах країни, окремих регіонів або міст [2]. Загальною метою розроблення медико-демографічних прогнозів є підготовка бази для розробки раціональних економічних, соціальних, медико-профілактичних заходів, спрямованих на покращення медико-демографічної ситуації.

При створенні медико-демографічних прогнозів, залежно від поставленої мети, використовується один із методів, що склалися у прогностиці - загальної науки про прогнози, а також теоретичні положення, розроблені в інших науках. Отримані в результаті медико-демографічного прогнозування дані, використовуються в макроекономічних моделях, спрямованих на прогнозування безлічі економічних показників, а також рівня здоров'я населення при песимістичному або оптимістичному сценарії економічного розвитку. Прогнозне моделювання, на думку, має наступний загальний недолік. Залежно від мети, модель часто враховує лише деякі соціально-економічні та медико-демографічні характеристики, абстрагуючись від цілого ряду інших характерних ознак, і тому не дозволяє розкрити явища або процеси у всьому різноманітті їх рис та особливостей. Системний підхід в рамках даного підходу громадське здоров'я розглядається як інтегральна категорія, що є похідною безлічі різних діючих факторів. Одним із таких інтегральних показників є індекс здоров'я Bloomberg, розроблений американським агентством фінансово економічної інформації Bloomberg. Bloomberg Global Health Index є рейтингом здоров'я для країн з населенням, що перевищує 1 млн чол., для побудови якого розраховується сукупний індекс здоров'я для кожної держави та індекс ризиків для здоров'я.

При розрахунку індексу враховуються такі показники, як тривалість життя, заходи боротьби з курінням та ожирінням, доступ до чистої води та медицині, екологічна обстановка. Обробка даних для розрахунку зазначених інтегральних показників, застосування запропонованих методів і систем показників, проводиться згаданими та іншими авторами, проводиться з використанням методів багатофакторного моделювання, регресійного та кореляційно-регресійного аналізу, які дозволяють звести аналізовані показники один, з метою кількісної оцінки, наприклад, впливу різних причин на зміну рівня суспільного здоров'я. Залежно від мети дослідження та специфіки даних, що використовуються для побудови моделей, автори використовують і допоміжні методи [1]. Наприклад, геометричну інтерпретацію реально досягнутих результатів розвитку регіону, а також використано метод кореляційних плеяд для відбору найбільш важливих факторів. Загалом можна зробити висновок, що результати досліджень з використанням методів багатофакторного моделювання дозволяють виявити потенційні напрямки для зниження соціально-економічного тягаря хвороб та підвищення рівня суспільного здоров'я.

Нечітка логіка сьогодні вважається одним з найбільш перспективних напрямів наукових досліджень у галузі аналізу, прогнозування та моделювання економічних явищ та процесів. З цим вважаємо за доцільне проведення подальших досліджень та обґрунтування можливості застосування нечітко-множинного підходу при оцінці та моделюванні рівня суспільного здоров'я. Сучасна наука не дає єдиного способу вимірювання громадського, ні індивідуального здоров'я. Усі методики як якісного, так і якісного виміру здоров'я мають свої плюси і мінуси. Важливим є й питання точності результатів математичного моделювання. Тим не менш, зазначені методи та їх поєднання дозволяють пов'язувати та аналізувати джерела позитивних та

негативних змін у суспільній життєдіяльності. У сучасних умовах, щоб не бути знову захопленими зненацька епідемією, держави будуть розвивати інфраструктуру для підвищення ефективності та мінімізації порушень у системах охорони здоров'я та управління громадським здоров'ям. Сегменти, що фінансуються державою, збільшуватимуться, уряди будуть змушені витратити більше на охорону здоров'я.

Додаткове фінансування у сферу громадського здоров'я стає важливим питанням у всьому світі та держави вже розширюють підтримку. Повертаючись до запропонованого нами розуміння суспільного здоров'я як значною мірою залежить від обсягу та способу розподілу інвестицій у умови життя населення, вважаємо, що необхідний розвиток існуючих інструментів його оцінки. Враховуючи, що управління станом здоров'я населення є складним процесом, чутливим до відмінностей окремих регіонів, доцільно розробка комплексу взаємопов'язаних економіко-математичних методів і моделей з використанням інструментів нечіткого множинного моделювання. Це дозволить функціонально описувати вплив інвестицій у якість життя та здоров'я населення, на рівень здоров'я населення регіону та приймати відповідні управлінські рішення.

### Література:

1. Григорович В. Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 30.12.2023).

2. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. / заг. ред. М. М. Білинської. Київ – Львів : НАДУ, 2012. 240 с.



### Варгатий Ілля Юрійович,

аспірант кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Проблеми та перспективи бюджетного фінансування та підготовка кадрів у сфері публічного управління в Україні в умовах війни: аналіз, виклики та рекомендації**

Актуальність теми доповіді визначається тим, що війна в Україні призвела до значних змін у потребах в кадрах публічного управління та вимагає нових навичок та компетенцій для забезпечення стійкості та безпеки держави. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності бюджетного фінансування підготовки кадрів у сфері публічного управління в Україні в умовах війни.

У цих умовах бюджетне фінансування підготовки кадрів у сфері публічного управління в Україні в умовах війни має бути спрямоване на задоволення цих змін та забезпечити підготовку кадрів, які відповідають новим потребам держави, а також відновлення кадрового потенціалу органів публічної влади.

Однак, наразі в Україні відсутні чіткі стратегії та системи моніторингу у сфері підготовки кадрів та бюджетного фінансування публічного управління, що ускладнює досягнення ефективності в умовах військового конфлікту.

Дослідження було орієнтоване на аналіз обсягів бюджетних призначень, затверджених у законі України на відповідні роки за бюджетною програмою КПКВК 2201160. В процесі дослідження не виявлено жодних програм, які чітко визначали б пріоритетні напрями підготовки кадрів для сфери публічного управління. Також відсутні законодавчі та системні підходи, спрямовані на координацію і регулювання цього процесу. Відсутність таких інструментів ускладнює можливість об'єктивного визначення впливу фінансування на результативність підготовки кадрів та ефективність їхньої роботи в умовах військових конфліктів.

Проблеми бюджетного фінансування та підготовки кадрів:

1. Нестабільність фінансування, обсяги бюджетного фінансування були нестабільними, що впливає на ефективність підготовки кадрів.
2. Відсутність стратегічної орієнтації, відсутність чітких стратегій та програм призводить до неефективного використання фінансування.
3. Відсутність систем моніторингу та оцінки ефективності створює прогалини у контролі за використанням бюджетних коштів.

Рекомендації:

1. Забезпечити стабільність бюджетного фінансування для забезпечення безперервності підготовки кадрів.
2. Розробити чіткі стратегії та програми орієнтації, що відповідають потребам держави.
3. Створити та впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності, враховуючи ключові показники.

Основні заходи для реалізації:

1. Збільшити обсяги бюджетного фінансування для підготовки кадрів у сфері публічного управління.
2. Створити окрему бюджетну програму для підготовки кадрів з метою більшої прозорості та контролю.
3. Розробити ефективну систему моніторингу, включаючи кількість випускників, якість підготовки та їхню задоволеність роботою.

Реалізація запропонованих рекомендацій та заходів дозволить досягти ефективного використання бюджетних коштів та забезпечити відповідну підготовку кадрів, необхідну для викликів сучасної ситуації в Україні. Відсутність законодавчої бази та програм, орієнтованих на потреби держави в умовах кризи, створює прогалини у процесах формування та розвитку кадрового потенціалу.

Додатково, відсутність систем моніторингу та оцінки ефективності породжує небезпеку невизначеності в галузі бюджетного фінансування. Без адекватних механізмів контролю не можна забезпечити ефективну витрату бюджетних коштів, а отже, досягти стратегічної мети – підготовки кваліфікованих кадрів для потреб сфери публічного управління в умовах військових дій.

Враховуючи ці недоліки, необхідно активно впроваджувати рекомендації щодо створення чітких стратегій, програм та систем ефективного моніторингу для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та відповідної підготовки кадрів у сфері публічного управління в умовах війни.

#### **Література:**

1. Винниченко Н. В. Система управління бюджетом: наукові основи, сучасні тенденції, світовий досвід. Суми : Сумський державний університет, 2017. 374 с.

2. ЗВІТ про огляд витрат державного бюджету у сфері освіти і науки в частині підготовки фахівців, наукових та науково-педагогічних кадрів у закладах вищої освіти. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/budzhzet/2021/12/Zvit.ohl.vytrat.derzh.byudzhetu.p idh.nauk.ta%20nauk-ped.kadriv.ZVO.pdf>



**Ємельянов Володимир Михайлович,**  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування  
Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,

**Андріяш Вікторія Іванівна,**  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

### **Особливості управління системою публічних фінансів**

На сьогодні забезпечення сталості глобальної системи публічних фінансів, особливо за умов загострення війн та конфліктів, є проблемою надзвичайно складної природи, що потребує встановлення та реалізації основного завдання управління в сфері публічних фінансів, за допомогою формування єдиної системи державних механізмів, що включатиме відповідні податкові, боргові, бюджетні та інші інструменти, що ефективно діятимуть на наддержавному, державному, регіональному та місцевому рівнях [1, с. 62]. За таких передумов основне завдання управління системою публічних фінансів має бути спрямоване на вирішення певних питань, зокрема:

– забезпечення стійкості публічних фінансів, що включатиме максимізацію державних доходів, оптимізацію витрат, забезпечення стійкості державного боргу й запобігання фінансовим кризам;

– врегулювання економічної активності й соціальної сфери, включаючи необхідність здійснення розподілу громадських ресурсів, створення стимулів розвитку економіки й забезпечення соціального захисту населення;

– сприяння стабільному економічному зростанню й розвитку відповідної інфраструктури, для чого необхідно постійно інвестувати у розвиток економіки, сприяти інноваціям й модернізації виробництва, а також створювати відповідні сприятливі умови для ведення та розвитку бізнесу.

На нашу думку, варто погодитися з деякими дослідниками, які наголошують на тому, що основні принципи управління системою публічних фінансів повинні включати такі складові як:

– прозорість – публічні фінанси мають бути відкриті й зрозумілі для всіх без виключення громадян. Встановлення та дотримання вказаного принципу потребує

здійснення оприлюднення та публікацію бюджетних звітів, звітів щодо державного боргу, а також інформації щодо державних витрат;

– ефективність – наявні державні ресурси мають використовуватися максимально ефективно, тобто обов'язково включати таку складову, як розробка ефективної бюджетної політики, контроль за витратами та оптимізацією державних програм [4];

– стійкість – публічні фінанси повинні бути стійкими та не залежати від короткострокових змін над ринком. Вказане має включати створення відповідних та необхідних резервів, контролю за державним боргом і управління ризиками [1, с. 65];

– справедливість – розподіл публічних фінансів має бути справедливим й враховувати інтереси всіх без виключення громадян; такий розподіл має включати створення відповідних соціальних програм, податкової політики та антимонопольного й антикорупційного контролю.

В умовах сучасної політичної та економічної ситуації більшості урядам країн варто дотримуватися стратегії обмеження державних видатків та контролю за дефіцитом бюджету. Вкрай важливим є встановлення та дотримання балансу між економічним розвитком і забезпеченням соціального захисту громадян, для чого варто правильно та чітко розподіляти наявні бюджетні кошти [2, с. 55-56].

Крім того, одним із інструментів для забезпечення сталої системи публічних фінансів є виважена державна податкова політика, яка має ґрунтуватися на принципі справедливості та стимулювати економічне зростання. Важливо також контролювати державну інвестиційну політику та спрямовувати її на відповідні пріоритетні економічні галузі з метою стимулювання конкурентоспроможності країни. В разі потреби урядам варто використовувати відповідні механізми державного боргу, але бути досить обережними та розсудливими, аби не допустити кризи боргового навантаження [3]. Також уряди повинні націлюватися на створення та підтримку сприятливого інвестиційного клімату, який приваблюватиме іноземний капітал, та сприятиме розвитку експорту. Важливим є здійснення постійного аналізувати стану системи публічних фінансів та, в разі необхідності, своєчасної зміни стратегії, щоб забезпечити стабільність економічної системи країни.

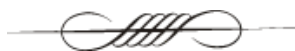
Таким чином, можемо зробити висновок, що система публічних фінансів змінюється залежно від економічних та політичних факторів у кожній із окремо взятій країні. Крім того сучасна система публічних фінансів не є простим взаємозв'язком між державою та фінансовими інститутами, вона перебуває у постійному стані змін відповідно до глобальних економічних, політичних та соціальних тенденцій й потребує вчасним та виважених рішень.

#### **Література:**

1. Бліщук К. М. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Ефективність державного управління*. Вип. 1/2 (70/71). Львів : НЛТУ України, 2022. С. 62-67.
2. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління. Основи теорії державного управління : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 262 с.

3. Дефіцит держбюджету за перші чотири місяці 2022 року склав 146,6 мільярда. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3473501-deficit-derzbudzetu-za-persi-cotiri-misaci-2022-roku-sklav-1466-milarda.html>

4. Швайко М. Л. Розвиток публічних фінансів України у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7441>



**Захаркевич Наталія Петрівна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Арзянцева Дар'я Андріївна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

**SMART-спеціалізація як основа інноваційного розвитку регіонів**

В умовах глобальної економіки багато країн, незалежно від рівня розвитку, сприймають інновації як вирішення проблем – і давніх, і нових. У зв'язку з цим пильна увага приділяється різним інструментам регіонального розвитку, таким як стратегії «SMART-спеціалізації» (далі – RIS3), які спочатку були реалізовані в Європейському Союзі (далі – ЄС) і, як показала практика, здатні стимулювати інноваційну діяльність у регіонах, що відстають.

Модель «SMART-спеціалізації» як інструмент політики, її концептуальна структура та умови успішної реалізації широко представлені у літературі [1; 2; 3; 4]. Україна має інноваційний потенціал, який, однак, покищо не вдається конвертувати в проекти світового рівня. Серед можливих причин відзначаються: нерозвинене партнерство між компаніями, надмірна бюрократія, дефіцит інвестицій у систему освіти, коруптованість тощо. Тому важливим є дослідження концепції «SMART-спеціалізації» як передумови інноваційного розвитку регіонів.

Концепцію «SMART-спеціалізації» було запропоновано в 2009 році експертною групою ЄС «Знання для зростання» (Knowledge for Growth) як спосіб підвищення привабливості європейських регіонів для інвестицій глобальних компаній у дослідження та розробки та інші види діяльності [5]. Для створення нішевих конкурентних переваг регіонам необхідно нарощувати потенціал у розвитку певних сфер та технологій [2]. «SMART-спеціалізація» покликана диверсифікувати структуру регіональної економіки за рахунок освоєння нових профільних напрямів [6], а отже, стимулюватиме економічне зростання та створення робочих місць у регіоні. Основою для цього є співпраця місцевих органів влади, науки, бізнесу та громадянського суспільства за принципом «знизу догори» [5]. Розглянемо докладніше умови, що визначають успіх стратегії RIS3.

«SMART-спеціалізація» регіону визначається здатністю місцевих акторів виявляти нові можливості, концентрувати ресурси та кадровий потенціал у

відповідних галузях [2], ініціювати структурні зміни через диверсифікацію та модернізацію, створювати нові виробничі та сервісні галузі [1; 4]. Трансформація здійснюється шляхом освоєння нових технологій, компетенцій та ресурсів [2; 7]. За рахунок збагачення існуючих виробничих активів інноваційними рішеннями виникають нові види діяльності. Драйвером цього процесу виступають підприємства, які мають можливості тестувати нові розробки та здійснювати структурні зміни у взаємодії з дослідницькими організаціями та громадськими інститутами [2].

«SMART-спеціалізація» - порівняно нова концепція, яка синтезує теорії поділу праці та торгової спеціалізації Адама Сміта, агломераційної та еволюційної економіки [4; 8]. В її основі лежать принципи збільшення прибутку від інвестицій у науку, зростаюча роль управління знаннями та впливу ринкових бар'єрів на розвиток регіональних переваг. Частково використовуються елементи теорій промислового розвитку, гнучкої спеціалізації та неокласичної соціальної економіки [4]. Як «регіоноцентрична» економічна модель, RIS3 відображає внесок державної політики у стимулювання інвестицій в інноваційну діяльність, формування наукової, технологічної та економічної спеціалізації, підвищення конкурентоспроможності та продуктивності [9]. Її головні цілі:

- стимулювання розвитку нових видів діяльності, які мають інноваційний потенціал;
- розширення можливостей для виробництва та диверсифікації економіки регіонів;
- формування ключових мереж та кластерів у рамках диверсифікованої системи [2].

У поодиноких випадках така спеціалізація може виникнути спонтанно [1], але найчастіше вона стає результатом цілеспрямованих зусиль держави щодо підтримки досліджень та розробок, трансформації виробничих процесів та створення нових напрямків діяльності [10]. Перерахуємо ключові характеристики RIS3:

- бізнес надає інформаційну основу для виявлення можливостей та визначення пріоритетів, а держава створює сприятливі умови для розвитку партнерств між учасниками [1; 8];
- рішення про інвестування у ті чи інші проекти приймаються незалежно від джерела їхнього походження; перевага віддається напрямам, у яких виробничі активи ефективно доповнюються інноваційними рішеннями [2];
- будь-який сектор чи регіон може стати майданчиком для перспективних трансформаційних проектів, у результаті такої модернізації стираються межі між традиційними та новими видами діяльності [2]; RIS3 прогресивна за визначенням, оскільки передбачає постійний пошук нових напрямів та можливостей [2];
- «SMART-спеціалізація» передбачає безліч варіантів диверсифікації [7];
- велике значення мають постійний моніторинг реалізації та оцінка результатів RIS3 за попередньо розробленими критеріями як основа для вдосконалення політики [8]. Процес її розробки має бути гранично гнучким, забезпечувати своєчасний перерозподіл державних ресурсів на користь найбільш життєздатних проектів [11].

«SMART-спеціалізація» визначається як модель регіональної політики, яка стимулює економічне зростання на основі інновацій шляхом ефективною координації державних ресурсів з метою розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності [8]. Комбінація нових інструментів промислової та

інноваційної політики, що спирається на принципи ініціативності, прозорості та гнучкості, сприяє експериментуванню та освоєнню перспективних видів діяльності [1]. Стратегію RIS3 не можна назвати нейтральною, оскільки вона має на увазі розстановку пріоритетів на користь певних технологій, компаній та видів діяльності, тим самим задаючи вектор першочергових заходів інноваційної політики [2]. Напрями діяльності, що мають потенціал структурної трансформації із застосуванням інновацій, підлягають розвитку за рахунок концентрації ресурсів [4].

Перехід на «SMART-спеціалізацію» може стимулювати економічне зростання будь-якої країни. Держави, що знаходяться в кризовому становищі, як Україна, часто мають проблеми з виходом на траєкторію сталого розвитку та формуванням умов, що сприяють підприємницькій та інноваційній діяльності в довгостроковій перспективі [7]. Для реалізації RIS3 потрібно проводити систематичні та конструктивні порівняння, що дозволить виявити сильні сторони, вивчити міжнародний та національний контекст, в якому належить розвивати перспективні сектори, запозичувати передовий досвід та налагоджувати співпрацю з іншими країнами та регіонами [9].

Цільові інвестиції в рамках RIS3 полегшують отримання можливостей із процесу глобалізації, стимулюють інноваційну активність та приплив приватних інвестицій. Як наслідок, зміцнюються позиції країни у ланцюжках створення вартості, долаються інституційні обмеження, що накладаються централізованою системою управління сферою науки, технологій та інновацій (НТИ), запроваджується децентралізація.

Отже, стратегії «SMART-спеціалізації» сприяють вирішенню проблем і подоланню бар'єрів, з якими стикаються країни, що динамічно розвиваються, у розвитку інноваційної діяльності. Зокрема мінімізується нерівномірний розподіл показників результативності по регіонах, структурні «вужькі місця» та недостатня диверсифікація досліджень і розробок. Однак багато перешкод носять контекстний характер і залежать від специфіки конкретних регіонів. Вони не усуваються за допомогою «SMART-спеціалізації», проте без їх подолання реалізація RIS3 неможлива. До таких факторів, наприклад, відносяться низький рівень співпраці, відсутність наукової інфраструктури, бюрократія та проблеми з веденням бізнесу. Іншими словами, для успішного втілення RIS3 слід забезпечити зниження бюрократизму в бразильському державному секторі, нарощувати інвестиції в людський капітал, зміцнювати зв'язки освітнього та наукового секторів, залучити університети до підприємницьких відкриттів та регіональних інноваційних екосистем.

### Література:

1. Boschma R. Constructing Regional Advantage and Smart Specialization: Comparison of Two European Policy Concepts. *Evolutionary Economic Geography Series Paper*. 2013. № 13.22. Utrecht : University of Utrecht.
2. Foray D. Smart Specialisation-Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy (1st ed.). London : Routledge, 2015.
3. McCann P., Ortega-Argilés R. Smart Specialisation: Insights from the EU Experience and Implications for Other Economies. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*. 2016. Vol. 36. P. 279–293.
4. Radosevic S. Advancing Theory and Practice of Smart Specialization: Key Messages. *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization* / Eds. S.



Radošević, A. Curaj, R. Gheorghiu, I. Wade. Amsterdam: Academic Press. 2017. P. 345–355. URL : <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804137-6.00015-2>.

5. European Commission: Smart Specialisation - Pilot Actions. Project Leaflet by Directorate-General for Regional and Urban Policy. Brussels: European Commission. 2018. URL : <http://europa.eu/rapid/attachment/IP-17-1995/en/SmartSpecialisationPilotActions.pdf>

6. Landabaso M., Foray D. From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17. № 4. P. 492–507. URL : <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2014-0096>.

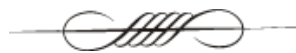
7. Asheim B. T. Smart specialisation, innovation policy and regional innovation systems: What about new path development in less innovative regions? *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2018. Vol. 32. № 1. P. 8–25. URL : <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1491001>

8. OECD: Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation. Paris : OECD. 2013.

9. McCann P., Ortega-Argilés R. Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*. 2013. Vol. 49. № 8. P. 1291–1302. URL : <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>.

10. Landabaso M., Foray D. From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17. № 4. P. 492–507. URL : <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2014-0096>.

11. Kotnik P., Petrin T. Implementing a smart specialisation strategy: An evidence-based approach. *International Review of Administrative Sciences*. 2017. Vol. 83. № 1. P. 85–105. URL : <https://doi.org/10.1177/0020852315574994>



**Ковтун Ірина Броніславівна,**

кандидатка наук з державного управління, доцентка,  
перша проректорка Хмельницького університету правління та права  
імені Леоніда Юзькова,

**Юричина Ірина Анатоліївна,**

асистентка кафедри публічного управління та адміністрування,  
аспірантка Хмельницького університету правління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Актуалізація використання системного підходу до місцевого економічного розвитку**

Системний метод при формуванні місцевого економічного розвитку (далі – МЕР) розглядає об'єкт як сукупність взаємопов'язаних елементів. Під системою в місцевому економічному розвитку розуміють певну модель здійснення публічної влади на місцевому рівні, сукупність організаційно-правових форм та інститутів місцевого самоврядування, громадськості та бізнесу [1, с. 239].

Термін «система» має грецьке походження і перекладається як «поєднання, утворення», а його розуміння передбачає «будову, структуру, що становить єдність закономірно розташованих і функціональних частин» [2].

Системний метод дає змогу сформувати сучасну та ефективну інституційну модель публічного управління розвитком територіальних громад на основі кращих зразків зарубіжного досвіду і з врахуванням особливостей вітчизняної системи державного управління та місцевого самоврядування.

Системний метод у місцевому економічному розвитку включає в себе комплексне вирішення проблем через взаємодію різних суб'єктів. Це може включати у себе аналіз інфраструктури, соціальних аспектів та ефективне використання ресурсів для стимулювання економічного зростання та підвищення якості життя місцевого населення, впровадження ефективного управління розвитком, враховуючи взаємодію економічних, екологічних та соціокультурних чинників. Не менш важливим є розвиток місцевої інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, а також створення сприятливого інвестиційного клімату є ключовими елементами цього підходу. Також важливо враховувати потреби та думку місцевого населення, забезпечуючи широку участь громади у процесах прийняття рішень. Тому вважаємо за необхідне проаналізувати сутність системного підходу в місцевому економічному розвитку та визначити його складові елементи.



*Рис.1 Елементи системного підходу до формування місцевого економічного розвитку*

*Примітка: складено авторами.*

При застосуванні системного методу до місцевого економічного розвитку можемо виокремити такі складові елементи (рис. 1).

Для більш детального аналізу, вважаємо за необхідне розглянути приклади, як саме системний підхід можна використати для ефективного формування місцевого економічного розвитку (рис. 2).



Рис. 2 Використання системного методу для формування МЕР

Примітка: складено авторами.

Варто зауважити, що системний метод є потужним інструментом, який може бути використаний для підвищення ефективності місцевого економічного розвитку. Він дозволяє місцевим органам влади краще зрозуміти свою економіку, розробляти ефективні стратегії розвитку та покращувати співпрацю та партнерство.

Однак застосування системного методу є не простим завданням, адже він вимагає значних ресурсів, таких як час, моніторинг (контроль) та фінанси. Крім того, місцеві органи влади повинні бути готові до змін, які можуть бути викликані під час впровадження системного методу.

### Література:

1. Щebetун І. С. Щодо поняття системи місцевого самоврядування. *Науковий вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Серія «Право»*. 2012. № 19. С. 237–239.
2. Український тлумачний словник. Київ : Перун, 2016. 1696 с.



**Корюгін Андрій Валерійович,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова**Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я**

Реформування сфері охорони здоров'я в Україні в сучасних умовах обумовлює формування як нових механізмів фінансування установ, так і впровадження більш дієвих та ефективних методів управління. Сучасне зовнішнє середовище, яке характеризується високою мінливістю, впливає на діяльність як приватних, так і державних закладів охорони здоров'я певними сукупностями факторів (економічні, інституційні, правові, техніко-технологічні, демографічні тощо). Основними характеристиками зовнішнього середовища виступають інтеграційні процеси, конкуренція з боку міжнародних закладів надання медичних послуг, недостатня забезпеченість стратегічною інформацією, обґрунтування обраних напрямів розвитку системними орієнтирам [2]. Отже, управління медичними закладами має адаптувати їх до змін, тобто формувати функціональну сферу впливу стратегічного менеджменту, який розглядають як «імпульс» динамічних змін у медичному закладі [1, с. 144]. Під стратегічним менеджментом розуміють діяльність, за допомогою якої стратегічні плани формуються та розвиваються поряд із динамічним середовищем. Тобто формується стратегія, яка ставить за мету перетворити медичні послуги у цінність для пацієнтів для отримання позитивних результатів за найнижчими витратами; домінуючий процес лікування трансформується в комплексне управління закладом охорони здоров'я, яке охоплює всі його важливі процеси.

Реалізація стратегічного управління в закладах охорони здоров'я орієнтує вищий медичний персонал реформувати систему управління на реалізацію спільних цілей з використанням мотивації та стимулювання. Тому ефективний процес формування та реалізації стратегії потребує впровадження моделей розвитку, спрямованих на єдність та підпорядкованість цілей різних рівнів, з одного боку, а з іншого, врахування інтересів вищого керівництва, функціональних структур та рядових працівників задля досягнення корпоративних цілей закладу.

Зміни в закладі охорони здоров'я передбачають впровадження інновацій організаційного, інформаційного, технологічного, економічного характеру тощо, у їх взаємозв'язку в процесах реалізації відповідно до галузевих особливостей. Успішні трансформаційні зміни в охороні здоров'я зосереджені на кількох змінних, що підвищує ефективність їх реалізації.

Під стратегічним управлінням у сфері охорони здоров'я розуміють певний впорядкований процес з наступними складовими [3, с. 57]:

1. Діагностика проблем здоров'я населення: демографічні зміни чисельності населення, рівень захворюваності тощо.

2. Ідентифікація незадоволених медичних потреб населення, оцінка основних ресурсів для задоволення таких потреб: кадри, фінанси, матеріально-технічне забезпечення, характеристики персоналу.

3. Формування пріоритетних цілей з урахуванням реальності їх реалізації в часових проміжках відповідно відповідних до планів роботи закладів охорони здоров'я і та реалізації адміністративних заходів спрямованих на їх досягнення.

Серед адміністративних заходів щодо реалізації стратегії, необхідно зазначити розробку на рівні області та міста відповідних стратегій розвитку, у яких медицині відведена доволі значна частина забезпечення функціонування громад.

В сучасних умовах перед кожним лікувальним закладом стоїть завдання надання якісних послуг на взаємовигідній основі, що обумовлює перед керівництвом необхідність формувати досяжні стратегічні цілі як основу побудови вираженої стратегії свого розвитку. Тому варто враховувати основні принципи якісної побудови системи охорони здоров'я, а саме:

1. Безпека – надання медичних послуг без шкоди пацієнтам. Клієнтоцентрований підхід передбачає діяльність усієї системи охорони здоров'я необхідності якісного задоволення потреб пацієнтів.

2. Ефективність – надання медичних послуг відповідно до стандартів та нормативів, відповідний рівень людський потенціалу й медичного обладнання задля швидкого одужання пацієнта.

3. Підзвітність – забезпечення покращення системи охорони здоров'я завдяки моніторингу та оцінюванню та розподіл відповідальності між зацікавленими сторонами.

4. Доступність усунення бар'єрів в отриманні послуг, викликаних географічними та фінансовими факторами.

5. Неупередженість – на рівень та якість надання послуг не повинні впливати гендерні відмінності, вікові обмеження, статус людини. Реалізація цього принципу сприяє рівності в обслуговуванні пацієнтів.

6. Партнерство – якісне задоволення потреб пацієнта забезпечує його задоволеність та прагнення надалі успішно взаємодіяти і надалі з персоналом, закладом охорони здоров'я громадськістю задля досягнення спільних цілей [4, с. 77-78].

Більшість розвинених країн реалізують такі принципи як основу людино-центрованого підходу при розробці процесів та процедур у сфері охорони здоров'я. Поряд з реалізацією принципів, варто усвідомлювати циклічність етапів реалізації стратегічного планування.

Отже, під стратегічним управлінням розуміють процес реалізації сформованої стратегії для задоволення потреб і цілей зацікавлених сторін з одночасним розвитком і постійним удосконаленням діяльності організації. Стратегічне управління повинно бути гнучким, адаптованим та здатним виробляти відповідні реакції на зміни зовнішнього середовища. Впровадження інструментів та методів стратегічного управління у діяльність закладів охорони здоров'я завдяки формуванню відповідної науково-теоретико-методичної бази враховуючи специфіку галузі охорони здоров'я – це необхідна умова подальшого реформування національної галузі охорони здоров'я та формування державної політики у цій сфері.

### Література:

1. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 67-71.

2. Гарбар В. А., Мельник Д. В. Формування стратегії підприємства в умовах конкуренції. URL: <http://intkonf.org/ken-garbar-va-melnik-dv-formuvannya-strategiyi-pidpriemstva-v-umovah-konkurenciyi/>.

3. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 56-62.

4. Яценко В. С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85.



**Кузьменко Уляна Віталіївна,**  
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Вплив системи якості ISO 9001 2006 року на підвищення конкурентноспроможності підприємства**

У сучасному світі розвинутої конкуренції та швидких змін, впровадження системи управління якістю ISO 9001 має величезне значення для підприємств. Це не лише стандарт, але й фундаментальний інструмент для досягнення високих стандартів управління та виробництва.

Система ISO 9001 надає підприємствам структурованість у підході до управління процесами, зокрема у виробництві, послугах та керуванні якістю. Це важливо у контексті забезпечення сталого підвищення якості продукції або надання послуг, що є ключовими для задоволення потреб споживачів [1].

За допомогою системи ISO 9001, підприємства можуть створювати сприятливі умови для постійного вдосконалення своїх процесів та продукції. Це також дозволяє ефективно використовувати ресурси, зменшувати відходи та недоліки, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат.

Зростаюча глобалізація ринків також робить сертифікати ISO 9001 практично обов'язковими для багатьох компаній, які мають намір працювати на міжнародному рівні. Вони надають підприємствам можливість легше проникнути на нові ринки та співпрацювати з іноземними партнерами [3].

Система управління якістю є набором міжнародних стандартів, призначених для поліпшення управління та забезпечення якості у всіх аспектах діяльності підприємств.

У бізнес-середовищі широко визнані наступні переваги впровадження системи управління якістю ISO 9001:

1. Стандартизація та систематизація процесів (вона допомагає організаціям стандартизувати та систематизувати свої процеси, що сприяє покращенню ефективності та зниженню ризиків);

2. Покращення якості продукції/послуг (впровадження стандартів ISO 9001 дозволяє підприємствам поліпшити якість своїх продуктів чи послуг, відповідаючи вимогам споживачів та ринку);

3. Оптимізація виробничих процесів (вона сприяє оптимізації виробничих процесів, зменшенню витрат та відходів, що дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати ресурси);

4. Підвищення довіри споживачів (сертифікати ISO 9001 підтверджують високий рівень якості та найкращі практики управління, що сприяє підвищенню довіри споживачів та репутації підприємства);

5. Міжнародне визнання (сертифікати ISO 9001 надають можливість підприємствам працювати на міжнародному рівні, відкриваючи нові ринки та можливості для співпраці з міжнародними партнерами);

6. Системи управління якістю ISO 9001 не лише сприяє підвищенню якості продукції чи послуг, але й забезпечує підприємствам конкурентні переваги на ринку. Це дозволяє організаціям бути гнучкими, ефективними та готовими до змін, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі. Основна ідея полягає в тому, що відповідність стандартам ISO 9001 створює надійну основу для успішного функціонування підприємства в динамічному світі бізнесу [2].

Отже, системи управління якістю ISO 9001 сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку шляхом підвищення якості продукції, оптимізації процесів та підвищення загальної ефективності управління. Це дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними в умовах постійних змін на ринку та вимог споживачів.

### Література:

1. Калюжна Ю. П. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1 (31). С. 75–80.

2. Міжнародні стандарти системи якості серії ISO 9001. URL : <http://www.bizeducation.ru/library/management/qm/9/askarov4.htm> (дата звернення: 05.12.2023).

3. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 727. С. 270–275.



### Омельчук Олег Миколайович,

доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, академік Національної академії наук вищої освіти України, ректор Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, Президент Міжнародної громадської організації «Європейська асоціація правничих шкіл та правників»,

### Пухка Юлія Володимирівна,

викладач кафедри трудового, земельного та господарського права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### Вплив правотворчості на тлумачення права в діяльності публічної адміністрації

Конституційно обумовлено, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [1]. Норми, які втілені конституцієдавцем у полотнищі Основного Закону знаходять свій подальший прояв та реалізацію в у різних аспектах та формах діяльності незліченної кількості органів публічної адміністрації. Відтак не зайвим буде наголосити і в аргументації тез доповідей доводити беззаперечну потребу та необхідність практичної реалізації норм права в правомірній поведінці суб'єктів публічної

адміністрації, що сприятиме прийняттю актів застосування права (індивідуально-правові акти, правозастосовні акти, акти правозастосування, індивідуально правові акти тощо), які слугуватимуть ефективним юридичним інструментарієм провадження політики в Україні, а також впливатимуть на загальне становище в контексті тенденцій дотримання прав людини та усіх складових цього феномену.

Аналіз поглядів науковців щодо розуміння поняття «правотворчість» дозволяє стверджувати, що правотворчість є складним багатогранним явищем правової дійсності, а тому комплексне уявлення про означений феномен може бути отримано лише в результаті його багатоаспектного розгляду. Так у гносеологічному плані правотворчість являє собою наскрізний пізнавальний процес, спрямований на виявлення потреб і інтересів суспільства, закономірностей його розвитку та їх переведення на мову юридичних принципів і норм; своє завершення він отримує в зовнішній об'єктивації результатів інтелектуальної діяльності суб'єктів правотворчості; в аспекті теорії правовідносин правотворчість необхідно розглядати як реальні дії уповноваженої сторони управлінських правовідносин (переважно органів публічної влади, їх посадових осіб) із реалізації належних їй державно-владних повноважень щодо створення, зміни чи скасування юридичних норм; із погляду взаємозв'язку з функціями держави правотворчість є правовою формою здійснення функцій держави, тобто однорідним за своїми суттєвими ознаками видом діяльності органів публічної влади, їх посадових осіб, який пов'язаний із ухваленням правового акта, що в теорії права отримав назву нормативно-правового [2, с.188].

Можемо резюмувати, що правотворчість як явище правової дійсності корелює з діяльністю органів публічної адміністрації та її суб'єктів, однак динамічний діяльнісний аспект спрацьовує тільки у разі чіткого впливу правотворчості органів публічної адміністрації на зміну, виникнення чи припинення регульованих суспільних відносин, а в подальшому на закономірну реалізацію актів правозастосування із зверненням до власне тлумачення права, без якого не видається можливою реалізація норми права та досягнення цілей, на які спрямоване право як найоптимальніший регулятор різного роду та варіативності суспільних відносин.

Стосовно підходів до визначення «публічної адміністрації», то у вітчизняній правовій науці загальнопоширеним є тлумачення публічної адміністрації як сукупності органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування. Наприклад, у працях Еріка Ноймайера поняття урядування визнано таким, що визначає «спосіб, у який політики уповноважені приймати рішення, спосіб, у який формулюються та запроваджуються означені рішення, а також межі дискреційних повноважень уряду щодо втручання у права громадян», а його зміст полягає у «здійсненні економічних, політичних та управлінських (адміністративних) повноважень з управління державними справами на усіх рівнях. У вузькому розумінні урядування слід розглядати як процес прийняття рішень та спосіб, у який такі рішення запроваджуються, перевіряються та переглядаються. Цей термін включає в себе механізми, процеси та інституції, через які громадяни та групи осіб визначають свої інтереси, здійснюють свої законні права, виконують обов'язки, досягають компромісу тощо [3, с. 36]. Викладені результати дослідження, а також покликання вченої Алли Пухтецької, шляхом звернення до напрацювань науковця Лондонської школи економіки та політичних наук, дозволяє сформулювати акумульоване уявлення про іманентно зумовлені взаємозв'язки між правотворчістю, правозастосуванням та тлумаченням у діяльності публічної адміністрації.



Підтвердженням вказаної вище тези, є міркування висловлені у монографічному дослідженні, присвяченому питанням тлумачення загальних принципів адміністративного судочинства. А саме, підсумовуючи стан дослідження вченими особливостей тлумачення правових принципів, в порівнянні із діяльністю щодо тлумачення інших правових норм, слід вказати, що хоча й відсутнє цілісне вчення про тлумачення правових принципів, юридична наука єдина в розумінні їх ролі і, у зв'язку із цим, наявні праці правильним чином характеризують особливості такого тлумачення, зокрема щодо тісного зв'язку правових принципів із політичним та культурним станом розвитку суспільства, гнучкість у їх визначенні та мету такого тлумачення, якою є не тільки й не стільки врегулювання конкретних відносин, а здійснення організуючого впливу на правотворчість, тлумачення права та правозастосування [4, с.112]. Саме специфічність організуючого впливу на суспільні відносини є тією якісною характеристикою у діяльності публічної адміністрації, що дозволяє завдяки комплексним нормам права, інтегративним підходам досягати цілей функцій публічної адміністрації в умовах сучасності та змінності детермінант.

Необхідно зважати на інтегративний характер взаємодії інструментів діяльності публічної адміністрації щодо дискреції в застосуванні норм фінансового права. На переконання В. В. Дудченко, йдеться про інтегративно-правову концепцію як синтез духу й матерії права через нормативний та дескриптивний підходи, легітимність і легальність. Відповідно, можна орієнтуватися на принцип SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound), коли функціонування складових засноване на таких категоріях, як конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність і фіксованість за строками (термінами) [5, с. 57].

Попри те, що науковця досліджує дискрецію в застосуванні норм фінансового права публічною адміністрацією, поділяємо позицію застосовності, прикладного виразу інтегративно-правової концепції як синтезу духу й матерії права у діяльності органів та суб'єктів публічної адміністрації. І саме досягнення мети тлумачення права є висхідні процеси правотворчості публічної адміністрації, позаяк у цій єдності та взаємодії можливе правомірне й ефективне правозастосування з урахуванням публічного інтересу держави, суспільних потреб і приватних інтересів суб'єктів приватного права.

#### Література:

1. Конституція України від 28.06.1996. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Сердюк І. А. Інтерпретація поняття «правотворчість» в аспекті забезпечення сталого розвитку сучасної української держави. *Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку*. Харків, 2023. 492 с.
3. Пухтецька А. А. Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cbb4b25c-f3a9-408a-b315-dd692293f959/content> (дата звернення 26.01.2024).
4. Лютіков П. С. Тлумачення загальних принципів адміністративного судочинства: теоретико-прикладні засади застосування практики європейського суду з прав людини. *Видавничий дім «Гельветика»*. Одеса, 2021. 182 с.

5. Барікова А. А. Інструменти діяльності публічної адміністрації щодо дискреції в застосуванні норм фінансового права. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/17130/16328>.



**Парубчак Галина Богданівна,**  
аспірант Чорноморського національного університету імені Петра Могили

### **Державна політика охорони здоров'я в контексті адміністративного та інституційного контролю і нагляду**

Одним з основних векторів державної політики, що проводиться в сучасному суспільстві, що визначають її гуманітарну спрямованість і ціннісний зміст, є той, який націлений на забезпечення ефективних гарантій реалізації прав громадян в галузі охорони здоров'я. Особливе значення цієї складової державної політики зумовлено перш за все макроекономічними причинами, що сформували стійку тенденцію зниження чисельності активного працездатного населення, яке щорічно скорочується приблизно на один мільйон працівників, задіяних у різних галузях та сферах соціального виробництва. Оцінка показників діяльності органів державної влади в управлінні галузями соціальної інфраструктури багато в чому визначає якість та рівень життя населення, формує задоволеність громадян як у соціальних послугах, і у послугах держуправління. Останнім часом на державному та регіональному рівнях влада велика увага приділяється контрольній-наглядовій діяльності.

Відбувається процес трансформації цієї системи, націлений на підвищення результативності та ефективності діяльності. Особливо багато уваги приділяється питанням узгодження інтересів суспільства, окремих його членів та держави. Тому в основу ставиться орієнтація діяльності органів державної влади для досягнення суспільно значимих результатів. Охорона здоров'я – найважливіша галузь соціального комплексу держави, одна з галузей, за результатами розвитку якої оцінюється і рівень, і якість життя населення, і навіть рівень розвитку самої держави. Середня майбутня тривалість життя – комплексний показник здоров'я населення, він є в системі оцінки індексу розвитку людського потенціалу Організації об'єднаних націй. Цей показник перебуває у найтіснішому взаємозв'язку з розвитком національної та регіональних систем охорони здоров'я.

Контрольно-наглядові функції у цій сфері здійснює державна служба з контролю та нагляду у сфері охорони здоров'я. Результат діяльності цього органу виконавчої влади, що має територіальні підрозділи в регіонах, істотно впливає на розвиток охорони здоров'я на всій території країни. До цього часу діяльність цих органів державної влади оцінювалася як задовільна у межах тієї системи координат, яку розробило Міністерство всім контрольним наглядовим органам державного рівня. Мета цієї системи – систематизація та універсалізація контролю та нагляду в країні, створення єдиних підходів в оцінці їх діяльності. Ця робота міністерства, безсумнівно, оцінюється як позитивна, проте поряд з цією системою необхідно вивчати та враховувати особливості кожного контрольного-наглядового органу, адже об'єкти управління у них дуже різні і дуже специфічні, тому обмежуватись

одноманітністю в оцінках не можна [2]. Особливо слід звернути увагу на систему оцінки діяльності оскільки саме його діяльність безпосередньо впливає на якість життя громадян через контроль та нагляд за якістю медичної допомоги, медичного обладнання, лікарських препаратів, а також процедурою ліцензування в охороні здоров'я та ін.

В даний час діяльність його оцінюється на основі кількості та якості проведених ним перевірок. Тотальні перевірки неможливі і неефективні у побудованій даній системі контролю та нагляду, не відповідають інтересам суспільства та громадян. Про це свідчить і низький рівень здоров'я громадян, зниження ступеня їх задоволеності у послугах охорони здоров'я, великі недоліки в реформах системи охорони здоров'я, що проводяться, особливо на регіональному рівні. Дані обставини дозволяють зробити висновок про наявність реальних загроз економічної та демографічної безпеки сучасної Української держави, а також розробити пакет конкретних заходів державного втручання, покликаних змінити ситуацію, що склалася. Ці заходи, з одного боку, набули правову форму та практичну значимість у рамках оновленої Концепції державної демографічної політики, що дозволила виробити національну Стратегію розвитку охорони здоров'я, а також низку національних проектів та державних програм, з іншого – надали особливу практичну значимість різним аспектам контроль-наглядового виробництва як форми державної діяльності у сфері охорони здоров'я.

Державний контроль у сфері охорони здоров'я – це термін, що означає особливий вид професійної активності державних установ влади та їх посадових осіб, спрямованої на підтримку режиму законності у сфері реалізації нормативно встановлених санітарних вимог, що передбачають необхідний рівень і якість медичного обслуговування населення. Державний контроль у сфері охорони здоров'я цивільного населення здійснюється, з одного боку, на основі спостереження, з іншого – в рамках інспектування обсягу та якості медичних послуг, що надаються, визначення ступеня ефективності адміністративних рішень та їх практичних наслідків, виявлення порушень встановлених вимог або відхилень від них, а також подолання негативних наслідків їх виконання. Адміністративно-правові аспекти державного контролю, що здійснюється в сфері охорони здоров'я, викликають певний інтерес у різних представників академічної спільноти, в рамках якої склалася традиція дослідити різноманітні аспекти організації державного контролю.

Інституційні аспекти державного контролю обумовлені особливостями контроль-наглядової діяльності, яка концентрований вираз набуває в рамках необхідності дотримання органами контролю вимог законності та доцільності [1]. При цьому якщо реалізація принципу законності здійснюється за загальним правилам і підставам, то забезпечення принципу доцільності полягає, з одного сторони, у встановленні реального стану справ у контрольованій сфері охорони здоров'я, з іншого у своєчасному втручанні у діяльність підконтрольного суб'єкта, медичної установи або його підрозділи, з метою припинення встановленого адміністративного правопорушення. Адміністративно-правові та інституційні аспекти державного контролю у сфері охорони здоров'я населення найбільше повно виявляються в рамках супутніх цьому контролю заходів, призначених для дотримання встановлених вимог. Ці заходи, що санкціонуються державними структурами виконавчої влади, є надзвичайно важливим аспектом контроль-наглядової діяльності органів державного управління.

Як правило, у рамках цих заходів правозастосовна діяльність інститутів державного контролю у сфері охорони здоров'я здійснюється, по-перше, з метою реалізації матеріальних норм адміністративного права, по-друге, у контексті ефективного функціонування системи адміністративно-правових процедур. Здійснення державного контролю як форми реалізації адміністративного права має ряд особливостей, які полягають у тому, що проблеми, що виникають у сфері вітчизняної охорони здоров'я, в силу свого різноманіття можуть бути дозволені з допомогою правових норм, що становлять різні галузі національного права, обумовлюють квінтесенцію та головну спрямованість їх нормативно-правового дозволу на основі пріоритету норм адміністративного права, що передбачають найбільш поширені види юридичної відповідальності за правопорушення, виявлені в ході державного контролю.

Здійснення державного контролю на основі системи адміністративно-правових процедур також має низку особливостей. Справа в тому, що в рамках адміністративного права уявлення про адміністративні процедури, як правило, формується в контексті практичних рекомендацій, призначених для правильного складання процесуальних документів і недопущення найбільш поширених, типових правозастосовних помилок у рамках адміністративного виробництва у зв'язку з необхідністю вирішення конкретної юридичної справи [3]. Основним нормативним документом, що регламентує нормативні вимоги, що встановлюють правила та особливості проведення державного контролю в нашій країні, є державний закон, що визначає нормативний зміст та послідовність здійснення державного контролю як процесуальної форми адміністративно-правового регулювання соціальних відносин, набувають свою актуальність у сфері охорони здоров'я українських громадян.

### Література:

1. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67-86.
2. Лобас В. М., Шутов М. М., Вовк С. М. Методологія реформування систем охорони здоров'я, за кластерними підходами. *Україна. Здоров'я нації*. 2013. № 2 (26). С. 84-88.
3. Мартякова О. В., Трикоз І. В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4 (32). С. 23-30.



**Сем'янчук Петро Михайлович,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

**Роль публічного управління в оцінюванні туристично-рекреаційного потенціалу**

Теперішні військові, безпекові, політичні, соціальні, культурні, економічні й екологічні реалії з високим ступенем ризику та невизначеності здійснюють особливий вплив на національний розвиток і добробут населення України. Сфера туризму і рекреації не знаходиться осторонь цих складних обставин. Окрім проблем загальнонаціонального характеру, на розвиток внутрішньої рекреаційно-туристичної сфери впливає ціла низка негативних факторів регіонального, локального та міжгалузевого характеру. Рекреаційно-туристичні суб'єкти не мають можливостей вирішити усі проблеми власними силами. Це означає, що органи публічного управління повинні визначити перспективи розвитку туризму і рекреації (табл. 1.).

Таблиця 1

**Регіональна специфіка внутрішнього туризму і рекреації**

Регіон України / Спеціалізовані види туризму і рекреації	Рекреаційний, $\nu$	Оздоровчо-лікувальний, $\psi$	Культурно-пізнавальний, $\gamma$	МІСЕ (Діловий), $\delta$	Спортивний, $\zeta$	Етнічний (Ностальгічний), $\epsilon$	Релігійний, $\rho$	Транзитний, $\tau$	Освітньо-науковий, $\upsilon$	Подвійний, $\theta$	Пригодницький, $\pi$	Зелений (Екологічний), $\sigma$	Сільський (Агротуризм), $\phi$	Міський, $\eta$	Промисловий (Індустріальний), $\xi$	Темний, $\lambda$	Пішохідний(Легка ода), $\mu$	Автомобільний, $\chi$
АР Крим, $a$	$av$	$a\psi$	$a\gamma$	$a\delta$	$a\zeta$	$a\epsilon$	$a\rho$	$a\tau$	$a\upsilon$	$a\theta$	$a\pi$	$a\sigma$	$a\phi$	$a\eta$	$a\xi$	$a\lambda$	$a\mu$	$a\chi$
Херсонська, $b$	$bv$	$b\psi$	$b\gamma$	$b\delta$	$b\zeta$	$b\epsilon$	$b\rho$	$b\tau$	$b\upsilon$	$b\theta$	$b\pi$	$b\sigma$	$b\phi$	$b\eta$	$b\xi$	$b\lambda$	$b\mu$	$b\chi$
Одеська, $c$	$cv$	$c\psi$	$c\gamma$	$c\delta$	$c\zeta$	$c\epsilon$	$c\rho$	$c\tau$	$c\upsilon$	$c\theta$	$c\pi$	$c\sigma$	$c\phi$	$c\eta$	$c\xi$	$c\lambda$	$c\mu$	$c\chi$
Київська, $d$	$dv$	$d\psi$	$d\gamma$	$d\delta$	$d\zeta$	$d\epsilon$	$d\rho$	$d\tau$	$d\upsilon$	$d\theta$	$d\pi$	$d\sigma$	$d\phi$	$d\eta$	$d\xi$	$d\lambda$	$d\mu$	$d\chi$
Закарпатська, $e$	$ev$	$e\psi$	$e\gamma$	$e\delta$	$e\zeta$	$e\epsilon$	$e\rho$	$e\tau$	$e\upsilon$	$e\theta$	$e\pi$	$e\sigma$	$e\phi$	$e\eta$	$e\xi$	$e\lambda$	$e\mu$	$e\chi$
Донецька, $f$	$fv$	$f\psi$	$f\gamma$	$f\delta$	$f\zeta$	$f\epsilon$	$f\rho$	$f\tau$	$f\upsilon$	$f\theta$	$f\pi$	$f\sigma$	$f\phi$	$f\eta$	$f\xi$	$f\lambda$	$f\mu$	$f\chi$
Рівненська, $g$	$gv$	$g\psi$	$g\gamma$	$g\delta$	$g\zeta$	$g\epsilon$	$g\rho$	$g\tau$	$g\upsilon$	$g\theta$	$g\pi$	$g\sigma$	$g\phi$	$g\eta$	$g\xi$	$g\lambda$	$g\mu$	$g\chi$
Харківська, $h$	$hv$	$h\psi$	$h\gamma$	$h\delta$	$h\zeta$	$h\epsilon$	$h\rho$	$h\tau$	$h\upsilon$	$h\theta$	$h\pi$	$h\sigma$	$h\phi$	$h\eta$	$h\xi$	$h\lambda$	$h\mu$	$h\chi$
Вінницька, $i$	$iv$	$i\psi$	$i\gamma$	$i\delta$	$i\zeta$	$i\epsilon$	$i\rho$	$i\tau$	$i\upsilon$	$i\theta$	$i\pi$	$i\sigma$	$i\phi$	$i\eta$	$i\xi$	$i\lambda$	$i\mu$	$i\chi$
Черкаська, $j$	$jv$	$j\psi$	$j\gamma$	$j\delta$	$j\zeta$	$j\epsilon$	$j\rho$	$j\tau$	$j\upsilon$	$j\theta$	$j\pi$	$j\sigma$	$j\phi$	$j\eta$	$j\xi$	$j\lambda$	$j\mu$	$j\chi$
Чернігівська, $l$	$lv$	$l\psi$	$l\gamma$	$l\delta$	$l\zeta$	$l\epsilon$	$l\rho$	$l\tau$	$l\upsilon$	$l\theta$	$l\pi$	$l\sigma$	$l\phi$	$l\eta$	$l\xi$	$l\lambda$	$l\mu$	$l\chi$
Сумська, $m$	$mv$	$m\psi$	$m\gamma$	$m\delta$	$m\zeta$	$m\epsilon$	$m\rho$	$m\tau$	$m\upsilon$	$m\theta$	$m\pi$	$m\sigma$	$m\phi$	$m\eta$	$m\xi$	$m\lambda$	$m\mu$	$m\chi$
Хмельницька, $n$	$nv$	$n\psi$	$n\gamma$	$n\delta$	$n\zeta$	$n\epsilon$	$n\rho$	$n\tau$	$n\upsilon$	$n\theta$	$n\pi$	$n\sigma$	$n\phi$	$n\eta$	$n\xi$	$n\lambda$	$n\mu$	$n\chi$
Полтавська, $o$	$ov$	$o\psi$	$o\gamma$	$o\delta$	$o\zeta$	$o\epsilon$	$o\rho$	$o\tau$	$o\upsilon$	$o\theta$	$o\pi$	$o\sigma$	$o\phi$	$o\eta$	$o\xi$	$o\lambda$	$o\mu$	$o\chi$

Продовження табл.1

Січеславська, p	pv	pψ	pγ	pδ	pς	pε	pp	pτ	pv	pθ	pπ	pσ	pφ	pη	pξ	pλ	pμ	pχ
Житомирська, q	qv	qψ	qγ	qδ	qς	qε	qp	qτ	qv	qθ	qπ	qσ	qφ	qη	qξ	qλ	qμ	qχ
Кропивницька, r	rv	rψ	rγ	rδ	rς	rε	rp	rτ	rv	rθ	rπ	rσ	rφ	rη	rξ	rλ	rμ	rχ
Тернопільська, s	sv	sψ	sγ	sδ	sς	sε	sp	sτ	sv	sθ	sπ	sσ	sφ	sη	sξ	sλ	sμ	sχ
Миколаївська, t	tv	tψ	tγ	tδ	tς	tε	tp	tτ	tv	tθ	tπ	tσ	tφ	tη	tξ	tλ	tμ	tχ
Івано-Франківська, u	uv	uψ	uγ	uδ	uς	uε	up	uτ	uv	uθ	uπ	uσ	uφ	uη	uξ	uλ	uμ	uχ
Запорізька, z	zv	zψ	zγ	zδ	zς	zε	zp	zτ	zv	zθ	zπ	zσ	zφ	zη	zξ	zλ	zμ	zχ
Луганська, w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	wξ	wλ	wμ	wχ
Волинська, x	xv	xψ	xγ	xδ	xς	xε	xp	xτ	xv	xθ	xπ	xσ	xφ	xη	xξ	xλ	xμ	xχ
Львівська, y	yv	yψ	yγ	yδ	yς	yε	yp	yτ	yv	yθ	yπ	yσ	yφ	yη	yξ	yλ	yμ	yχ

*Примітка: складено автором на основі власних теоретичних узагальнень*

Відповідно до табл.1, AP Крим з усіма областями України позначені буквами латинської абетки, а види спеціалізованого туризму і рекреації – літерами грецької абетки. Фактично зроблено найпростішу табличну модель, де кожна клітинка створена за рахунок перетину позицій «Регіон України» та «Спеціалізовані види туризму і рекреації». Кожна ця клітинка фіксує природні, культурні, історичні, духовно-релігійні, професійні, людські, фінансові і матеріальні можливості, передумови та перспективи зародження й розвитку кожного з різновидів рекреаційно-туристичної діяльності в кожному з українських регіонів. Тобто, кожна клітинка має свій математичний розв'язок шляхом сумування наявних ресурсів. Якщо її заповнити, то можна отримати проект перспектив для розвитку національного туризму і рекреації в регіональному вимірі. Підкреслимо, що представлена таблиця – модель є виключно теоретичною розробкою. У процесі детального дослідження, інформаційного наповнення та математичних розрахунків можемо отримати важливий практичний доказ, за допомогою якого цілком справедливо можна буде здійснювати реальні перетворення у сфері внутрішнього українського туристично-рекреаційного комплексу.

Варто зазначити, що повне й достовірне отримання усіх необхідних даних уможлиблюється завдяки роботі органів публічного управління. Останні повинні бути зацікавлені у сприянні не тільки інформаційного забезпечення, але й фінансово-матеріального після детального опрацювання таблиці-моделі та визначення перспективних і пріоритетних напрямів розвитку українського туризму й рекреації на макроекономічному, мезоекономічному та локальному рівнях.

Точний математичний обрахунок кожної клітинки-умови нашої таблиці-моделі ґрунтується та таких трудомістких заходах:

а) детальний і повний облік наявних матеріальних та нематеріальних пам'яток культурно-історичного значення з описом їхнього реального стану;

б) експертна характеристика й оцінка природного потенціалу та екологічного стану місцевості;

в) професійна характеристика й оцінка стану туристично-рекреаційної інфраструктури;

г) на основі трьох попередніх пунктів оцінюються можливості започаткування і розвитку кожного з різновидів туризму й рекреації на макроекономічному, мезоекономічному та локальному рівнях з урахуванням співпраці між територіальними громадами та регіонами України й іншими країнами світу;

г) формування проекту кошторису з обсягами і варіантами усіх джерел фінансування, а також календарним планом проведення необхідних робіт.

Отже, для повноцінного розвитку українського внутрішнього туризму і рекреації потрібна сумісна та злагоджена співпраця усіх зацікавлених суб'єктів з органами публічного управління. За умов повномасштабної війни, органи публічної влади повинні налагоджувати тісні зв'язки з іншими країнами. Результатом цього повинно бути надання фінансової допомоги та залучення іноземних інвестицій у національні, регіональні й локальні туристично-рекреаційні проекти.

## СЕКЦІЯ 4

### Публічне управління у сфері національної безпеки

**Ажажа Марина Андріївна,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування Запорізького національного університету,

**Дашков Артур Олександрович,**

аспірант Запорізького національного університету

#### **Регіонально-просторовий розвиток України в умовах воєнного стану**

У зв'язку з воєнним станом в Україні та посиленням зовнішніх міграційних процесів сучасний процес нерівномірності просторового розвитку регіонів України погіршив асиметрію розміщення населення на території країни та становить нову загрозу економічній безпеці країни. Ці зміни створюють нові перешкоди для значного нарощування стратегічного потенціалу регіонів країни. Наразі ситуацію ускладнюють проблеми у здійсненні економічних реформ, які, на жаль, не набули повноцінного та правового характеру [1]. У зв'язку з цим структурно-функціональні дисбаланси у просторовому розвитку регіонів, створюють дисфункції у сфері загальнодержавного та регіонального управління цими процесами. У сучасній складній ситуації керівники всіх рівнів мають визнати пріоритетними завдання, пов'язані з оптимізацією регіонального просторового розвитку, підвищення стратегічного потенціалу продуктивності шляхом модернізації економіки та механізмів реформування соціальної сфери. Це вимагає наукового обґрунтування нових підходів до проектування регіонально-просторового розвитку, моделювання прогресивних змін регіональних структур продуктивності та потенціалу [2]. Регіонально-просторовий розвиток України в умовах воєнного стану має свої особливості і теоретичні аспекти, які важливо врахувати при аналізі, розробці та адаптації традиційних стратегій регіонального розвитку та впровадження нових, специфічно адаптованих підходів для забезпечення стабільності та відновлення економічної та соціальної ситуації.

Просторовий розвиток – це скоординована форма динамічного процесу кількісних і якісних змін будь-якого явища (регіону, регіональної економіки, соціально-економічної системи), що враховує взаємозв'язок усіх компонентів, завдяки чому розвиток набуває нового якісного характеру елементів у певному пропорційному стані, що забезпечує синергетичний ефект. Оптимальне поєднання економічних, соціальних, екологічних та інноваційних сфер регіону, їх взаємодія та збалансований взаємовплив є основними пріоритетами політики регіонально-просторового розвитку України та державного регулювання економіки [3]. Регіонально-просторовий розвиток – це комплексний підхід до організації та управління суспільством на регіональному рівні, який враховує особливості та потреби конкретного регіону, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і вирішення відповідних завдань: 1) співпраця та взаємодія між центральними органами та органами місцевого самоврядування для досягнення спільних цілей; 2) активне залучення громадськості у процеси прийняття рішень та визначення пріоритетів для розвитку конкретного регіону; 3) розробка довгострокових стратегій



розвитку для кожного регіону, які враховують його особливості та потреби; 4) ефективність та прозорість інструментів оцінки та моніторингу результатів регіонального публічного управління; 5) забезпечення розвитку необхідної інфраструктури для підтримки економічного, соціального та культурного розвитку регіонів; 6) розробка стратегій управління ризиками та планів дій у випадках кризових ситуацій, що можуть виникнути на регіональному рівні; 7) застосування інновацій та інформаційних технологій для розвитку електронного урядування; 8) забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами для реалізації проектів та програм регіонального розвитку [4].

Регіонально-просторовий підхід в умовах воєнного стану враховує закономірності існування різниць та нерівностей розвитку регіонів (нерівномірність розподілу ресурсів, географічне розташування, історичні чинники, природно-екологічні умови, демографічні чинники, економічну спеціалізацію, урбанізацію та регіональні центри, глобалізацію та світові торговельні відносини тощо); унікальність економічного, соціального та культурного зростання кожного регіону (безпека та стабільність всіх регіонів, але особлива увага до регіонів з підвищеним рівнем небезпеки та нестабільністю через військові дії; руйнування інфраструктури регіонів, що потребує великих зусиль для відновлення та реконструкції; зниження рівня економічної активності, втрати робочих місць; масові переселення населення; гуманітарні питання, як надання медичної допомоги, освіти та інших соціальних послуг; відновлення та розвиток прифронтових регіонів вимагає стратегічного планування та координації різних рівнів влади та може потребувати значної фінансової підтримки та інвестицій); намагається забезпечити збалансований та сталоспрямований розвиток всіх регіонів [5].

Таким чином, пріоритетними напрямками сучасної державної регіональної політики щодо регіонально-просторового розвитку України мають стати визначення та реалізація стратегічно важливих цілей і конкретних заходів щодо протидії та запобігання загрозам національній безпеці; забезпечення безпеки громадян та гуманітарної допомоги; здійснення невідкладних робіт з відновлення та реконструкції інфраструктури в постраждалих районах; підтримка соціальної та економічної реабілітації постраждалих населених пунктів, включаючи програми надання робочих місць, навчання та розвитку підприємництва; розробка та впровадження програм для внутрішньо переміщених осіб, спрямованих на їх адаптацію та інтеграцію в нових умовах; залучення міжнародної співпраці та підтримки для отримання фінансових ресурсів, технічної допомоги та досвіду в сферах відновлення та розвитку; спрямування зусиль на відновлення соціальної та політичної стабільності в регіонах, підтримка соціального діалогу та консолідації суспільства; створення умов для залучення інвестицій в регіони, забезпечення захисту інвестицій та створення сприятливого економічного середовища; заохочення інновацій та розвитку в сферах, що можуть сприяти сталому економічному відновленню. Посилення антикризового регулювання, підвищення соціально-економічного потенціалу регіонів шляхом ефективного об'єднання органів місцевого самоврядування та державної допомоги сприятимуть самоорганізованому розвитку нових просторових якостей в Україні.

### Література:

1. Бутко М. П., Петровська А. С. Методичні підходи до екологізації просторового розвитку в умовах децентралізації владних повноважень. *Регіональна економіка*. 2018. №4(90). С. 74-84. URL : [http://re.gov.ua/doi/re2018.04.074\\_u.php](http://re.gov.ua/doi/re2018.04.074_u.php).
2. Маруняк Є.О. Просторовий розвиток України в глобальній візії. *Вісн. НАН України*. 2020. № 4. URL : <http://surl.li/pxyww>
3. Міняйленко І. В. Просторовий розвиток регіону: еволюція сучасних уявлень щодо сутності категорії. *Ефективна економіка*. № 11, 2013. URL : <http://surl.li/pxlin>.
4. Семигуліна І. Б. Теоретичні аспекти просторового розвитку: аналіз світового досвіду формування системи управління територіями. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 6–14. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-6-14>.
5. Метеленко Н. Г., Храпкіна В. В., Шапуров О. О., Ажажа М.А. Повоєнний інструментарій державного регулювання розвитку промислового регіону сходу України. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : матеріали круглого столу (м. Київ, 27 жовтня 2022 року). Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. С. 145-152.



**Биндас Діана Дмитрівна,**  
ад'юнкт Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

### **Система публічного управління у сфері цивільного захисту на сучасному етапі**

Слід наголосити, що за останні роки в Україні зроблено чимало, як в інституційному, так і в законодавчому плані для формування дієвої системи публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту. На державному рівні шляхи вирішення названих проблем знайшли своє відображення у відповідних нормативно-правових документах та програмах розвитку.

Основні зусилля Державна служба з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) України, її територіальних органів, центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування необхідно спрямувати на виконання положень Комплексу заходів щодо відновлення функціонування захисних споруд цивільного захисту за призначенням та їх доукомплектування необхідними засобами цивільного захисту і майном. Це вимагає від ДСНС спільно з центральними та місцевими органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування необхідності активно вживати заходи, які спрямовані на приведення захисних споруд у готовність до використання за призначенням, проведення їх технічної інвентаризації як об'єктів нерухомого майна та забезпечення укриття населення у фонді таких споруд.

Слід зазначити, що на сучасному етапі суспільного розвитку, якому притаманне реформування з одного боку, загострення існуючих проблем та суперечностей – з іншого, особливого значення набуває процес формування та реалізації дієвої та ефективної системи публічного управління та адміністрування, в тому числі у сфері цивільного захисту в умовах європейської інтеграції.

Результативність євроінтеграційного процесу в Україні значною мірою залежить від ефективності внутрішніх реформ, в тому числі у сфері цивільного захисту. Тому Україна має здійснити кропітку і системну роботу з імплементації Угоди про асоціацію, що рухає нашу країну на шляху до європейської спільноти, в тому числі у сфері цивільного захисту [1].

На жаль, існує відставання, а часом свідоме гальмування впровадження євроінтеграційних реформ, передбачених Угодою про асоціацію, в тому числі у сфері цивільного захисту. Тому особливого значення, як на загальнодержавному, так і регіональному (місцевому) рівнях набуває питання своєчасного виявлення та відстеження існуючих проблем та суперечностей на шляху євроінтеграції України та визначення можливостей їх запобігання і подолання, в тому числі у сфері цивільного захисту.

Отже, в сучасних умовах для України вступ до ЄС залишається метою, задля досягнення якої на державному рівні має здійснюватися активна діяльність не тільки в політичній, правовій, економічній сферах, а й в безпековій та екологічній, що відповідає питанням, які вирішує, в тому числі цивільний захист. Тому у своїй діяльності система публічного управління та адміністрування має зосередитися на комплексному виконанні Угоди про асоціацію та використанні всіх наявних можливостей для поглиблення секторальної інтеграції України з ЄС у сфері цивільного захисту. На жаль, значно додалося проблем у питаннях забезпечення цивільного захисту населення та територій України у зв'язку з актом збройної агресії з боку РФ 24.02.2022 року [2].

Отже, органи публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту, підрозділи ДСНС в умовах воєнного стану в країні продовжують сумлінно та відповідально виконувати завдання щодо захисту населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій, ліквідації наслідків російських обстрілів українських населених пунктів шляхом очищення (розмінування) територій, що є вагомим внеском рятувальників у майбутню перемогу України.

Отже, найважливішою функцією будь-якої держави є забезпечення безпеки своїх громадян, в тому числі в умовах надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. В реалізації цієї важливої для суспільства функції першочергову роль відіграє система публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту, діяльність якої спрямована на запобігання та подолання наслідків надзвичайних ситуацій, забезпечення необхідного рівня техногенно-екологічної безпеки та виконання відповідних цілей та завдань у сфері безпеки територій, людини та суспільства в цілому.

### Література:

1. Кропивницький В. С. Трансформація системи публічного управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в умовах військового часу. *Трансформація системи публічного управління в умовах військового часу* : матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Переяслав, 3 червня 2022 року). За заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 174-178.

2. Лещенко О. Я. Концептуальні напрямки трансформації державної системи цивільного захисту в умовах сучасних загроз національній безпеці. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: «Філософія. Соціологія. Політологія»* Дніпро, 2017. № 5. С. 72–84



**Буртовий Роман Вікторович,**  
аспірант Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

### **Співвідношення розвитку держави з міжнародною безпекою**

Стрімке прискорення глобальних процесів, що відбуваються, поява нових тенденцій світового розвитку породжують міжнародну небезпеку. В цих умовах дотримання державами міжнародно-правових зобов'язань у сфері міжнародної безпеки є актуальною проблемою, для рішення якої важливе значення має концептуальне уявлення про зміст даних зобов'язань, їх тлумачення, співвідношення їх із загальними принципами міжнародного права, способи виконання.

Однією з необхідних умов ефективного публічного управління та розвитку держави, суспільства та особистості є міжнародна безпека, що набуває в сучасному світі велике значення не тільки для різних держав світу, серед яких знаходиться Україна, але і всієї мирової спільноти. Виступаючи, одним з правових явищ, що динамічно розвиваються, і одночасно самоорганізованою системою, міжнародна безпека отримує свій розвиток за рахунок різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Це явище, якому необхідно мати властивості негайного реагування на загрози, що виникають, і набором засобів, методів і способів їх запобігання [1].

Сучасні умови забезпечення міжнародної безпеки диктують необхідність розширення та легального закріплення терміну «міжнародна безпека», оскільки від єдиного розуміння та тлумачення зазначеного терміну залежить вжиття та здійснення заходів щодо реалізації заходів міжнародної безпеки. Міжнародна безпека, тобто безпека всього світу може розглядатися не тільки через колективні зусилля держав, спрямовані на забезпечення міжнародного правопорядку, а й індивідуальні дії держав, які не суперечать загальноновизнаним нормам і принципам міжнародного права. Це визначення дозволяє підрозділити міжнародну безпеку на певні види:

- 1) колективну безпеку;
- 2) індивідуальну безпеку.

Заходи, спрямовані на безпеку, покликані регулювати суттєві аспекти міжнародних відносин, що мають значення для існування як окремої держави, так і всіх держав світу. У свою чергу, здійснюючи заходи безпеки, держави зобов'язані дотримуватися основних принципів і норм міжнародного права, такі як: повага до суверенітету іншої держави, незастосування сили чи загрози її застосування, невтручання у компетенцію інших держав тощо. У зв'язку з цим держави не можуть вчиняти дій, спрямованих на обмеження безпеки інших держав, що загрожують їхньому нормальному розвитку, існуванню та функціонуванню.

У Преамбулі Статуту ООН основною формулою створення організації зазначено, що учасники Організації докладають зусиль для встановлення мирного життя між державами, об'єднують зусилля для підтримки безпеки та міжнародного миру [2]. У подібному формулюванні очевидний нерозривний взаємозв'язок між міжнародною безпекою та миром, що відповідає основним глобальним інтересам, що сформульовані у Статуті ООН.

У зв'язку з цим будь-які воєнні дії торкаються не тільки індивідуальні права та інтереси будь-якої держави, а й основний глобальний інтерес, закріплений в основному джерелі міжнародного права безпеки – Статуті ООН, який встановлює обов'язок держав зберігати один між одним мирні стосунки. Для цього необхідні спільні колективні зусилля держав, спрямовані на усунення або запобігання загрози миру, придушення агресивних дій та інших порушень, що посягають на міжнародну безпеку.

Однак залишається фактом, обстановка, що склалася з 2014 року, вимагає переосмислення місця України у світі, у тому числі шляхом розробки концептуальних засад зовнішньої політики України з урахуванням нових міжнародних реалій.

Внутрішньонаціональні та геополітичні національні інтереси, як й інтереси в інших комплексах, системах тощо, мають тісний зв'язок, і вони пов'язані з юридичною підтримкою, що дозволяє їм успішно реалізувати. Однак це можна зробити лише в тому випадку, якщо ви зміцнюєте свої позиції у взаємопов'язаній системі світових держав та паритетного співробітництва у світових процесах. Наша країна потребує підтримки інших учасників міжнародних відносин, які повинні утворюватися на дипломатичній, договірній, багатосторонній та взаємній доброзичливій та партнерській основі.

#### **Література:**

1. Про національну безпеку України : Закон України. 2469-VIII від 21 червня 2018. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Статут Організації Об'єднаних Націй і Статут Міжнародного Суду від 26 черв. 1945 р. URL : [https://unic.un.org/aroundworld/unics/common/documents/publications/uncharter/UN%20Charter\\_Ukrainian.pdf](https://unic.un.org/aroundworld/unics/common/documents/publications/uncharter/UN%20Charter_Ukrainian.pdf)



#### **Виговський Леонід Антонович,**

доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри філософії,  
соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

#### **Виговська Тетяна Вікторівна,**

кандидатка біологічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Політичні технології в системі публічного управління в умовах воєнного стану в Україні**

Україна за останні роки пережила низку значних соціальних потрясінь, зокрема Помаранчева революція, Революція гідності, пандемія COVID-19 і, найстрашніше на сьогодні, – це не спровокована агресивна екзистенційна війна з боку російської федерації. Ці загрози для держави потребували організації та

проведення ефективної роботи публічного адміністрування, що стало новою парадигмою публічного управління. Зрозуміло, що завданням публічного управління є не лише забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку державних структур, але і розробка та реалізація на практиці найбільш оптимальних моделей (з точки зору економії людських та матеріальних ресурсів). Зараз під час війни система публічного управління та адміністрування працює на межі своїх можливостей.

Варто зазначити, що із відродженням власної державності Україна отримала в спадок вкрай не збалансовану систему управління. Адаптація радянській комуністичній однопартійній системі було характерне поєднання політичної та адміністративної сфер, законодавча не врегульованість багатьох сфер суспільного життя, одноосібне або кулуарне вирішення назрілих соціальних проблем, брак професійних компетенцій «ідеологічно підкованих» службовців, корумпованість кадрів на всіх рівнях тощо. Тому актуальною проблемою в умовах розбудови української державності на засадах багатопартійності, багатоукладності економіки стало створення якісно нової системи ефективного публічного управління і адміністрування, розробка і запровадження системи підготовки та перепідготовки кадрів з метою забезпечення їх високого професійного рівня в процесі підвищення якості надання послуг в сфері публічного управління.

Розв'язана російською федерацією війна змусила систему публічного управління працювати насамперед над підвищенням ефективності роботи з урахуванням наявних екзистенційних ризиків. З чинників, які безпосередньо слугують підвищенню ефективності роботи кадрів в умовах війни можна виокремити: можливість в умовах інтернету організації віддаленої роботи публічних службовців; спрощення процедур прийому на роботу нових кадрів; залучення військових на звільнені посади у створених військових адміністраціях; організація системи перепідготовки підвищення кваліфікації службовців з урахуванням потреб воєнного стану тощо. Спеціалісти публічного управління та адміністрування в сучасних умовах повинні мати професійні знання та навички роботи з внутрішньо переміщеними особами, керувати отриманням і наданням громадянам гуманітарної допомоги, вирішувати актуальні проблеми цивільного захисту населення, проводити заходи з питань територіальної оборони, організувати інформаційне забезпечення проведених заходів та запобігати і боротися з фейками. До цього необхідно додати й те, що потрібно вирішувати назрілі в умовах війни проблеми у сферах соціального захисту громадян, освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Зрозуміло, що «ефективність управління багато в чому залежить від того, наскільки влада здатна домовитися із суспільством, організувати з ним своєчасний і ефективний діалог, який може бути забезпечений використанням політичних технологій» [1, с. 227].

Щодо визначення політичних технологій, то їх можна розглядати як «сукупність способів, методів і процедур впливу на людські маси з метою зміни їх політичної поведінки і управлінських завдань» [2, с. 81]. Зрозуміло, що засобів та інструментів впливу на людську свідомість є достатньо багато. Тому зміст та форми політичних технологій в умовах демократичного суспільства завжди були наявні в науковому дискурсі. Відомо, що виборчі технології часто характеризуються як «чорні», «білі» та «сірі». Так, до «білих» технологій відносять ті, які не порушують закони. «Сірим» вважаються такі технології, які формально прямо не порушують закон, але при цьому вступають у конфлікт (прямо чи опосередковано) з традиційними нормами суспільної моралі та способами проведення політичної

кампанії. До прикладу, наявність на політичному заході кандидата його противників з плакатами, листівками та іншими опозиційними та провокативними матеріалами. Щодо «чорних» технологій, то до них відносяться ті, які порушують закон та моральні норми соціуму.

В умовах війни суттєву роль відіграють інформаційно-аналітичні політичні технології. В їх основі лежить збір інформації про суб'єктів ворожого впливу на громадян та аналіз змісту, форм пропагандистських засобів. При цьому здійснюється розробка засобів та інструментів нейтралізації такого впливу. Сутність технології політичного проектування полягає в розробці та реалізації стратегії та тактики управлінськими процесами в громаді.

У сучасному світі особливе значення мають політичні технології роботи з засобами масової інформації. Адже вони мають здатність формувати у громадян «нову комунікативну реальність». Саме засоби масової інформації забезпечують трансляцію політично важливої інформації на широку аудиторію населення, доносять останню щоденну інформацію, забезпечують створення фейків та їх пропаганду. До прикладу, в російській федерації саме вплив ЗМІ зумовив масове «зомбування» їх громадян. Під впливом телебачення більшість з них дійсно вірить в те, що в Україні є нацизм, ущемлення російської мови тощо. З одного боку, це свідчить, що в них абсолютно немає критичного сприйняття інформації навіть на рівні здорового глузду, а з іншого, так працюють сучасні політичні технології.

Важливе місце в житті громадян займає політична реклама. «Політична реклама, – слушно зазначає Собко В.В., – це будь-яка реклама як система методів психологічної дії на масову аудиторію з метою управління їх політичною поведінкою, спрямована на зміну або закріплення тих або інших політичних переконань» [3, с. 92]. Вона передбачає аналіз кон'юнктури ринкових можливостей партій, суспільних інституцій, ідей, особистостей. Це слугує формуванню відповідних моделей політичного попиту, вимоги до життя об'єктів і суб'єктів політичного процесу (лідерів, партій, політичних програм та ідей) та їх політичної поведінки в очах виборців. Політична реклама також здійснює аналіз ефективності політичних заходів, надає інформацію щодо необхідності коригування форм і методів політичної діяльності.

Щодо політичних технологій організації проведення масових заходів, то з метою захисту життя і здоров'я громадян в умовах воєнного стану в Україні вони заборонені або суттєво обмежені. Тому збори громадян, мітинги, демонстрації, ходи, релігійні (культові) і духовно-просвітницькі збори, пікетування, спортивні та культурно-видовищні, рекламні та інші акції в таких умовах мають обмежений характер.

### Література:

1. Ринковий Т. Політичні технології як складова публічної політики та управління на сучасному етапі державотворення. URL : <https://studies.in.ua/pravo/politychni-tehnologii-jak-skladova-publichnoi-polityky>.
2. Екзархов М. А., Костецька Л. М. Політичні технології та національна безпека: виклики для України. *Сучасні політичні технології: досвід та перспективи реалізації в Україні* : матеріали Всеукраїнської відкритої науково-практичної конференції (м. Київ, 17 грудня 2021 року). Київ : ДКС-Цанік, 2021. С. 81-83.
3. Собко В. В. Політична реклама в Україні: аналіз актуальних технологій. URL : <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/28379/1/92-97%20%b0.pdf>.



**Горєлий Сергій Сергійович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Систематизація зарубіжних підходів до процесу стратегування в сфері національної безпеки**

Сучасне середовище глобальної безпеки характеризується високим ступенем мінливості та непередбачуваності. Серед драматичних подій, які нині відбуваються у світі, це, насамперед, війна РФ, держави, яка має ядерну зброю і досі є постійним членом Ради Безпеки ООН, проти України, яка свого часу відмовилася від ядерної зброї в обмін на гарантії міжнародної безпеки. Саме ці обставини перевіряють міцність і функціональність існуючих механізмів забезпечення миру і безпеки, показують на практиці ефективність міжнародних організацій і союзів, активізують пошук нових механізмів забезпечення глобальної та національної безпеки. Невизначеність ситуації суттєво ускладнює формування державами політики національної безпеки, потребуючи диверсифікації заходів та зміцнення традиційних механізмів безпеки шляхом заходів у сфері розбудови національної стабільності. Це реалізує пошук нових, теоретично обґрунтованих підходів до забезпечення національної безпеки, зокрема стратегування.

Основне призначення системи стратегічного планування полягає в тому, щоб спрямувати зусилля основних учасників економіки на досягнення довгострокових цілей соціально-економічного розвитку [1, с. 34]. Світовий досвід показує, що стратегічне планування може бути використане для вирішення широкого кола управлінських задач - від розвитку окремих компаній (мікрорівень) до розвитку сфер публічного управління в цілому (макрорівень) [2, с. 17].

Нами узагальнено основні положення світового досвіду стратегування (табл.1).

Підсумовуючи, можна сказати, що незважаючи на різні підходи до організації процесу стратегування в конкретній країні, можна виділити загальні положення, що лежать в основі цих підходів. Окрім традиційних підходів, таких як інтеграція стратегій на різних рівнях, залучення цільових груп, забезпечення активної позиції мешканців, комплексний підхід тощо, можна виділити такі стратегічні положення, які набули поширення за кордоном та є особливо актуальними для України в сучасних умовах:

1) Забезпечення зворотного зв'язку, моніторингу та коригування цілей і напрямів реалізації стратегічних планів, метою якого має бути оцінка процесів реалізації заходів стратегії національної безпеки, їх ефективності, а також відповідності з планами та очікуваннями. При виявленні негативних явищ необхідний постійний моніторинг, щоб можна було своєчасно та належним чином на них відреагувати – скоригувати дії та заходи, посилити їх або запровадити нові, внести зміни до прийнятої стратегії тощо.



## Систематизація концептуальних положень світового досвіду стратегування

Країна	Основні аспекти процесу стратегування
Франція	Стратегічне планування носить індикативний характер і охоплює стратегічні галузі розвитку країни (виробництво, ціни, зайнятість, платіжний баланс, оборону), що дозволяє пом'якшувати фактори невизначеності та мати більш збалансовану національну економіку. При цьому в основному використовуються непрямі методи впливу на державний і приватний сектори економіки, де головна увага приділяється досягненню коротко- і середньострокових прогнозів. Найважливішим інститутом, що забезпечує роботу системи стратегічного планування є Генеральний комісійний орган з планування уряду. Окрім комісій, в якості консультативного органу, діяла Рада з економічного та соціального розвитку, яка складалася з представників різних соціальних груп: підприємців, найманих працівників, ремісників, фермерів, представників держапарату. Основна функція Ради – узгодження інтересів всіх цих соціальних груп при визначенні перспектив і механізмів економічного розвитку.
Німеччина	Стратегічне планування має чотири рівні: федеральні, федеральні землі, регіональні та муніципальні. Рішення, прийняті на кожному рівні, є орієнтирами для планування нижчого рівня влади, визначають основні напрямки розвитку. Наприклад, в завдання регіонального управління входить конкретизація головних цілей, поставлених на рівень землі, координація планових рішень різних спільнот відповідно до цілей планів даної землі. Основна задача місцевого планування – комплексний розвиток громади. План розвитку муніципального утворення встановлює рамки повноважень при здійсненні заходів, здійснює координацію та контроль відповідно до поставлених задач. Національна стратегія стійкого розвитку Німеччини готується Комітетом державних секретарів стійкого розвитку, державного міністра у відомстві федерального канцлера. Він представляє держсекретарів наступних міністерств: іноземних справ, фінансів, економіки, захисту прав споживачів та сільського господарства, праці, внутрішніх справ, транспорту, охорони навколишнього середовища, освіти та науки, охорони здоров'я, економічного співробітництва, і сім'ї, громадян похилого віку, жінок і молоді.
США	Характерне стратегічне планування, суть якого полягає у виборі головних пріоритетів розвитку національної економіки на федеральному рівні та на цій основі у побудові відносин федеральної влади з адміністраціями штатів, бізнесу, суспільства. В рамках стратегічного планування держави визначаються напрями, за якими слід розвивати суспільство, на яких ринках краще діяти, які перспективні технології розробляти, як забезпечити соціальну рівноправність та єдність країни, яким секторам економіки держава буде віддавати перевагу, які недержавні та суспільні структури підтримувати і на яких умовах. Найбільш загальним документом, що визначає концепцію життєдіяльності США на період президентського циклу, є Стратегія національної безпеки. Змістовно Стратегія включає в себе чотири блоки проблем: безпека, добробут, цінності та міжнародний порядок, що охоплюють всі сфери діяльності держави та суспільства. В США немає жорсткого централізованого підходу до стратегічного планування. Федеральна влада надає підтримку різним рівням влади та господарським суб'єктам на програмній основі. На федеральному рівні США питаннями планування економічного розвитку регіонів займаються дві організації: Правління економічного розвитку та Партнерство стійких спільнот.

*Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [3,4,5].*

2) Залучення різноманітних джерел фінансування, включаючи партнерство між державним і приватним секторами. Пріоритетами забезпечення механізму державно-приватного партнерства є використання фінансових ресурсів приватних партнерів у реалізації програм і проєктів; зменшення бюджетних витрат на розвиток необхідних об'єктів та відновлення інфраструктури; впровадження передових технологій. Основною перевагою державно-приватного партнерства для приватного сектора є можливість інвестувати та брати участь у соціально-економічних проєктах. Використання європейського досвіду ефективної публічно-приватної взаємодії сприятиме застосуванню механізмів, ідеології та принципів державно-приватного партнерства до умов нашої держави на національному та регіональному рівнях.

3) Підготовка стратегічних документів на основі визначених сильних сторін і можливостей, які дають змогу оцінити потенціал, зрозуміти напрями забезпечення безпекового середовища, а також визначити важливі зв'язки між національною та світовою безпекою, оцінити вплив глобалістичних тенденцій на національну стратегію.

4) Оновлення складу та цільових показників забезпечення національної безпеки; ці показники мають коригуватися відповідно до соціально-економічних, суспільно-політичних та інших процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішніх та інших факторів, а також очікуваних тенденцій.

6) Професіоналізація діяльності зі стратегічного планування, практична перевірка цього положення здійснюється шляхом створення структур, які концентрують висококваліфіковані кадри, які безпосередньо займаються формуванням напрямів і механізмів забезпечення національної безпеки.

Таким чином, наведені міркування дозволяють зробити висновок, що певний алгоритм планування рішень суб'єктами публічного управління може суттєво змінюватися при розробці стратегій національної безпеки. Підходи до організації стратегічного планування у сфері національної безпеки можуть відрізнятися за ступенем відповідності потребам безпекового середовища, кількістю та складом суб'єктів, залучених до цього процесу, ступенем агрегування планово-аналітичної інформації та ступенем узгодженість його структурних компонентів і ряд інших параметрів. Удосконалення цих механізмів обов'язково має базуватися на використанні позитивних практик вітчизняного та зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки нашої країни.

#### Література:

1. Бутко М. П., Пепа Т. В., Уляненко Ф. М. Модернізація регіональних господарських систем у глобалізаційному економічному просторі : монографія. Ніжин, ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2014. 268 с.
2. Добрик Д. О. Структурні складові соціально-економічного потенціалу регіону. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 29-32.
3. Douay N. La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. 396 p.
4. Marchetti Andreas. Deutsche und französische Sicherheitsstrategien im Vergleich: Konzepte für Europa? *Zeitschrift für den deutsch-französischen Dialog*. 2004. №4. p. 27-32.
5. The National Security Strategy of the United States of America. URL : [www.whitehouse.gov/nsc/nss](http://www.whitehouse.gov/nsc/nss).



**Гуменюк Оксана Григорівна,**  
кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Саморегуляція як чинник психологічної безпеки у діяльності особистості**

Довготривала війна з агресором є джерелом ураження найтравматичнішого особистого досвіду фактично для кожного громадянина України. Від війни страждає психологічна безпека усіх українців. Адже навіть ті, які перебувають далеко від фронту, все одно залучені у страшні події психологічно. Травматичні події провокують страждання і руйнують особистісні опори. У психологічній практиці вони супроводжуються кардинальним руйнуванням стереотипів в свідомості, діяльності та способі життя людини. У таких умовах особливо важливою стає здатність особистості знаходити найрізноманітніші шляхи подолання певних викликів і загроз, розвиток опору психіки до дії негативних впливів. Також для кожної особистості важливо знати про те, як можна допомогти собі почуватися краще, адже ледь не щодня ми переживаємо стресові, а часом навіть екстремальні ситуації. Тому у пошуках ефективних механізмів допомоги все більше психологів приділяють увагу дослідженню питання саморегуляції як чинника психологічної безпеки у діяльності особистості.

І саме за певних умов проблема дослідження саморегуляції набуває особливого значення. Актуальність даної проблеми для кризової, психотравматичної ситуації, в якій зараз перебуває українське суспільство, є незаперечною, що і обумовило вибір теми дослідження.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена мета – проаналізувати психологічні особливості саморегуляції особистості як чинника психологічної безпеки у діяльності особистості.

У психологічній науці поняття саморегуляції актуалізується крізь призму гуманістичного підходу, за якого особистість розглядається з позиції свободи, активності, здатності до самовдосконалення та саморозвитку (А. Маслоу, К. Роджерс, Г. Олпорт, В. Франкл та інші). Як самостійний предмет дослідження, саморегуляція висвітлена у соціально-когнітивній теорії особистості А. Бандури. Саморегуляція особистості, виходячи з думок вченого, формується за допомогою її поведінки, індивідуальних характеристик, особливо важливою з яких є мислення. Мислення кожної людини є особливим, так само як і характер особистості, тому і поняття саморегуляції залежить від індивідуальних особливостей особистості, характеру, мислення, темпераменту та багатьох інших характеристик. А. Бандура виділив дві групи чинників саморегуляції – зовнішні (стандарти, за якими оцінюємо свою поведінку) і внутрішні (самоспостереження (self-observation), процес винесення суджень (judgmental process) і активна реакція на себе (activeself-reaction) [2, с. 244]. В дослідженнях А. Бандури, В. Вундта, К. Роджерса поняття «саморегуляція» розглядалось через поняття «особистість», «особистісна саморегуляція».

З поглядів вітчизняної психології проблематика саморегуляції поведінки особистості виступає важливою складовою частиною принципу єдності свідомості і діяльності. Тобто, все, що ми робимо, залежить від наших думок, а наші думки виникають з свідомості. Так само і навпаки – всі наші дії мають свій відбиток у нашій свідомості, що впливає на наше майбутнє, тому один без одного ці явища існувати не можуть, вони несуть досить важливий сенс у нашому житті.

Саморегуляцію у сучасній психології розглядають, як інтегральну систему поведінково-психічних засобів, за допомогою яких людина здатна керувати своєю довільною поведінкою [5]. Можна зробити логічне припущення, що вивчення проблеми саморегуляції, її сформованості та розвитку сприятиме підвищенню рівня психологічної безпеки у діяльності особистості.

На сьогоднішній день в психологічній науці існує декілька варіантів розуміння саморегуляції в психологічному контексті. Так, саморегуляцію розглядають як замкнений контур регулювання та інформаційний процес, носієм якого виступають різні психічні форми відображення дійсності [4, с. 201]. Вона залежить від виду здійснюваної діяльності та умов і може реалізовуватись різними психічними засобами.

Як відзначає Д. М. Бречка поняття «саморегуляція» носить міждисциплінарний характер, під яким розуміється системний процес, що забезпечує адекватну умовам, мінливість, пластичність життєдіяльності суб'єкта на будь-якому з її рівнів [3, с.173].

У роботах багатьох авторів міститься спроба виокремлення власного психологічного аспекту саморегуляції. Розвиток та становлення ідей саморегуляції відбувалося в тісному взаємозв'язку з такими напрямками психологічних досліджень, як регуляція діяльності, стиль діяльності, мотивація, воля, довільність, самодетермінація, відповідальність і прийняття рішень, а також в контексті проблеми загальної структури й динаміки людської активності [3, с.175].

Балабанова Л. М. розглядає саморегуляцію як усвідомлене, цілеспрямоване планування, побудову й перетворення суб'єктом власних дій та вчинків відповідно до особистісно значущих потреб, мотивів і цілей. Відповідно до поглядів автора, саморегуляція – це деяка здатність особистості свідомо планувати та діяти адекватно до обраної нею програми, принципів, норм та правил. Відповідно останні виступають своєрідними еталонами, взірцями у процесі особистісної саморегуляції [1, с.169].

Вітчизняний науковець Кириченко Т.В. відзначає, що саморегуляція – це єдність соціальних та психологічних проявів свідомості і самосвідомості особистості [6, с.126]. Характеризуючи саморегуляцію у контексті активності суб'єкта діяльності українська дослідниця виділяє три основні типи механізмів саморегуляції. Ці механізми забезпечують умовнорефлекторність процесу саморегуляції особистості. Усвідомлення особистістю цих закономірностей позитивно впливає на свідому саморегуляцію за рахунок свідомої побудови у свідомості образів цих взаємопов'язаних процесів. Що є стимулюючим чинником за рахунок вольового впливу, а відповідно сприяє психологічній безпеці у діяльності особистості.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо робити висновки що сформованість саморегуляції визначає подальший гармонійний розвиток особистості, формує вироблення стресостійкості, сприяє саморегуляції та позитивним трансформаціям психіки.

### Література:

1. Балабанова Л. М. Психолого-педагогічні проблеми студентського віку. *Психологія: зб. наук. праць*. К. : НПУ, Вип. 4 (7), 2009. С. 169-170.
2. Бандура А. Теория социального научения: пер. с англ. Н.Н. Чубарь. СПб.: Евразия, 2013. 320 с.
3. Бречка Д. М. Саморегуляція процесів поведінки. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали конференції (м. Харків, 2017 рік). Харків, 2017. С.172-172. URL : [https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/07\\_04\\_2017/pdf/54.pdf](https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/07_04_2017/pdf/54.pdf)
4. Головінський І. З. Педагогічна психологія : навч. посіб. для вищ. шк. К. : Аконт, 2013. 288 с.
5. Грабар М. О. Психологічні особливості саморегуляції у навчальній діяльності. Двадцять перша всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція. URL : <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/51-dvadtsyat-persha-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/490-psikhologichni-osoblivosti-samoregulyatsiji-u-navchalnij-diyalnosti>
6. Кириченко Т. В. Психологічні особливості саморегуляції вчителя в комунікації у процесі мовленнєво-педагогічного спілкування. *Психолінгвістика : зб. наук. праць*; Переяслав-Хмельницький, ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». ФОП Домбровська Я.М., 2016. Вип. 20 (1). С. 125–135.



**Данчев Віталій Васильович,**

аспірант Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Державна політика щодо детінізації економічних процесів в Україні**

Посилення глобалізації, геополітизації та регіоналізації, у поєднанні з актуальними загрозами і небезпеками, пов'язаними зі збройним вторгненням російської федерації в Україну, призводять до значних деструктивних трансформацій у міжнародній економіці. Ці трансформації мають вплив на національну економіку, спричиняючи значну дестабілізацію, активізацію ризиків та виникнення фінансово-економічних викликів і загроз. У цьому контексті виникають суттєві диспропорції в соціально-економічному розвитку і значні проблеми, такі як тінізація економічних відносин, поширення корупції, економічної злочинності та легалізація (відмивання) доходів, отриманих незаконним шляхом. Тіньова економіка, що проникає у всі етапи суспільного відтворення, включаючи виробництво, обмін, розподіл та споживання, стає однією з ключових проблем, що вимагає уваги та розв'язання шляхом ефективної державної політики в Україні. Враховуючи ці тенденції, необхідність радикального зменшення її масштабів та впливу на економічне зростання визначається як одне з першочергових завдань.

Вивчення природи тіньового сектора економіки та його фінансових аспектів у історичному контексті дозволяє визначити основні риси цього явища. Вчений Е. Фейг [1], був одним із перших, хто дав визначення тіньовій економіці та

трактував її сутність як соціально-економічне явище, що охоплює різноманітні сфери економіки, політики та суспільства та включає нелегальні та неофіційні види діяльності, які офіційна статистика не фіксує. Інші вчені, такі як А. Сміт [2] та Ф. Шнайдер [3], розширюють цей погляд, враховуючи аспекти нелегального виробництва та інші форми, що сприяють ухиленню від оподаткування. Дослідження Н. Савіної та А. Подлевського [4] підкреслюють, що Україна відзначається найвищим рівнем тіньової економіки в Європі через вплив високого рівня оподаткування та низького рівня правової культури.

Дослідники розглядають різні типи тіньової економіки, серед яких можна виділити:

- неформальну економіку, що діє в межах домашніх господарств та підприємств з неофіційним зайняттям. Учасники цієї діяльності відповідають законодавству, але виробництво товарів і послуг здійснюється виключно для особистого споживання;

- приховану (тіньову) економіку, яка не має офіційної декларації, і реальні обсяги її діяльності намагаються мінімізувати для ухилення від сплати податків;

- нелегальну (підпільну) економіку, що включає незаконне виробництво та збут товарів і послуг, які заборонені законодавством [5].

Неефективність заходів державної політики у боротьбі з тіньовою економікою може призвести до того, що в умовах глобалізації країна стане привабливою для кримінальних діяльностей. Більшість запропонованих вченими та політиками заходів щодо детінізації економіки України не були реалізовані повністю, виконувалися частково або анулювалися пізніше. Протягом останніх років Міністерство економіки України встановило критичний рівень тіньового сектору економіки на рівні 30-32%, що призводить до негативних наслідків [6]. Проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що за період 2012–2022 років спостерігалися зростаючі (2012–2014 та 2020–2022 рр.) та спадаючі (2015–2019 рр.) тенденції зміни інтегрального показника рівня тіньової економіки. Зазначається, що тіньова економіка зростала в періоди загострення соціально-економічних та суспільно-політичних криз, зокрема:

- 2013–2015 роки – Революція Гідності, політичні коливання, реформи влади, анексія Криму та війна на сході України;

- 2020–2021 роки – Світова пандемія COVID-19, карантинні обмеження, вплив на суб'єкти господарювання та їх фінансово-господарську діяльність;

- 2022 рік – по сьогодні – Повномасштабна війна росії проти України, яка спричинила масштабні руйнування, знищення інфраструктури та обмеження доступу до значних територій країни.

На основі показників тіньового сектору, Міністерство економіки України ідентифікувало чотири ключові проблеми, які ускладнюють детінізацію вітчизняної економіки, зокрема високий рівень корупції, недосконалість судової системи країни, низький рівень ефективності механізмів захисту прав власності та існування непідконтрольних уряду територій, що породжує контрабанду та нелегальні виробничо-господарські процеси.

Під час воєнного стану, за думкою директора Інституту еволюційної економіки Ігоря Макаренка, рівень тіньового сектору вітчизняної економіки може досягнути критичної відмітки в 50 %. Унаслідок мобілізації національних

економічних процесів зазнає підвищення тінізації економіки, зокрема, в результаті знищення критичної інфраструктури та потреби у відновленні ряду сфер [7].

На нашу думку, ключовим завданням у контексті детінізації економіки та сприяння економічному зростанню держави є зменшення рівня корупції серед суб'єктів господарського сектору. Необхідно не лише боротися з самою корупцією як руйнівним фактором, але й створити умови, в яких корупція стане не вигідною чи неприпустимою. Досягнення цієї мети можливе за умови впровадження таких заходів детінізації економіки:

- створення сучасного інституційного середовища та оптимізації державного управління в галузі протидії корупції, що включає зменшення навантаження на антикорупційні органи;

- реалізації повноцінної судової реформи;

- використання сучасних інструментів взаємодії між владою, господарюючими суб'єктами та громадськістю, зокрема, розповсюдження методів електронного урядування та електронного документообігу;

- розвитку практики використання електронних інструментів для забезпечення участі громадськості в управлінських процесах, включаючи громадські слухання за допомогою відеозв'язку та можливість дистанційної постановки питань;

- забезпечення добросовісної конкуренції на ринку;

- проведення постійного аудиту та зниження ступеня секретності в секторі безпеки й оборони, зокрема, щодо державного бюджету, річних планів державних закупівель та інформації про проведення закупівель та укладені контракти.

Отже, детінізація економіки представляє собою складний та багатокомпонентний процес, що включає в себе ряд заходів державної політики, спрямованих на ліквідацію причин тіньової економіки та скорочення обсягів тіньового сектору шляхом створення сприятливого середовища для легалізації бізнесу. Надзвичайно важливо розглядати детінізацію не лише як засіб подолання кризи, а й як ключовий фактор для забезпечення стійкого економічного зростання держави. Цей процес особливо актуальний у контексті інтеграції України в Європейський Союз, де члени-держави відзначаються вищими рівнями економічного розвитку. Вирішення комплексу проблем, таких як високий рівень корупції, дефективна судова система, низький рівень захисту прав власності та територіальна цілісність, визначає успіх детінізації економіки України та створення передумов для сталого економічного розвитку. Зниження мінімального рівня тіньової економіки відкриває перспективи для переходу держави на новий рівень розвитку, оскільки капітал, який раніше опинявся у тіньовому секторі, буде спрямований на структурні зміни та збільшення обсягів легальної економіки в обох сферах – матеріальній та нематеріальній.

### Література:

1. Feige E. Overseas holding of U.S. currency and the underground economy: In Pozo, S. (ed). *Exploring the Underground Economy: Studies of legal and unreported activity*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo. 1996. P. 5–62.

2. Smith Philip M. Assessing the size of the underground economy: *The statistics Canada perspective. The underground economy: Global evidence of its size and impact*. 1997. P. 11–37.

3. Schneider F. Development of the shadow economy of 36 OECD countries over 2003–2021: *Due to the corona pandemic a strong increase in 2020 and a modest decline in 2021*. *International Scholars Journals*. 2021. Vol. 15. № 2. URL : <https://www.internationalscholarsjournals.com/articles/development-of-theshadow-economy-of-36-oecd-countries-over2003--2021-due-to-the-coronapandemic-a-strong-increase-in-20.pdf>

4. Савіна Н. Б., Подлевський А. А. Механізм системної детінізації економіки України. *Вісник НУБГП*. 2018. № 1 (81). С. 3–12. URL : <https://doi.org/10/31713/ve120181>.

5. Маргасова В. Г. Детінізація національної економіки в контексті економічної безпеки : колективна монографія. Чернігів : ЧНТУ, ТПК «Орхідея», 2015. 244 с.

6. Shadow economy. General trends of 2021: analytical note. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine, 2021. 12 p. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?Lang=ukUA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (in Ukraine) (дата звернення: 28.01.2024).

7. Макаренко І. Виступ директора Інституту еволюційної економіки під час прямого ефіру на i-ua.tv. Київ, 15.06.2022. URL : <https://i-ua.tv/news/> (дата звернення: 28.01.2024).



**Дорош Назар Васильович,**  
аспірант КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

### **Соціальна складова державної політики у сфері національної безпеки на прикладі Індії**

Національна безпека є головним імперативом існування будь-якого національно-державного утворення, до основних функцій якого належить регулювання суспільних відносин, спрямоване на узгодження та всебічне задоволення різноманітних інтересів людини, суспільства й держави [1]. Соціальна складова відіграє важливу роль в забезпеченні стабільності всередині країни та підтримці настроїв населення, адже соціальна політика напряму впливає на добробут суспільства та його реакцію. Соціальне напруження може призвести до дестабілізації всередині країни та викликати масові невдоволення, які призводять до мітингів, тероризму та проявів регіонального сепаратизму. Соціальна складова державної політики має бути пов'язана з дотриманням окремих соціальних стандартів, зокрема, подолання бідності, зростання рівня освіти, якості послуг охорони здоров'я, послуг закладів культури тощо [2].

Неефективне ведення соціальної політики державою може призвести до невдоволення суспільства, що є прямою загрозою національній безпеці. Держав потрібно навчитись виділяти соціальні проблеми присутні в країні, швидко реагувати та знаходити інструменти для подолання складного соціального становища.

Одним із прикладів країн, де соціальна складова державної політики не працює з достатньою ефективністю є Індія. Серед проблем у соціальній сфері Індії



можна виділити систему освіти, корупцію, безробіття, бідність, тощо [9]. Всі ці проблеми сприяють соціальній напрузі та безпосередньо впливати на національну безпеку, а дестабілізуючі фактори всередині країни сприяють її незахищеності від зовнішніх ворогів. Виділяючи окремі проблеми, такі як безробіття, можна зауважити, що за статистикою 2022 року Індія посідає 13 місце в Азії за цим показником, який складає 7,33 [13]. Це є значною цифрою, особливо враховуючи населення країни та сильно впливає на рівень життя. Це можна спостерігати за індексом бідності, який в Індії є доволі нерівномірним. Деякі регіони страждають від бідності на дуже небезпечному рівні, наприклад, штат Біхар, де цей індекс становить 51,9 [7]. Хоча ситуація дещо покращується, цей індекс все ще знаходиться на досить високому рівні в деяких регіонах, що викликає інші проблеми, такі як тероризм, корупцію, голод, неприйнятні умови життя тощо. В Global Hunger Index Індія посідає 111 місце, можна спостерігати значне покращення в цьому показнику, порівняно з 2000 роком, проте наразі становить 28,7 [6] та є серйозною проблемою для країни, а якщо зауважити, що боротьба з голодом триває не одне десятиліття, то складова соціальної політики держави потребує негайного реформування. Національний Акт Продовольчої Безпеки (NFSA) був розроблений ще у 2013 році для подолання проблеми голоду в Індії, і хоч цей акт зміг привернути увагу до проблеми, проте ще не виправдав очікування щодо нової політики продовольчої безпеки в державі [4].

Переходячи до більш очевидних проблем для національної безпеки в соціальній складовій державної політики варто зауважити тероризм, який в Індії виникає з багатьох причин, зокрема низький рівень життя, мало захищеність кордону, проблеми з сферою освіти тощо. В Індії найвищий відсоток безграмотних людей в світі, більш ніж 25 % населення складають люди без освіти [3]. Такі люди віддаються пропаганді терористичних угруповань набагато легше та мають сепаратистські настрої. Хоча прийняті в Індії закони, такі як Стаття 21А та Стаття 45 Конституції Індії, сприяють приверненню молоді до навчання, велика кількість начальних закладів знаходиться в скрутному становищі та потребує більших вкладень зі сторони держави [5]. Покращення системи освіти може одним з найважливіших кроків до запобігання тероризму та подоланню інших проблем, таких як безробіття.

Через скрутне соціальне становище в Індії поширеними також є проблеми регіонального сепаратизму, ситуація з Джамму і Кашміром є проблемою що тягнеться десятиліттями, і в цьому регіону досі панує тероризм та військові дії. Маніпур також є одним з регіонів, де історично невщухають прояви сепаратизму, хоч і останнім часом ці тенденції менші, ніж були 1980-х роках. Також у інших північно-східних регіонах досі присутні регіонально-сепаратистські рухи, наприклад, у штаті Ассам це пов'язано з релігійним питанням, де терористичні мусульманські угруповання виступають проти Індійської влади [8]. З цього можна виокремити ще одну проблему, а саме релігійне та етнічне протистояння, яке присутнє всередині індійського суспільства та значно дестабілізує ситуацію як і в окремих регіонах, де на тлі конфлікту створюються терористичні організації, так і на рівні усієї держави. Ця проблема відкриває можливість для таких країн як Пакистан та Афганістан впливати на питання релігійного та етнічного характеру та через пропаганду залучати громадян Індії на свою сторону.

В контексті релігійних та етнічних протистоянь всередині Індії варто згадати ідеологію Хіндутви, що просуває індуїстський націоналізм на політичному рівні, що також сприяє виникненню конфлікт на загальнонаціональному рівні. Ця ідеологія

просувається «Народною партією Індії» та вже неодноразово викликала конфлікти, особливо з мусульманською частиною населення, прикладом чого може бути кейс Кашміру, коли у 2019 році було відкликано спеціальний статус штату, що сприяло загостренню ситуації [14].

Однією з головних проблем в Індії, що впливає на ситуацію в суспільстві досі є кастова система. Це є системою соціального розподілу, яка поділяє суспільство на 4 основні касты, зокрема брахманів, кшатрій, вайшій і шудр та касты недоторканих. Хоча ще у часи здобуття незалежності влада почала боротись з цією проблемою, а саме в статті 35 Конституції Індії, це все ще залишає свій слід. Протягом історії незалежної Індії було прийнято ще декілька законів, які регулювали б кастову систему, особливо проблему «недоторканих», це були Акт про захист прав громадянських прав 1955 року [10], Акт запобігання звірств по відношенню до включених до списку племен та каст 1989 року у [11] та доповнення до цього акту у 2015 році [12]. В деяких регіонах, а особливо у сільській місцевості це залишається проблемою, з якою й надалі потрібно боротись.

І хоча перелік проблем з якими стикається соціальна політика Індії є неповним, можна зазначити, що державна політика з цих питань потребує удосконалення та перегляду, а деякі проблеми, такі як кастова система, також потребують часу для їх подолання.

Варто зауважити, що Україна має деякі подібні проблеми всередині суспільства, такі як корупція, безробіття, сепаратистські настрої та інші. Це має спонукати нашу державу дивитись на досвід інших країн, які страждають від таких проблем, шукати методи їх вирішення та виділяти помилки, щоб їх можна було уникнути імплементуючи досвід таких країн як Індія до нашої державної політики та її соціальної складової.

### Література:

1. Баланда А. Л. Соціальна складова національної безпеки України. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1. С. 166-172.
2. Музиченко А. С., Чвортко Л. А. Соціальна складова національної безпеки України. / А. С. Музиченко, Л.А. Чвортко. Інноваційна модель розвитку: тенденції та перспективи економічної трансформації : колективна монографія. За ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. Умань : ФОП Жовтий О. О., 2014. С. 90-94.
3. 75 years, 75% literacy: India's long fight against illiteracy. *The Times of India*. URL : <https://timesofindia.indiatimes.com/india/75-years-75-literacy-indias-long-fight-against-illiteracy/articleshow/93555770.cms?from=mdr>
4. Banik D. The Hungry Nation: Food Policy and Food Politics in India. *Food Ethics*. 2016. Vol. 1, № 1. P. 29–45. URL : <https://doi.org/10.1007/s41055-016-0001-1>
5. Challenges and Issues in Indian Education System. *Geeks for Geeks*. URL : <https://www.geeksforgeeks.org/challenges-in-indian-education-system/>
6. GHI - India. *Global Hunger Index (GHI)*. URL : <https://www.globalhungerindex.org/india.html#:~:text=In%20the%202023%20Global%20Hunger,of%20hunger%20that%20is%20serious.>
7. National Multidimensional Poverty Index, 2023. *Drishti IAS*. URL: [https://www.drishtiias.com/summary-of-important-reports/national-multidimensional-poverty-index-2023#:~:text=This%20indicates%20that%20India%20is,from%2047.14%20to%2044.39%.](https://www.drishtiias.com/summary-of-important-reports/national-multidimensional-poverty-index-2023#:~:text=This%20indicates%20that%20India%20is,from%2047.14%20to%2044.39%)

8. Punjab To Manipur: A Look At India's Separatist Movements. *Outlook India*. URL: <https://www.outlookindia.com/national/punjab-to-manipur-a-look-at-india-s-separatist-movements-news-321007>

9. Shaw R.K. Major Social Issues in India URL: <https://static.mygov.in/indiancc/2021/05/mygov-99999999876881167.pdf>

10. The Protection of Civil Rights Act : Act of 08.05.1955 № 22. URL: <https://cjp.org.in/wp-content/uploads/2018/01/The-Protection-of-Civil-Liberties-Act-1955.pdf>.

11. The Scheduled Castes And The Scheduled Tribes (Prevention of Atrocities) Act : Act of 11.09.1989 № 33. URL: <https://cjp.org.in/wp-content/uploads/2018/01/The-Scheduled-Castes-And-the-Scheduled-Tribes-Prevention-of-Atrocities-Act-1989-1.pdf>

12. The Scheduled Castes And The Scheduled Tribes (Prevention of Atrocities) Amendment Act : Act of 31.12.2015 № 1. URL : <https://cjp.org.in/wp-content/uploads/2018/01/Atrocities-Amendment.pdf>.

13. Unemployment rate in Asia. *The Global Economy*. URL : [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/unemployment\\_rate/Asia/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/unemployment_rate/Asia/)

14. Venkatesh V., Ahmad F. Rewriting India: The Construction of the «Hindutva» Citizen in the Indian state. URL: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=589112090009123100121007092122073064031038028079005001126106081005088010068024077031100048097039026028033107100070090027094125017001002076092010081097124113081113080054048004021023116004006070095126093016011115064018003086006090092094000071090001117125&EXT=pdf&INDEX=TRUE>



**Здоровко Світлана Сергіївна,**  
аспірантка Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

### **Поняття і типологія протидії міжнародному тероризму в період глобалізації**

У сучасному світі позначилися цілі регіони, де тероризм стає найважливішим чинником, що визначає характер міжнаціональних і міждержавних стосунків, перспективи вирішення міждержавних, міжцивілізаційних конфліктів, а отже, і побудову світового ладу. Тероризм належить до найнебезпечніших і важко прогнозованих явищ сучасності, що набувають усе більш різноманітні форми, загрозливі масштаби які обіцяють людству самі катастрофічні наслідки. Терористичні акти найчастіше призводять до масових людських жертв, тягнуть руйнування матеріальних і духовних цінностей, порушують підтримку соціальної дисципліни, народжують ситуацію глибокої ворожнечі між державами і народами. Вони провокують війни між націями і релігіями, ненависть і недовіру між соціальними групами і економічними об'єднаннями, які неможливо здолати навіть впродовж життя одного покоління.

Тероризм сіє постійний, стійкий страх, формує почуття небезпеки більшою мірою, чим інші форми насильства. Терористи завдають ударів по безневинним жителях без розбору і без попередження. Шляхом створення атмосфери страху

терористи намагаються виторгнути собі поступки, послабити або дискредитувати владу, продемонструвавши її нездатність захистити своїх громадян.

Для окремих людей, груп, організацій і навіть держав тероризм став лише просто способом рішення проблем – політичних, національних, релігійних (у тому числі псевдорелігійних), суб'єктивно-особових, корисливих і тому подібне. До нього зараз прибігають ті, хто іншим шляхом не може задовольнити своє пожадливе прагнення до влади, «дорватися» до матеріальних благ, досягти успіху законним шляхом, у відкритому суперництві, наприклад, у справі твердження або захисту національної незалежності і державного суверенітету. Не випадково іноді стверджують, що тероризм є зброя малих народів, але швидше ця зброя «маленьких» в моральному сенсі людей. Для багатьох тероризм є спосіб реалізації маячних ідей перевлаштування світу і загального щастя. Терористи існують і в розвинених країнах з великим духовним потенціалом і гуманістичними традиціями, і в малорозвинених. До того ж тероризм давно вийшов за національні рамки, набув міжнародного характеру. І зараз це злочинне явище просто недоцільно ділити на міжнародний і внутрішньодержавний, що було допустимо, наприклад, в 1970-і роки. Він, в основній своїй злочинній посилці, єдиний і невідимий як для окремої держави, так і для міжнародного співтовариства в цілому [1].

Кінець ХХ - початок ХХІ століття ознаменувалися істотними змінами в засобах і способах підготовки і реалізації терористичних акцій. В результаті залучення до бойових організацій деякої частини високопрофесійної і високоерудованої інтелігенції на службу тероризму поставлені найсучасніші високі технології. У зв'язку з цим зросла загроза виробництва і застосування під час терактів зброї масової поразки. Об'єктом дії терористів стали не лише політичний, військовий і економічний потенціал країни, але також управлінська і інформаційна сфери.

Найбільшу небезпеку в сучасних умовах представляє технологічний тероризм з можливим використанням ядерних матеріалів, біологічної і хімічної зброї. Технології, що технологізували суспільство, привели до зростання небезпеки терористичних актів. На об'єктах промисловості, транспорту, виникла загроза застосування терористами заходів провокації екологічних катастроф. Сьогодні усі держави світу визнають, що тероризм перетворився на глобальну загрозу, нейтралізувати яку світова спільнота доки не готова і не здатна. Терористичні організації мобілізували потужні фінансові, духовні і технічні ресурси. Крім того, сучасний тероризм відійшов від традиційної формули – краще, якщо якомога більше людей злякається, чим загине. Багато екстремістських організацій пішли по іншому шляху і висунули завдання – нехай якомога більше людей злякається і якомога більше людей загине. Тому головною загрозою з боку терористів є загроза життя і безпеки людей [2].

Тероризму судилося стати, мабуть, новою формою війни ХХІ століття, а може бути, і подальших віків. Тероризм має свої загальні і індивідуальні властивості. У нього є причини - явні і таємні. Є, як у всякій військовій діяльності, ті що виграли і програли від терористичної діяльності. В той же час тероризм вивчений недостатньо. Актуальні для вивчення і постійного наукового уточнення залишаються такі грані тероризму, як детермінанти, форми і ознаки, види і підвиди, тенденції. Заслуговує на особливу увагу увесь комплекс і досвід контртерористичної боротьби, як вітчизняний, так і зарубіжний.

### Література:

1. Запорожець Т. Національні інтереси та безпека України в контексті геополітики. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: «Управління». 2011. № 3. С. 343–350.
2. Sterling Clare Terrorism: tracing the International Network. *New York Times Magazine*. 1981, March, 1. P. 19.



**Касьян Олексій Олександрович,**  
аспірант Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

### Правові основи управління безпекою при надзвичайних ситуаціях

Наразі прийнято велику кількість нормативних правових актів, які в тій чи іншій частині стосуються проблем управління безпекою населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. Однак говорити про достатність та системність у регулюванні даної сфери правовідносин поки не можна.

Це пов'язано з тим, що за минулі 15 років:

- а) змінилося розуміння фактора надзвичайних ситуацій у формуванні соціально-економічної політики країни;
- б) накопичився достатній досвід правового регулювання відносин у галузі надзвичайних ситуацій;
- в) прийнято нові закони в галузі адміністративної відповідальності, технічного регулювання, закони в галузі місцевого самоврядування та багато інших законодавчих та нормативних актів.

До основних, хоч і які втратили своє первісне значення, законів, що регулюють проблеми безпеки у техногенній і природно-техногенній сферах, належить Кодекс цивільного захисту (далі – Кодекс), що закріплює правові засади забезпечення безпеки особистості, суспільства та держави, розкриває структуру системи цивільного захисту та її функції [1, с. 25].

Важливе значення мають положення щодо визначення надзвичайних ситуацій, їх класифікація та суб'єктів забезпечення цивільного захисту. Кодексом встановлено, що основним суб'єктом забезпечення цивільного захисту є держава, яка здійснює функції у цій галузі через органи законодавчої, виконавчої та судової влади. Водночас Кодексом встановлено, що громадяни, громадські та інші організації та об'єднання є також суб'єктами цивільного захисту. Вони мають певні права та обов'язки у сфері забезпечення цивільного захисту відповідно до законодавства.

Держава забезпечує правовий та соціальний захист громадян, громадських та інших організацій та об'єднань, які сприяють у забезпеченні цивільного захисту. На ефективність законодавчого регулювання проблем зниження ризиків надзвичайних ситуацій суттєво впливають такі фактори:

- відсутність єдиної концептуальної основи та стратегії прийняття законодавчих та інших нормативних правових актів, що визначають рівень та черговість законодавчого регулювання;

- відсутність у законодавстві механізму вирішення проблем зниження ризиків надзвичайних ситуацій;

- переважання відомчого інтересу у визначенні пріоритетності прийняття законодавчих актів, що призводить до фрагментарності, некомплектності, значної пробільності у правовому регулюванні окремих найважливіших проблем надзвичайних ситуацій;

- поширення правових актів одного рівня на різні суб'єкти правовідносин та різний територіальний простір, що мало сприяє вирішенню проблеми комплексно та в повному обсязі.

Чинні законодавчі акти недостатньо узгоджені між собою, іноді суперечать один одному:

- незначна частка базових законів у порівнянні з кількістю підзаконних актів, враховуючи специфіку та значимість регульованих проблем;

- низька поінформованість суб'єктів, що беруть участь у реалізації задач зниження ризиків надзвичайних ситуацій та пом'якшення їх наслідків;

- відсутність єдиного законодавчо закріпленого поняття «ризик», «зниження ризику», «пом'якшення наслідків аварій та катастроф»;

- відсутність достатнього скоординованого організаційного механізму попередження (профілактики) виникнення надзвичайних ситуацій [3, с. 241].

Особливістю чинного законодавства є фокусування на регулюванні регулювання відносин, що виникають або в період надзвичайної ситуації, або при ліквідації її наслідків. Тільки останнім часом особливу увагу стали приділяти превентивним заходам, таким як ліцензування, експертиза проектів, видача дозволів на спорудження потенційно небезпечних об'єктів. У силу специфіки державної системи управління утворилася певна множинність нормативного регулювання різних «небезпек», зокрема «промислової», «екологічної», «техногенної», «санітарної», «радіаційної» тощо. Основні причини та джерела виникнення техногенних аварій та катастроф так чи інакше, як правило, пов'язані з промисловими об'єктами. В ідеалі – здійснення об'єктивної, повної та комплексної оцінки впливу запланованого об'єкта на здоров'я населення (у тому числі, і на персонал самого промислового об'єкта) та навколишнє середовище – основа правової доктрини безпеки виробничих об'єктів [2, с. 113].

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що у сфері правового регулювання можна назвати 3 основні тенденції. По-перше, нині діють понад декілька законів, понад 20 указів Президента України, постанов і розпоряджень Уряду України, понад 100 законів та підзаконних актів, сотні нормативних документів, прийнятих міністерствами, службами – суб'єктами функціональних і територіальних підсистем Державної служби з надзвичайних ситуацій у галузі управління при надзвичайних ситуаціях, тобто є диверсифікація законодавства. По-друге, паралельно з диверсифікацією йде інтеграція законодавства з різних аспектів безпеки і захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, і навіть перетворення їх у відносно самостійну галузь українського права. По-третє, централізація правового регулювання у сфері. Так, незважаючи на чисельність нормативних правових актів, їх базові закони значною мірою дублюють положення Кодексу цивільного захисту. Таким чином, виходячи з

проведеного аналізу, можна зробити висновок, що нормативно-правова база України в галузі управління безпекою населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру визначає необхідні орієнтири як загалом для країни, так і для регіонів та галузей та передбачає комплекс законодавчих заходів, що встановлюють механізми, норми та процедури управління ризиками. Управління безпекою населення та територій при надзвичайних ситуаціях полягає у керівництві силами єдина державна система цивільного захисту під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Головною метою управління є забезпечення ефективного використання сил та засобів різного призначення, внаслідок чого роботи в зонах надзвичайних ситуацій мають бути виконані у повному обсязі, у найкоротші терміни, з мінімальними втратами населення та матеріальних коштів.

#### Література:

1. Андреев С. О. Цивільний захист як напрям державної політики з питань національної безпеки: аналіз законодавчих новацій. *Стратег. пріоритети*. 2015. № 4 (37). С. 24–28.
2. Буравльов Є. П. Управління техногенною безпекою України / Є. П. Буравльов, В. В. Гетьман; за ред. В. П. Горбуліна. Київ : Ін-т пробл. нац. безпеки, 2006. 248 с.
3. Кулеба О. М. Системно-правова характеристика управління цивільним захистом в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2014. № 2 (8). С. 238–245.



**Кисельов Євген Володимирович,**  
аспірант Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського

#### **Стратегічні підходи до реформування механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки**

Стратегічні загрози енергетичній безпеці породжують негативний імпульс, що проходить між системними зв'язками від елемента до елемента економічної системи країни, що включає і енергетику, і взаємодію між іншими елементами підсистем. Або іншими словами товарні та фінансові ланцюжки передають негативний імпульс, сформований тією чи іншою несприятливою подією, призводячи до зниження економічної активності та зниження рівня добробуту громадян. У рамках економічної системи відбувається або згасання, або посилення негативного початкового імпульсу, спричиненого реалізацією тієї чи іншої загрози енергетичній безпеці. Імпульс посилюється, коли внаслідок неефективної роботи системи він прискорює внутрішні деструктивні процеси, що призводить до зниження якості життя населення [1-3].

Фактично чим нижча виробнича та економічна ефективність енергетичних компаній, чим вища монополізація енергетичного ринку, чим нижча якість та кількість міжсистемних зв'язків тощо, тим вищий деструктивний ефект реалізації стратегічної загрози в енергетичній системі, що призводить до зниження рівня добробуту громадян [2; 3].

Забезпечення енергетичної безпеки в рамках зниження впливу реалізації

стратегічних загроз енергетичній безпеці на якість життя населення можливе через формування та реалізацію комплексної енергетичної та економічної політики, спрямованої на створення таких соціально-економічних та фінансових умов, які дозволять нівелювати деструктивний ефект несприятливих стресових явищ.

Комплексний соціально-економічний розвиток, що дозволяє вирішувати проблему забезпечення енергетичної безпеки за рахунок підвищення адаптивних властивостей енергетичних та економічних систем, зниження чутливості рівня добробуту громадян до стресів різної природи тощо може бути забезпечено в рамках реалізації концепції сталого розвитку [1; 2].

Зокрема, в рамках концепції сталого економічного розвитку повинні бути сформульовані наступні принципи такого розвитку, інтегровані у практику вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем:

1. Принцип взаємопов'язаності. Відповідно до цього принципу розвиток має здійснюватися з урахуванням екологічних, соціальних та економічних наслідків тих чи інших політичних рішень.

2. Принцип соціальної відповідальності комерційних компаній, що передбачає їх активну участь у реалізації суспільно важливих програм, що сприяють досягненню збалансованого розвитку.

3. Принцип глобальної відповідальності. Збалансований розвиток може бути досягнутий лише на світовому рівні, що передбачає об'єднання фінансових, наукових, енергетичних та інших ресурсів світової спільноти.

4. Принцип наукового вирішення поточних соціальних, економічних, енергетичних та політичних проблем.

5. Принцип рівності всередині одного покоління та між різними поколіннями щодо доступу до ресурсів та можливостей задоволення своїх потреб [1-3].

#### **Література:**

1. Земляний М. Г. До оцінки рівня енергетичної безпеки. *Стратегічна панорама*. 2009. № 2. С. 56–64.

2. Кисельов Є. В. Перспективи розвитку механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 216–218.

3. Пудичева Г. Енергетична безпека підприємств в контексті сталого розвитку економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 1. № 60. С. 179–185.



**Мартинюк Олександр Васильович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

#### **До питання щодо договірно-правового оформлення державних кордонів України**

Встановлення державного кордону є визначальним чинником правосуб'єктності держави, передумовою її незалежності. Режим державного кордону України визначається Конституцією України, Законом України «Про державний кордон» та «Про виключну (морську) економічну зону України», указами



і розпорядженнями Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, низкою двосторонніх та багатосторонніх міжнародних договорів, іншими нормативно-нормативними актами. У ст. 5 Закону України «Про правонаступництво» визначено, що «Державний кордон Союзу РСР, що відмежовує територію України від інших держав, та кордон між Українською РСР і Білоруською РСР, РРФСР, Республікою Молдова за станом на 16 липня 1990 року є державним кордоном України» [1]. Перед Україною, як молодою незалежною державою, постало важливе завдання забезпечення ефективного захисту державних кордонів, враховуючи те, що порівняно з періодом існування Української РСР, значно збільшилася фактична довжина державного кордону. Також варто відмітити і про суттєву зміну характеру викликів та загроз національній безпеці України, які набули переважно невійськового характеру.

Державні кордони вважають визнаними та встановленими, коли вони погоджені сусідніми державами. Стаття 2 Закону України «Про державний кордон України» 1991 року визначає, що «Державний кордон України визначається Конституцією та законами України, а також міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України» [2]. Так легітимність державних кордонів України урегульовано низкою міжнародних договорів, зокрема:

- Договір між Україною і Республікою Польща про правовий режим українсько-польського державного кордону, співробітництво та взаємну допомогу з прикордонних питань (від 12 січня 1993 р.).

- Договір між Україною і Словацькою Республікою про режим українсько-словацького державного кордону, співробітництво та взаємодопомогу з прикордонних питань (від 14 жовтня 1993 р.);

- Договір між Україною та Угорською Республікою про режим українсько-угорського державного кордону, співробітництво та взаємодопомогу з прикордонних питань (від 19 травня 1995 р.);

- Договір між Україною і Республікою Білорусь про державний кордон (від 12 травня 1997 р.);

- Договір між Україною і Республікою Молдова про державний кордон та Додатковий протокол до Договору щодо передачі у власність Україні ділянки автомобільної дороги Одеса–Рені в районі населеного пункту Паланка (Республіка Молдова), земельної ділянки, по якій вона проходить, і режим їхньої експлуатації (від 18 серпня 1999 р.) тощо.

Тільки у 2003 році були укладені договори про державний кордон з росією та Румунією. Так 28 січня 2003 року був укладений Договір між Україною і російською федерацією про українсько-російський державний кордон, а 17 червня 2003 року – Договір між Україною та Румунією про режим українсько-румунського державного кордону, співробітництво та взаємну допомогу з прикордонних питань.

24 грудня 2003 року між Україною та російською федерацією був укладений договір про співробітництво у використанні Азовського моря і Керченської протоки (угода про море та рибальство між Україною та росією, набула чинності 23 квітня 2004 р.).

Серед прикладів неодноразового ігнорування росією норм міжнародного права можна навести:

- будівництво дамби між Таманською косою та о. Тузла;

- висадку десанту військово-морського флоту росії в районі мису Чауда (південь Феодосійської затоки, АР Крим).

Окремо варто згадати про відвертий напад на українські кораблі військово-морським флотом та береговою охороною росії у Керченській протоці (28.11.2018 р.). І лише у річницю повномасштабного нападу росії на Україну, 23 лютого 2023 року, Верховна Рада України нарешті денонсувала всі договори з росією щодо використання Азовського моря і Керченської протоки, а також про Угоду про створення Чорноморської групи Військово-морського співробітництва. Варто зауважити, що росія під час переговорів завжди лобіювала власні політичні амбіції та у маніпулятивній формі висловлювала пропозиції щодо питань територіального розмежування.

Таким чином, врегулювання питань договірно-правового оформлення державного кордону є одним із пріоритетних завдань у сфері національної безпеки, проте значна частина державного кордону України сьогодні залишається не оформленою в договірно-правовому відношенні, зокрема мова йде про українсько-російський державний кордон. Не оформлений належним чином у договірно-правовому відношенні державний кордон України є реальною загрозою національній безпеці України з огляду на потенційну можливість посягання на територію і іншими державами. Велике значення в означеній проблематиці відведено і підтримці міжнародної спільноти в контексті дотримання норм міжнародного права.

### Література:

1. Про правонаступництво України : Закон України від 12.09.1991 р. № 1543-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 46. С. 617.
2. Про державний кордон України : Закон України від 04.11.1991 р. № 1778-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 2. Ст. 2.



**Мошанець Андрій Андрійович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Розвиток механізмів взаємодії органів публічної влади з бізнесом як невід'ємна складова забезпечення економічної безпеки держави**

На сьогодні Державний бюджет України суттєво збільшився, а ВВП, навпаки, значно скоротився. Відповідно економіка нашої країни без допомоги міжнародних партнерів неспроможна самостійно нести тягар соціальних зобов'язань та витрат обумовлених війною, серед яких, зокрема розвиток оборонно-промислового комплексу, забезпечення належного функціонування Збройних Сил України, правоохоронних та розвідувальних органів, сил цивільного захисту. З огляду на те, що існує ризик зменшення обсягів міжнародної допомоги, нині надзвичайно важливим питанням є забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу, який є основою економіки України. У зв'язку з цим, актуальним є наукове обґрунтування

напрямів удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади та бізнесу з урахуванням вимог сьогодення.

Окремі питання, що стосуються економічної безпеки держави загалом та механізмів взаємодії органів влади з бізнесом зокрема досліджувалися цілою низкою вітчизняних науковців, серед яких М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, А. С. Костенко. Разом з тим, нові виклики лише посилюють важливість ґрунтовних досліджень існуючих та пошуку нових механізмів взаємодії влади та бізнесу.

Враховуючи нові загрози сьогодення, одним із ключових завдань влади є забезпечення національної безпеки, яка тісно пов'язана з станом економічної безпеки держави. Іншими словами, сильна економіка – сильна держава.

Розвиток економіки – це передусім розбудова сектору малого та середнього підприємництва. Справедливо зазначити, що за роки незалежності підприємці в Україні зіштовхувалися з різними труднощами, зокрема спочатку високий ступінь регуляції підприємницької діяльності, відсутність конструктивного діалогу з владою, бюрократичні перепони, деструктивні наслідки пандемії COVID-19, згодом – повномасштабна війна проти росії, енергетична криза та значні руйнування інфраструктури. Тому під впливом внутрішніх та зовнішніх потрясінь для багатьох компаній актуальним на сьогодні питанням є збереження бізнесу. У цьому контексті влада має стати справжнім партнером для підприємців і сприяти не лише підтримці існуючої діяльності, а й створювати умови для подальшого розвитку бізнесу в державі. Відповідно органи державного управління та місцевого самоврядування для ефективної взаємодії з підприємцями повинні активно удосконалювати дійсні та впроваджувати нові механізми публічного управління.

Зауважимо, що у контексті нашого дослідження під механізмами публічного управління слід розуміти сукупність методів, важелів та інструментів, що використовуються органами публічної влади з метою впливу на об'єкт управління для досягнення визначених цілей [1].

Система органів публічної влади характеризується наявністю здебільшого ієрархічних зв'язків, коли ж для бізнес середовища скоріше притаманний горизонтальний рівень відносин [2, с. 40]. Тому для ефективної взаємодії влади та бізнесу необхідно посилювати партнерство на всіх рівнях – вертикальному (між бізнесом, місцевими органами публічної влади та національним урядом) та горизонтальному (між органами місцевого самоврядування, регіональними органами державного управління та бізнесом).

З огляду на вищевикладене, зазначимо, що на сьогодні як уряд, так і місцеві органи влади здійснюють кроки задля підтримки підприємців шляхом використання різноманітних інструментів та важелів публічного управління (табл. 1).

Проте, слід констатувати, що незважаючи на існуючі механізми підтримки підприємництва, на сьогодні в Україні досі залишається невирішеною низка проблемних питань, вирішення яких є критично важливим для належного функціонування й розвитку бізнесу в державі. Це, зокрема, страхування інвестицій, гарантування безпеки підприємств та їхніх працівників через ефективні механізми захисту, налагодження ефективної транспортної логістичної діяльності, забезпечення інформаційної та психологічної підтримки для бізнес-спільноти.

## Механізми взаємодії органів публічної влади з бізнесом

№	Механізми	Зміст	Приклади
1.	Правові	Сукупність нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини, що виникають між владою та бізнесом. Ці механізми встановлюють права та обов'язки сторін й визначають особливості їх взаємодії	Прийняття Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні»
2.	Організаційні	Система процедур та інструментів, що забезпечує взаємодії між владою та бізнесом. Зокрема, можемо виокремити такі механізми: створення робочих груп із залученням представників бізнесу; впровадження навчальних та інформаційних програм; укладання партнерських угод між представниками влади та бізнесу для реалізації спільних проектів; лобіювання інтересів підприємців при прийнятті стратегічних рішень та формуванні політики	Проведення Хмельницькою міською радою низки заходів: «Планування як фундамент результативного менеджера», «Школа молодого підприємця», «Експорт для початківців», «Залучення грантів на розвиток фермерського бізнесу». Створення Міндовкілля робочої групи з удосконалення роботи автоматизованої системи контролю за викидами із залученням бізнес-асоціацій.
3.	Економічні	Комплекс важелів та інструментів, які сприяють ефективному вирішенню економічних завдань, стимулюванню підприємництва та створенню сприятливих умов для розвитку бізнес-середовища. До основних механізмів належать: податкова політика; дозвільна система; фінансова підтримка та кредитування; стимулювання інновацій; розвиток інфраструктури	Станом на жовтень 2023 р. 8000 українців отримали 2 млрд грн грантів для розвитку бізнесу за програмою «Власна справа». Крім того, за державною програмою доступні кредити 5-7-9 станом на грудень 2023 року підписано кредитних договорів на суму 263129,6 млн грн

Примітка: складено автором на основі джерела [3, 4, 5].

Таким чином, процес взаємодії влади та бізнесу є ключовим на шляху до забезпеченні економічної і, як наслідок, національної безпеки України. Тому держава повинна створити усі необхідні передумови для того, щоб допомогти підприємцям подолати нові виклики зумовлені війною.

### **Література:**

1. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8)
2. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 1. С. 35-43.
3. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Костенко А. С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2019. № 3. С. 159-164.
4. Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 3. Ст. 23.
5. Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. URL: <https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 05.12.2023 р.).



### **Порока Станіслав Григорович,**

доктор філософії у галузі знань Публічне управління та адміністрування,  
старший науковий співробітник наукового відділу з проблем управління у сфері  
цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

### **Механізм цивільного захисту ЄС в контексті забезпечення національної безпеки**

Сучасний світ відзначений зростаючою частотою та інтенсивністю природних та штучних катастроф, що ставить під загрозу стабільність та безпеку окремо взятих країн. Розпізнавши необхідність спільних зусиль у протидії надзвичайним ситуаціям та управлінні ними, Європейський союз (далі – ЄС) проводить активну політику вдосконалення чинних Механізмів цивільного захисту. Ці механізми, в першу чергу, призначені для підвищення координації та співпраці між країнами-членами ЄС, а також сусідніми країнами, ставши ключовим компонентом високого рівня забезпечення безпеки та добробуту європейських націй. У цьому контексті актуальним є розгляд сутності Механізму цивільного захисту ЄС та його роль в контексті забезпечення національної безпеки

Початок ХХІ століття відзначився глобальною кризою системи безпеки, однією з причин якої стали «гібридні війни». Адже на практиці виявилось, що безпекові структури на сучасному етапі не мають адекватних заходів впливу на ініціаторів «гібридних війн», під час яких, поряд з військовою силою, використовуються невійськові засоби впливу, зокрема, екологічні, економічні, соціальні, політичні, інформаційні. Яскравим прикладом такого стану справ є збройна агресія Російської федерації проти України, яка, вдершись на територію

сусідньої країни і нехтуючи нормами міжнародного гуманітарного права, у центрі Європи знищує цивільне населення та інфраструктуру, яка забезпечує його життєдіяльність. Ці події відбуваються у той час, коли України та світова спільнота ще не оговтались від масштабної пандемії COVID-19, яку так і не вдалося остаточно подолати [1].

За таких умов об'єктивно постає потреба у реформуванні систем цивільного захисту щодо подальшого їх переходу від реагування на ймовірні надзвичайні ситуації до забезпечення стійкості держави в умовах кризових ситуацій різного характеру та посилення взаємодії сил та органів управління цивільного захисту з правоохоронними органами та збройними силами. Однак з огляду на глобальний характер загроз, набирає актуальності участь у міжнародних безпекових структурах однією з яких є Механізм цивільного захисту ЄС.

Механізм цивільного захисту Євросоюзу є найбільшою у світі системою надання міжнародної координованої оперативної допомоги в разі надзвичайних ситуацій, яка створена з метою підвищення ефективності систем запобігання, підготовки та реагування на природні та техногенні катастрофи, підтримки та координації дій держав-членів ЄС у сфері цивільного захисту. Власне кажучи, на початку цього року Україна отримала дорожню карту щодо залучення до цього Механізму, а наприкінці цього року Парламент України ратифікував Угоду про участь у Механізмі цивільного захисту ЄС.

Імплементация Механізму цивільного захисту ЄС в Україні є критичним елементом забезпечення національної безпеки. Шляхом сприяння спільному підходу до управління надзвичайними ситуаціями Україна підвищує свою стійкість до різних загроз, від природних катастроф до військової агресії. Підтримка ЄС у формі експертизи, ресурсів та операційної координації не лише зміцнює здатність України ефективно реагувати на кризи, але й підсилює дипломатичні зв'язки та регіональну стабільність [2]. Щобільше, гармонізація правових фреймворків та стандартів між Україною та ЄС забезпечує безперешкодному і координованому відгуку, мінімізуючи вразливості та покращуючи загальну національну безпеку. Акцент на заходах попередження, готовності та пом'якшення наслідків підкреслює превентивний підхід, обраний Україною для протидії потенційним ризикам. В результаті Механізм цивільного захисту ЄС стає ключовим інструментом для посилення архітектури національної безпеки, сприяє стабільності та зменшенню можливих наслідків надзвичайних ситуацій для населення.

Отже, Механізм цивільного захисту Європейського Союзу сприяє ефективній координації та співпраці між країнами в умовах криз та надзвичайних ситуацій. Це дозволяє швидко об'єднувати ресурси та фаховий досвід для ефективної відповіді на загрози. Швидка реакція на надзвичайні ситуації забезпечує оперативне розгортання необхідних ресурсів та експертизи для допомоги країнам, які постраждали від лих. Спільне використання ресурсів дозволяє знизити навантаження на окремі держави та забезпечити оптимальне використання доступних потужностей. Обмін інформацією та досвідом сприяє вдосконаленню готовності та попередженню надзвичайних ситуацій. Залучення експертів та спеціалізованого персоналу з різних країн сприяє підвищенню рівня професіоналізму та спеціалізації в галузі цивільного захисту. Механізм сприяє зміцненню загальноєвропейської солідарності, фінансової підтримки та розвитку технологічного прогресу у галузі цивільного захисту, що сприяє покращенню ефективності та реалізації сучасних методів в роботі з надзвичайними ситуаціями.

Враховуючи ці переваги, Механізм цивільного захисту ЄС значно виходить за можливості окремої держави та грає важливу роль у забезпеченні національної безпеки, сприяючи реагуванню на виклики та збереженню безпеки Європейського простору.

### Література:

1. Melnyk V. I. The role of civil defense in ensuring the national security of Ukraine in the conditions of the European integration. *South Ukrainian Law Journal*. 2022. Vol. 2, no. 4. P. 224–229. URL : <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.2.35> (date of access: 02.02.2024).

2. Подскальна О. А. Приєднання України до механізму цивільного захисту Європейського Союзу – один із пріоритетів її європейського вибору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 19/2015. С. 130–134.



**Струтинський Олег Любомирович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Стратегічні вектори розвитку альтернативної енергетики України в умовах воєнного стану**

Енергосистема будь-якої країни, являється важливим елементом для її існування. Протягом двох років війни та агресивного нападу росії на Україну, наша енергосистема стала однією з основних цілей атак ворога. Піком атак ворога по енергосистемі України, був період осені та зими 2022 року а також зими початку 2023 року. Станом на березень 2023 року, Україна втратила половину атомної генерації, три четверті теплової, 90% вітрової, третину сонячної генерації та блочних теплоелектростанцій (далі – ТЕС) [1]. Такі масштабні руйнування призвели до дефіциту в енергосистемі, через що відбувались постійні вимкнення електроенергії по усій Україні у результаті атак ворога, або для стабілізації енергосистеми. Звісно, з часом, енергосистему вдалось стабілізувати завдяки старанням українських енергетиків та підтримки західних партнерів, але одним із самих важливих факторів являється приєднання до енергосистеми європейських країн (ENTSO-E), що дозволило у кризових ситуаціях забезпечувати стабільність системи за рахунок європейської енергії [2]. Станом на 2024 рік, дефіциту в енергосистемі немає, але в результаті масштабних руйнувань, є об'єкти генерації, які в результаті повного знищення або відсутності застарілого обладнання, відновити практично неможливо. Такими об'єктами являються деякі ТЕС, а також самим масштабним прикладом є руйнування Каховської гідроелектростанції (далі – ГЕС), тобто її дамби. Це призвело не тільки до масштабних руйнувань та екологічної катастрофи, але і до відсутності великого об'єкта генерації електроенергії та додаткових проблем для роботи Запорізької атомної електростанції (далі – АЕС) [3].

Така ситуація, призвела до того, що українській енергосистемі потрібні нові об'єкти генерації для забезпечення стабільної роботи в будь-якій кризовій ситуації. Для цього, потрібно обирати нові стратегічні вектори розвитку енергетики і в Україні одним із основних векторів, являється атомна енергетика. Для розвитку атомної енергетики 2 червня 2022 року між «Енергоатомом» та Westinghouse Electric

Сотрану було підписано 3 угоди для подальшого співробітництва, збільшення постачання американського ядерного палива та будівництва 9 атомних енергоблоків за найкращою та найефективнішою технологією AP1000 [4]. У 2024 році планується будівництво чотирьох нових ядерних реакторів, два блоки плануються на основі російських технологій та будуть імпортовані із Болгарії два інші будуть побудовані у рамках угоди із американською компанією та базуватимуться на основі нових технологій. Усі нові реактори будуватимуться на Хмельницькій АЕС [5]. Також між «Енергоатомом» та американською компанією Holtec International була підписана угода на будівництво двадцяти малих модульних реакторів (ММР) SMR – 160, які повинні видавати 160 МВт та працювати на низькозбагаченому урані, перший модуль повинен бути побудований до 2029 року [6]. Також великим досягненням являється розробка американською Westinghouse у співпраці з фахівцями українського НАЕК «Енергоатом» нового виду ядерного палива для реакторів ВВЕР-440, що дозволяє зруйнувати російську монополію на цьому ринку [7].

Атомна енергетика є перспективним стратегічним вектором розвитку, але для України, яка існує в умовах воєнного стану, вона містить досить великі недоліки. Першим та досить важливим недоліком, є час будівництва одного енергоблоку, який складає 5 років, враховуючи те, що нові об'єкти генерації Україні потрібні уже зараз. Також сумнівною є співпраця «Енергоатома» із компанією Westinghouse, яка зарекомендувала себе як ненадійний партнер. Причиною є те, що будівництво енергоблоків за технологією AP1000 непопулярне у галузі, а на АЕС «Вогтль» (штат Джорджія) будівництво двох таких енергоблоків переросло у судові позови до компанії Westinghouse через непередбачувані мільярдні витрати та незавершеність проекту. Цей проект мав бути завершений у 2016-2017 роках, але навіть у 2023 році не було досягнуто повної потужності, хоча ціна проекту зросла з 5 млрд. до 12.5 млрд. за енергоблок [8]. Також великі питання до співпраці із компанією Holtec International, адже їхні модульні реактори SMR – 160 не отримали ліценцію. Тільки одна компанія у світі NuScale зараз має таку ліцензію, хоча самих модульних проектів більше 70 у цілому світі. Жодна компанія у світі немає досвіду будівництва таких модульних реакторів, тобто немає точної ціни будівництва таких модулів. Компанія оцінює будівництво реактора SMR – 160 у 1 млрд. дол., але точно визначити ціну наразі неможливо. Ще одним важливим питанням є те, коли будуть готові ці реактори, адже за прогнозами будівництва великих та модульних реакторів, перші будуть готові тільки у 2029-2032 роках і чи взагалі вони будуть готові [8 – 9].

Найбільш реалістичним стратегічним та тактичним вектором розвитку енергосистеми України є альтернативна енергетика. Україна має значний потенціал у сфері альтернативної енергетики, так велика кількість річок дозволяє будувати багато малих та великих ГЕС; є багато територій із потенціалом для будівництва геотермальних електростанцій (далі – геотЕС) як для опалення, так і для виготовлення електроенергії; також є багато гірських та прибережних територій для будівництва вітрових електростанцій (далі – ВЕС). Україна недостатньо використовує потенціал щодо виготовлення біопалива та біометанута використання потенціалу у сонячній енергетиці за рахунок технологічного вдосконалення сонячних електростанцій (далі – СЕС). Розвиток України у сфері альтернативної енергетики почався із будівництва ГЕС у ХХ ст. [10], у 2006 році – розвиток ВЕС із досить активним періодом з 2012 року [11]. Перші СЕС в Україні з'явилися у 2010 році з потужним розвитком у 2019 році [12]. Біопаливо не отримало розвитку в Україні. Незважаючи на значний потенціал, є декілька приватних проектів [13].



ГеоТЕС також не здобули популярності в Україні, хоча є декілька малих геотермальних систем, частина яких знаходиться в окупованому АР Крим [14]. Український сектор альтернативної енергетики має декілька основних проблем. Найбільшою є заборгованість «Укренерго» по «зеленому» тарифу, яка сягає 32 млрд. грн., та слугує перешкодою новим інвесторам та виробникам енергії із альтернативних джерел [15]. Наступною проблемою варто відзначити вторгнення росії в Україну, що призвело до втрати 80% потужностей ВЕС та 20% СЕС. Незважаючи на проблеми, частка енергії із альтернативних джерел у 2023 році складала 10%. Якщо враховувати великі ГЕС, то частка енергії зросла до 20,3%, що суттєво вище, ніж у довоєнний період. Протягом 2022-2023 років Україною було введено понад 660 МВт нових потужностей із альтернативних джерел [16]. Поступово Україна робить кроки на шляху до вирішення основної проблеми, а саме заборгованості по «зеленому» тарифу. 30 червня 2023 року були внесені зміни до Закону України «Про альтернативні джерела енергії», який передбачає впровадження реєстру гарантій походження електричної енергії, виробленої з альтернативних джерел, запроваджує системи чистого вимірювання «net billing», підвищує гнучкість аукціонної моделі підтримки виробництва електроенергії з альтернативних джерел, формує систему «Feed-in-premium», яка означає доплату виробнику електроенергії за «зеленим» тарифом різниці між ринковою ціною та «зеленим» тарифом. Така система дозволяє зменшити тягар на гарантованого покупця та не накопичувати нових боргів по «зеленому» тарифу [15].

Стратегічний вектор розвитку енергетики у напрямку альтернативних джерел має перелік певних вагомих переваг. Об'єкти генерації із альтернативних джерел мають перевагу над традиційними в тому, що вони не потребують великих територій, значного часу для будівництва, великих фінансових вкладень, не зосереджують великі потужності в одній точці, дозволяють швидку заміну у разі пошкоджень (окрім ГЕС), дозволяють приватному сектору формувати ринок альтернативної енергетики, що, в свою чергу, зменшує навантаження на державний бюджет. Ці переваги свідчать, що у разі реалізації Україною потенціалу у сфері альтернативної енергетики, буде можливість повної заміни традиційних джерел, що сприятиме енергетичній незалежності України.

### Література:

1. Зануда А. Як вдалося повернути світло після руйнування Росією енергетики України і чи це надовго. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64820897> (дата звернення: 28.01.2024).
2. Галущенко Г. Приєднання до європейської енергосистеми дозволило Україні вистояти в енергетичній війні. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pryiednannia-do-ievropeiskoi-enerhosystemy-dozvolylo-ukraini-vystoiaty-v-enerhetychnii-viini-herman-halushchenko> (дата звернення: 28.01.2024).
3. Підрив Каховської ГЕС. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Підрив\\_Каховської\\_ГЕС](https://uk.wikipedia.org/wiki/Підрив_Каховської_ГЕС) (дата звернення: 28.01.2024).
4. Україна домовилась про будівництво 9 атомних енергоблоків і постачання ядерного палива з Westinghouse. *УКРАЇНСЬКА ПРАВДА*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/06/3/7350279/#:~:text=Україна%20домовилась%20про%20будівництво%209%20атомних%20енергоблоків%20і,енергоблоків%20АЕС%20та%20збільшення%20обсягів%20постачання%20ядерного%20палива>. (дата звернення: 28.01.2024).

5. Політюк П. Exclusive: Ukraine to start building 4 new nuclear reactors this year. *REUTERS*. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraine-start-building-4-new-nuclear-reactors-this-year-minister-2024-01-25/> (дата звернення: 28.01.2024).

6. В Україні хочуть збудувати ще 20 атомних реакторів: яких і коли. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-65358188> (дата звернення: 28.01.2024).

7. Галущенко Г. Україна у 2024 році буде активно розвивати атомну енергетику. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/herman-halushchenko-ukraina-u-2024-bude-aktyvno-rozvyvatu-atomnu-enerhetyku> (дата звернення: 28.01.2024).

8. Мірошниченко Б. Між «зеленими» та Фукусімою: чи є майбутнє в атомній енергетики. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/12/13/680582/> (дата звернення: 28.01.2024).

9. Чайка О. Міненерго хоче побудувати 20 малих ядерних реакторів. Цю технологію ще не реалізував ніхто у світі. Скільки вона може коштувати. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/company/minenergo-khoche-pobuduvati-20-malikh-yadernikh-reaktoriv-tsyu-tekhnologiyu-shche-ne-realizuvav-nikhto-v-sviti-skilki-vona-mozhe-koshtuvati-24032023-12541> (дата звернення: 28.01.2024).

10. Список гідроелектростанцій України. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_гідроелектростанцій\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_гідроелектростанцій_України) (дата звернення: 28.01.2024).

11. Вітрова енергетика України. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вітрова\\_енергетика\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вітрова_енергетика_України) (дата звернення: 28.01.2024).

12. Сонячна енергетика України. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сонячна\\_енергетика\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сонячна_енергетика_України) (дата звернення: 28.01.2024).

13. Біоенергетика України. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Біоенергетика\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Біоенергетика_України) (дата звернення: 28.01.2024).

14. Геотермальна енергія в Україні. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Геотермальна\\_енергія\\_в\\_Україні](https://uk.wikipedia.org/wiki/Геотермальна_енергія_в_Україні) (дата звернення: 28.01.2024).

15. Альтернативна енергетика в Україні: актуальний стан. *DLF*. URL: <https://dlf.ua/ua/alternativna-energetika-v-ukrayini-aktualnij-stand/> (дата звернення: 28.01.2024).

16. Галущенко Г. Українська енергетика нарощує потужності ВДЕ і стане кліматично нейтральною. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/herman-halushchenko-ukrainska-enerhetyka-naroshchuie-potuzhnosti-vde-i-stane-klimatichno-neitralnoiu> (дата звернення: 28.01.2024).



**Шевчук Інна Володимирівна,**

доктор наук з державного управління, доцент,

завідувач науково-дослідної частини,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Трансформація національних інтересів України в умовах зміни векторів геополітики**

Зміна парадигми геополітики та перерозподіл сфер впливу на міжнародній арені потребує переосмислення національних інтересів України в умовах багатополярності світу. Вторгнення росії у 2014 році, тимчасова окупація частини

територій країни, повномасштабне вторгнення 2022 року потребують перегляду ключових аспектів геополітичного позиціювання України та визначення місця України у системі міжнародних відносин в контексті забезпечення національної безпеки. Зовнішня політика України потребує застосування геополітичної аргументації, враховуючи принципи ідеологічного протистояння між «центрами сили» та появи нових «поясів напруженості». Геополітичні інтереси є детермінантами міжнародних відносин, ресурсного забезпечення та територіального розвитку.

Лозовицький О.С. відзначає, що «особливої актуальності набуває питання артикуляції геополітичних інтересів, які в сучасних умовах виявляються, насамперед, у забезпеченні державної безпеки, збереженні місця й ролі на міжнародній арені, досягненні стійкого розвитку на шляху демократизації й загального цивілізаційного підйому [1]. На думку Костири І.О. та Міщенко А.Б., для України «найбільш вигідним форматом розвитку міжнародної системи залишається багатополярний світ, який дає не лише альтернативу щодо вибору моделі розбудови власної держави за стандартами та правилами одного із полюсів та центрів впливу, а й дозволяє формувати зовнішню політику, виходячи з власних інтересів» [2, с.65].

Прокопова О.А. звертає увагу, що «пріоритетним завданням для України виступає процес визначення своїх геополітичних інтересів з урахуванням складної системи інтересів різних країн та сучасного розкладу сил — економічних, політичних, військових, духовних. У різних зовнішньополітичних вимірах міжнародних відносин держава може виступати як «країною-суб'єктом», так і «країною-об'єктом». Це залежить від наявності необхідних ресурсів, вірно побудованої стратегії та її послідовного втілення [3]. Для України важливі саме національні геополітичні інтереси, що передбачають узгодження й стратегічне позиціювання при формуванні й реалізації зовнішньої та внутрішньої державної політики, заснованої на урахуванні національних цінностей, національної ідеї та українського менталітету.

#### Література:

1. Лозовицький О.С. Геополітичні інтереси – чинник розвитку євро інтеграційних прагнень українського соціуму. URL : [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2009/07/136-143\\_no-3\\_vol-30\\_2009\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2009/07/136-143_no-3_vol-30_2009_UKR.pdf).
2. Костиря І. О., Міщенко А. Б. Україна в орбіті геополітичних інтересів європейського Союзу. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 2021, 4 (2). Р. 61-72.
3. Прокопова О. А. Трансформація геополітичних інтересів України. URL : <file:///C:/Users/user/Downloads/3229-Article%20Text-6613-1-10-20150703.pdf>.

## **СЕКЦІЯ 5**

### **Інформаційні технології у публічному управлінні**

**Андріяш Вікторія Іванівна,**

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили,

**Тимченко Марія Сергіївна,**

аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування а Чорноморського національного університету імені Петра Могили

#### **Цифрові проекти Дії як тренд цифрової трансформації під час дії воєнного стану в Україні**

Вплив надзвичайних ситуацій на перебіг соціальних, економічних або політичних процесів сучасного світу досить давно вийшов за межі того, що прийнято вважати регіональними й тимчасовими порушеннями нормального функціонування держав. Війна – це найбільше відхилення від норми розвитку суспільно-політичних процесів і причина виникнення надзвичайних ситуацій на державному рівні. У той же час технологічна та економічна ефективність все ще залишаються основоположними критеріями більшості сфер життя навіть за умов війни. Таким чином, війна не зупиняє функціонування держави як цілісної системи, а навпаки внаслідок загострення кризи провокує швидкі та якісні зміни в багатьох сферах суспільного та політичного життя [3]. Зважаючи на вторгнення росії на територію України, трансформаційні процеси торкнулись багатьох сфер діяльності країни, зокрема і сервісу Дія, що став незамінним помічником як для публічних управлінців так і для всіх громадян. Від 24 лютого 2022 року всі складові проекту Дія неодноразово оновлювалися, відповідаючи на виклики, що принесла війна та задовольняючи адміністративні, юридичні, економічні потреби громадян України [1].

Оновлені складові Дії представлені:

- єДокументом – новим тимчасовим цифровим документом, що був введений в дію під час воєнного стану;
- інформацією щодо пошкодженого майна – функцією, що дозволила українцям повідомляти про стан їхнього майна, особливо, якщо їх житло зазнало руйнувань в наслідок воєнних дій;
- встановленням статусу внутрішньо переміщеної особи та довідки переселенця – новим типом довідки, що також є доступною в застосунку й на порталі Дія;
- допомогою по безробіттю – послугою для громадян України, що втратили роботу під час війни [5];

– єДекларацією – новим сервісом для підприємців у додатку та на порталі Дія [4];

– новими сервісами в Дії: пенсійним, посвідкою на проживання, документами англійською та шеринг авто;

– військовими облігаціями, що стали доступні у додатку Дія [2].

Таким чином, запровадження воєнного стану на тлі повномасштабного вторгнення рф на територію України суттєво вплинуло на реалізацію роботи послуг та інструментів е-урядування, спричинивши певні обмеження для громадян, фізичних осіб та бізнесу в цілому. Ці обмеження пов'язані з аспектами безпеки, не є постійними і будуть скасовані після закінчення війни. Однак, тенденція активного впровадження цифрових трансформацій на державному рівні в нашій країні не сповільнюється. За понад 2 роки війни екосистема Дія тільки поглиблює та розширює власне значення в соціальному житті українців, вводячи затребувані нові, корисні послуги та документи й гідно даючи відсіч всім зовнішнім загрозам, як фізичним, так і кіберзагрозам.

### Література:

1. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги. URL : <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini>

2. Дія. AppStore. URL : <https://apps.apple.com/ua/app/%D0%B4%D1%96%D1%8F/id1489717872?l=uk>

3. Дія.City – це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. URL : <https://city.diia.gov.ua/>

4. Дія. Бізнес. URL : <https://business.diia.gov.ua/about-project>

5. Допомога по безробіттю – послуга для тих, хто втратив роботу під час війни. URL : <https://diia.gov.ua/news/dopomoga-po-bezrobittyu-posluga-dlya-tih-hto-vtrativ-robotu-pid-chas-vijni>



**Белай Сергій Вікторович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри забезпечення державної безпеки командно-штабного факультету  
Національної академії Національної гвардії України,

**Споришев Костянтин Олександрович,**

кандидат технічних наук, доцент, докторант ад'юнктури та докторантури  
Національної академії Національної гвардії України

### Стан інформаційно-аналітичного забезпечення в суб'єктах сил безпеки

Як показує практика, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення (далі – ІАЗ) доцільно здійснювати за такими напрямками: впровадження новітніх інформаційних технологій для прийняття рішень під час виконання службово-бойових завдань; створення нових технічних рішень під час розроблення (модернізації) інформаційно-аналітичної системи (далі – ІАС); розроблення і вдосконалення інформаційної інфраструктури сил безпеки з урахуванням

національних та міжнародних стандартів; створення ІАС з урахуванням вимог щодо забезпечення взаємодії між наявними та створюваними у силах безпеки інформаційними системами; використання гнучких технологічних платформ під час впровадження розроблених ІАС; врахування вимог до відмовостійкості та катастрофостійкості ІАС, що розробляються; впровадження автоматичної ідентифікації та автентифікації користувачів ІАС, регламентованого доступу і обміну даними, забезпечення необхідного рівня захисту інформації від зовнішніх та внутрішніх загроз; удосконалення організаційної структури ІАС, що розробляються [1].

ІАС у всіх галузях управління розробляються з урахуванням потреб суспільства у предметно-орієнтованому розвитку, враховуючи перспективи та завдання створення інформаційного суспільства, де знання виступає як двигун прогресу [1]. В сучасних умовах для підвищення ефективності управління установами чи організаціями використовуються ІАС, які сприяють об'єктивізації аналітичної діяльності та використанню допоміжних пошукових і експертних інструментів. Однією з основних проблем аналізу початкової чи накопиченої інформації є необхідність адекватної обробки об'ємних даних. Відповідно до відомих концепцій ІАЗ, ІАС проектується і функціонує з урахуванням таких аспектів: вибір даних з різних джерел у різних форматах та їх приведення до єдиного формату і структури; накопичення інформації в масиви даних, застосування технологій індексації та пошуку; надання користувачам необхідної інформації для прийняття рішень чи реалізації заходів у сфері їхньої діяльності; застосування інструментів оперативного та інтелектуального аналізу, а також планування та регулярного оцінювання об'єктів управління.

Ці аспекти накладають додаткові вимоги до ІАС, зокрема підсистеми отримання інформації повинні вміти ідентифікувати, аналізувати та верифікувати географічну інформацію вхідних даних, зокрема, координати і адреси; система повинна мати можливість конвертувати адреси в географічні координати (геокодування); внутрішній формат інформації системи повинен зберігати географічну інформацію, можливо, у безтиповому вигляді, наприклад, у вигляді текстової строки з координатами, які потім обробляться електронною картою; одним з варіантів представлення інформації користувачам може бути електронна карта, або повинен існувати механізм перетворення даних у формат, сумісний з існуючими ІАС.

Проведений аналіз стану розвитку інформаційних систем дозволяє стверджувати, що на сьогодні існує три основні проблеми, які потребують вирішення щодо ефективного створення та впровадження ІАС.

По-перше, це недосконалість механізмів реалізації інтерактивних сервісів для експертів-користувачів, де з одного боку – дуже висока гетерогенність технічних платформ, а з іншого – досить різний рівень підготовки (і різна спеціалізація) осіб, що приймають рішення, операторів та споживачів інформації.

По-друге, відсутність ефективних процедур (механізмів, алгоритмів, методів та методик) використання інтелектуальних засобів оброблення інформаційних ресурсів в предметній області, до яких, в першу чергу, слід віднести контент-аналіз і структурування мережевих інформаційних масивів, агрегування їх контекстів до контуру оброблення інформації; недосконалість механізмів інтеграції засобів добування і формування знань про керовані процеси; виявлення та ідентифікація латентних об'єктів і процесів у мережецентричному гіперінформаційному просторі.

По-третє, практично повна відсутність механізмів консолідації інформаційних ресурсів та документів, які використовуються у процесах прийняття управлінських рішень.

На сьогодні, для прикладу, для потреб Національної гвардії України (далі – НГУ) існує ціла низка програмних засобів часткової автоматизації (автоматизовані, лише, окремі етапи) процесу прийняття рішення під час застосування угруповань НГУ, серед них можна виділити локальні та мережеві. До локальних програмних засобів відносять програмні комплекси «Оцінка», «Динаміка», «Розрахунок особового складу угруповання по військовим нарядам», «Визначення кількості особового складу для охорони особливо важливих державних об'єктів», «Пошук»; штатну математичну модель «Ешелон»; інформаційно-розрахункові системи «Варіант» та «Оберіг»; автоматизовану систему «Підтримка»; геоінформаційні системи «Аргумент» та «Інструмент»[2]. Прикладами мережевих програмних комплексів є автоматизована система управління українськими військово-морськими силами «Херсонес» та глобальна автоматизована інформаційна система «Гарт» Державної прикордонної служби України, що дозволяють автоматизувати збирання, зберігання й первинне оброблення неструктурованих різномірних даних [3, 4].

Впровадження таких систем створило умови для оперативного збирання, опрацювання інформації, формування й підтримання в актуальному стані баз даних загальної, директивної інформації й інформації, необхідної для планування та оперативного застосування сил безпеки. Отже, створення ІАС НГУ обумовлено, з одного боку, об'єктивним характером процесу інформатизації суспільства і розвитку НГУ, а з іншого – відставанням у розвитку засобів інформатизації і нових інформаційних технологій у НГУ від загальнодержавного рівня і рівня силових структур провідних країн світу.

### Література:

1. Стратегія національної безпеки України: введена у дію Указом Президента від 26.05.2015 р. № 287/2015. *Офіційний вісник України*, 2015. № 43, Ст. 1353.
2. Бабков Ю. П., Горелишев С. А., Побережний А. А. Комплексний підхід до використання елементів інформаційно-аналітичної системи для підтримки прийняття рішень на застосування угруповань Національної гвардії України. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2015. Вип. 1 (25). С. 31–39.
3. Кириченко І. О., Горелишев С. А., Побережний А. А. Технологічні основи інформаційно-аналітичного забезпечення службово-бойової діяльності сил охорони правопорядку : монографія. Х. : Акад.ВВ МВС України, 2013. 292 с.
4. Бабков Ю. П., Бацамут В. М., Дробаха Г. А. Визначення переліку інформаційно-розрахункових задач і моделей для перспективних комплексів засобів автоматизації різних ланок управління внутрішніх військ. *Честь і закон*. 2012. № 1. С. 64–70.



**Бобак Андрій Іванович,**  
кандидат медичних наук, директор КНП «Центр первинної медико-санітарної  
допомоги Самбірської міської ради»

### **Проблеми на шляху до цифрової трансформації системи охорони здоров'я та пропозиції щодо їх подолання**

Впровадження комп'ютерних технологій та електронних медичних карт у практику охорони здоров'я значно збільшило обсяг збираних цифрових біомедичних даних і підштовхнуло розвиток медичної інформації. Реалізація постанов допоможе вивчити основні положення законодавчих документів, а також визначити проблеми та поставити цілі для комплексного аналізу даних та подолання проблем та негативних наслідків у сфері організації охорони здоров'я, які не дозволяють приймати обґрунтовані рішення. Зроблені рекомендації щодо подальшого розвитку прикладних рішень цифрової медичної допомоги в державі. Це означає, що протягом останніх років хвиля цифрових технологічних рішень що була введена в нашу систему охорони здоров'я буде розвиватися і вдосконалюватися в майбутньому. І сьогодні саме час, щоб організатори охорони здоров'я всіх рівнів були не тільки готові до цього, але й навчилися керувати цими змінами, спрямовуючи їх на поліпшення клінічної практики.

У зв'язку з цим завдань, що стоять перед державними структурами охорони здоров'я. Сьогодні необхідно максимально сконцентрувати увагу на питаннях, які необхідні державним структурам охорони здоров'я та клініцистам, серед яких на перший план виходять технічні питання збору та аналізу персональних даних та надання доступності в медичній сфері. Однією з пріоритетних сфер життя є область інформаційних технологій, яка спрямована на вирішення стратегічних завдань держави. У сучасних умовах домінування інформаційних технологій особливе значення набуває цільового стану сфери медичних послуг, яка називається «цифрова медицина» та «цифрова охорона здоров'я» на думку вчених цифрова трансформація має бути спрямована на виявлення та запобігання більшості загроз для життя та здоров'я за рахунок своєчасної попередньої діагностики та моніторингу стану здоров'я, надання первинних медичних консультацій та послуг медичного персоналу за місцем вимоги, ініціювання послуг термінової медичної допомоги та направлення на поглиблені медичні обстеження у високотехнологічні медичні центри.

Без даних, інформації та нових знань не може існувати жодна сфера державного управління. Лікарі, користуючись цими джерелами, приймають рішення про те, як лікувати пацієнтів. Те ж саме відбувається в управлінні охороною здоров'я, де ми збираємо дані вже не про окремих пацієнтів, а про їх групи з певними хворобами або про населення загалом. Цифрова охорона здоров'я представляє собою підгалузь охорони здоров'я, яка в сукупності організаційних, юридичних, економічних, медичних, наукових і технічних заходів, на базі медичних організацій усіх рівнів та форм власності додатково забезпечує збереження та зміцнення здоров'я населення, у тому числі надання медичної допомоги. Цифрова охорона здоров'я включає використання інформаційно-комунікаційних технологій для охорони здоров'я, включаючи лікування пацієнтів, проведення наукових досліджень, навчання працівників охорони здоров'я, відстеження захворювань та моніторинг громадського здоров'я.



Функціонування цифрової охорони здоров'я спрямоване насамперед на реалізацію заходів державної підтримки з розвитку цифрової медицини, її екосистеми та цифрової трансформації. Сьогодні виділення медичної інформації в окрему затребувану галузь прискорилося у зв'язку з розвитком комп'ютерних технологій, можливістю зберігання, передачі та обміну великих обсягів даних [2]. Дані про організм людини стали примножуватися з величезною швидкістю за рахунок появи відомостей про геном людини та нових джерел даних за допомогою електронної медичної карти, переносних діагностичних пристроїв, медичних приладів, фінансових рахунків та інших цифрових гаджетів. У свою чергу в результаті цифрової трансформації медицини вчені визначають цифрову медицину як систему наукових знань та практичну діяльність з діагностики, лікування та профілактики захворювань, збереження та зміцнення здоров'я та працездатності людей, продовженню життя, а також полегшення страждань від фізичних та психічних недуг на основі цифрової платформи охорони здоров'я, що накопичує, підтримує та розвиває систему наукових знань у сфері медицини та доступ до медичних сервісів на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Як наслідок, для зберігання, обробки, подання та аналізу цього гігантського масиву даних знадобилися нові технологічні рішення. Ось цим і займається сучасна медична інформатика або, як її сьогодні прийнято називати, «біомедична інформатика». Медична інформатика у поєднанні з комп'ютерними технологіями поступово перетворює всі напрямки у сфері охорони здоров'я: медичну освіту та науку, організацію медичної допомоги, взаємодію медичного працівника та пацієнта. Щоправда, поки теорія та методи цієї нової міждисциплінарної науки проходять становлення, прикладні рішення в охороні здоров'я – мозаїка, та й спеціалістів у цій сфері катастрофічно не вистачає. Для осмисленого розвитку медичної інформації, щоб її застосування досягали кінцевої цілі – покращення результатів лікування пацієнтів, потрібні організатори охорони здоров'я, озброєні новими знаннями та розумінням сучасних технологій та методів дослідження в системі охорони здоров'я.

Введені зміни та постанови уряду щодо системи охорони здоров'я важливі кроки на шляху цифрової трансформації державної охорони здоров'я. Однак необхідно розуміти, що цей процес потребує серйозних зусиль з боку органів державної влади, охорони здоров'я, додаткових фінансових засобів для впровадження цифрової інфраструктури, включаючи медичні інформаційні системи медичних організацій, навчених фахівців для оперативного управління нею, а також нові методологічні підходи в забезпеченні достовірності даних, їх систематизації та поданні для управлінського аналізу. Зміст законодавчих актів вирішують основні проблеми, які необхідно подолати на шляху масштабної інформаційної перебудови системи охорони здоров'я держави.

Головними завданнями цієї об'єднаної на державному рівні системи є інформаційне забезпечення державного управління системою охорони здоров'я, що здійснюється шляхом збору, уявлення та аналізу великих даних про різних складових цієї системи, інформаційна підтримка діяльності медичних організацій шляхом подання нормативно-довідкової інформації, можливості отримання даних про лікування пацієнта з інших медичних організацій, інформування громадян з питань здоров'я та наданої медичної допомоги та забезпечення їх доступу до послуг охорони здоров'я, що реалізується через доступ громадян до Єдиного порталу

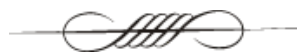
державних та муніципальних послуг з відповідної медичної документацією та можливістю запису на прийом.

Сьогодні збір знеособлених даних у системі охорони здоров'я в державі відбувається за єдиними формам обліку та інструкціям щодо їх заповнення, а також за галузевими та державними формами статистичної звітності [1]. Медичні працівники заповнюють первинні форми обліку, журнал обліку прийому хворих та відмов у госпіталізації. На їх основі медична організація формує звітні статистичні форми, наприклад, такі як відомості про тимчасову непрацездатність, відомості про лікувально-профілактичний установі, відомості про хворих на туберкульоз. Через розподіл медичної допомоги за джерелами фінансування з'явилися нові додаткові звітні форми, пов'язані з діяльністю системи загальнообов'язкового медичного страхування. У них інформація про обсяги медичної допомоги та її вартості носить вже більш детальний характер і формується на підставі рахунків за надану медичну допомогу, які установа виставляє страхову медичну допомогу організації.

#### **Література:**

1. Гойда Н. Г., Курділь Н. В., Вороненко В. В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104-108.

2. Григорович В. Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 15.01.2024).



#### **Василенко Надія Володимирівна,**

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

#### **Пойда Сергій Андрійович,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

#### **Особливості використання цифрових технологій в освіті: процеси управління та адміністрування**

Зі зміною суспільних реалій сьогодення виникає нагальна потреба використання цифрові технології, які створюють новий дизайн освіти, надаючи унікальні можливості для оптимізації процесів управління сучасним закладом освіти. Вони дають можливість отримувати інформацію про діяльність закладу освіти, потреби усіх учасників освітнього процесу, передбачати ризики та вчасно на них реагувати.

В управлінні закладом освіти цифрові ресурси можуть допомогти у плануванні, організації звітності, ефективному використанні фінансових ресурсів, створені розкладу освітнього процесу тощо. Також вони можуть допомогти спростити процеси управління та адміністрування, забезпечуючи швидку та

ефективну комунікацію між всіма учасниками як учасниками освітнього так і виробничого процесів. При цьому, варто зазначити, що нові можливості які надають цифрові технології в управлінні сприяють появі нових викликів серед яких необхідність постійної адаптації сучасного керівника до швидкої зміни технології.

Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Питання використання цифрових технологій для підвищення ефективності публічного управління, зокрема і закладом освіти, також викликає постійний інтерес у дослідників. Серед яких варто відзначити роботи таких вітчизняних науковців, як Н. Василенко, С. Литвинової, Н. Морзе, С. Пойди, О. Спіріна та ін.

У своїх роботах науковці, досліджуючи особливості використання цифрових технологій, вказують на потужні можливості, які надають цифрові інструменти в організації освітнього процесу, яка має реалізувати можливості фіксації результатів освітньої діяльності, автоматизувати процеси подання форм державної звітності, моніторингу освітніх процесів для прийняття та реалізації управлінських рішень [1].

Тому метою дослідження є проаналізувати освітні потреби керівників освітніх установ щодо застосування цифрових інструментів у професійній сфері та визначити методи вирішення цих потреб для підвищення ефективності їх професійної діяльності.

Основні обов'язки керівника закладу освіти наведено у професійному стандарті [2]. Розглянемо вказані аспекти професійної діяльності керівників закладів освіти більш докладно в контексті підвищення їх ефективності через використання цифрових інструментів.

Біличенко О. зазначає, що стратегічне управління має ґрунтуватись на таких принципах, зокрема єдності професійних цілей і завдань всіх учасників науково-освітнього процесу; відповідності рівня інформатизації, які швидко змінюються, і технічним можливостям їх задоволення [3, с. 43]. Водночас вивчаючи питання вдосконалення компетентності стратегічного управління О. Поляк звертає увагу на необхідність створення зважених та інноваційних стратегій серед яких «створення у закладі освіти безпечного освітнього середовища як фактору удосконалення «компетентності стратегічного управління закладом освіти» [4, с. 542].

Розглядаючи можливості інформаційно-освітнього середовища С. Литвинова зазначає що воно характеризується рядом вимог. На її думку «воно має бути інноваційним, ІКТ – насиченим, підтримувати тенденції та стратегії розвитку загальної середньої освіти; бути відкритим для усіх учасників навчально-виховного процесу» [5, с.11-12], які можуть бути вирішені шляхом використання хмарних рішень «серед таких рішень найбільш цікавими для педагогів є хмарні рішення від Google: G-suite for Education та Microsoft – Office 365» [6, с. 226].

Варто зазначити, що всі вище наведені види діяльності тісно пов'язані із процесом безперервного розвитку професійних компетентностей керівників, зокрема і закладу освіти, враховуючі досвід КЗВО «Вінницька академія безперервна освіта», кафедра управління та адміністрування може запропонувати шляхи реалізації таких навчальних потреб, що дають можливість сприяти підвищенню ефективності професійної діяльності сучасного керівника зокрема у:

1. організації безперебійної реалізації управлінського процесу;
2. забезпеченні доступу до інформації, необхідної для публічного управління закладом освіти та прийняття управлінських рішень;
3. покращенні комунікації між усіма учасниками управлінського процесу, зокрема і навчального;

4. отриманні можливості координації дій учасників управлінського процесу, включаючи планування, організацію та контроль за виконанням завдань;

5. впровадженні інновацій до освітнього процесу, включаючи впровадження нових технологій, методів та підходів до навчання та способу і стилю керівництва [7, с. 16].

Наведені пропозиції щодо підвищення кваліфікації публічних службовців з питань використання цифрових технологій у їх професійній діяльності не є остаточними оскільки технології постійно розвиваються і це є підставою до подальшого дослідження.

### Література:

1. Пойда С. А. Управління та адміністрування освітнього середовища закладу загальної середньої освіти з використанням цифрових технологій. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. №6/1. URL: <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/343>

2. Про затвердження професійного стандарту Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти. Наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568 – 21.

3. Біличенко О. Цифрова стратегія як складник соціально- комунікаційного простору закладу вищої освіти. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти: методичні матеріали до проєкту «Цифровий освітній простір: українсько-польський досвід». Слов'янськ : ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021, С. 37- 46.

4. Поляк О. В. Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Міжнародний журнал «Грааль науки»*. № 14-15. 2022. С. 538-543.

5. Литвинова С. Г. Моделювання й інтеграція сервісів хмароорієнтованого навчального середовища : монографія / за заг. ред. С. Г. Литвинової. К. : Компринт, 2015. 160 с.

6. Пойда С. А., Стечкевич С. О. Організація інформаційно-освітнього середовища дистанційного навчання закладу освіти засобами хмарних сервісів. *Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ* :збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Суми/Вінниця, 9-10 листопада 2020 р.). Суми/Вінниця : НІКО/ВНТУ, 2020. С. 225-229. URL : <https://bit.ly/3RJMDUp>

7. Василенко Н. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. В. Василенко. Київ, 2007. 23 с.



**Іванова Олена Василівна,**

в.о. асистента кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Цифрова трансформація у сфері публічного управління: роль та вплив інформаційних технологій на модернізацію адміністративних процесів**

Всесвітні тренди диктують необхідність адаптації публічного управління до вимог сучасності. За останні десятиліття інформаційні технології пройшли значний шлях, змінюючи способи, якими ми взаємодіємо з інформацією та вирішуємо проблеми. Цифрова трансформація в сфері публічного управління – це не тільки перехід до електронних сервісів, але й перетворення всієї системи працювання держави.

Роль інформаційних технологій у публічному управлінні.

Сучасні інформаційні технології вже зараз забезпечують збільшення ефективності адміністративних процесів та покращення взаємодії держави з громадянами. Завдяки електронним платформам, системам е-урядування та обробці даних, держава може оперативніше реагувати на виклики суспільства.

Одним з прикладів є «ProZorro» в Україні – електронна система закупівель, яка революціонізує прозорість та конкурентність в управлінні фінансами. Це ще одна ілюстрація того, як цифрова трансформація може полегшити роботу публічного сектору та зробити її більш відкритою [1, с. 232].

Вплив цифрової трансформації на модернізацію адміністративних процесів.

Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати біржу інформації між різними державними службами, зменшуючи час на обробку документації та прийняття рішень. Також вони підвищують рівень автоматизації, забезпечуючи взаємодію систем та ефективніше використання ресурсів [2].

Системи «Електронне врядування» в Сінгапурі чітко показують, як такі інновації можуть призводити до величезних ефектів. Вони дозволяють не лише ефективно вирішувати рутинні завдання, але і покращувати якість прийняття рішень за допомогою аналізу великої кількості даних.

Виклики та перешкоди цифрової трансформації у публічному управлінні.

Не можна уникнути обговорення існуючих викликів та перешкод у впровадженні цифрової трансформації. Зокрема, це питання безпеки та конфіденційності даних, а також необхідність переосмислення навичок та знань працівників урядових органів [3].

Отже цифрова трансформація – це ключ до майбутнього успішного публічного управління. При врахуванні досвіду країн, які вже успішно впровадили інформаційні технології, та при вивченні сучасних технологічних трендів, ми можемо створити публічну систему, яка буде відкритою, ефективною та орієнтованою на громадян. Заснована на принципах прозорості та взаємодії, ця система забезпечить покращення якості життя наших співгромадян та сприятиме сталому розвитку держави.

Рекомендації для успішної цифрової трансформації.

Для успішної цифрової трансформації необхідно враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, важливо визначити конкретні цілі та завдання, які має вирішити цифрова трансформація. Далі, необхідно впровадити стратегічний підхід

до вибору технологій та їх інтеграції. Особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту персональних даних.

Крім того, важливо забезпечити навчання та перепідготовку персоналу, адже успіх цифрової трансформації визначається не лише впровадженням технологій, але й готовністю фахівців їх використовувати ефективно.

Цифрова трансформація у сфері публічного управління – це не просто необхідність, але й шлях до більш ефективного, відкритого та гнучкого управління. Зробивши правильні кроки в цьому напрямку, можемо забезпечити розвиток наших країн та покращення якості життя громадян.

### Література:

1. Приліпко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадкістю. *Науковий вісник: Державне управління*. № 4(6). 2020. 232 с.

2. Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства: висновки для України URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Gnatyuk-59546.pdf>.

3. Концептуальні засади розвитку електронного урядування в Україні. URL : <http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Kontseptualni-zasadi-rozvitku-elektronного-uryaduvannya-v-Ukrayini.pdf>.



**Лукашук Валентина Сергіївна,**  
аспірантка Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Сучасна політика цифровізації у сфері охорони культурної спадщини в Україні**

Цифровізація у державній політиці України в останні роки набирає чималих обертів, не є виключенням серед цих процесів і культурна сфера, оскільки збереження культурної спадщини в сьогоденних умовах є важливим вектором внутрішньої та зовнішньої культурної політики держави.

Інформаційні технології дають нові сучасні можливості та підходи для збереження об'єктів культурної спадщини, створення статистичних даних та впровадження у роботу органів державної влади та місцевого самоврядування, державних установ, закладів культури, юридичних та фізичних осіб для здійснення господарської діяльності. Використання об'єктів культурної спадщини на сучасному етапі вже неможливе без цифрових інструментів. Технології сприяють не лише збереженню та дослідженню культурної спадщини, але й роблять її більш доступною.

Впродовж останніх років Міністерство культури та інформаційної політики України активно працювало над цифровим реєстром пам'яток культурної спадщини України, який має бути пов'язаний з іншими державними реєстрами та сервісами такими як Єдиний державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Державний земельний кадастр та Єдина державна електронна система у сфері будівництва.

Міністерство культури наприкінці листопада 2023 року представило для громадськості інформаційно-комунікаційну систему «Державний реєстр нерухомих пам'яток України», яка є важливим сучасним цифровим інструментом державного управління. Система «ЄПам'ятка» дозволить акумулювати інформацію про об'єкти культурної спадщини, які розташовуються на всій території України. Ведення Державного реєстру нерухомих пам'яток України на рівні регіонів буде покладено на органи державної влади з різними рівнями доступу [1].

Державний реєстр нерухомих пам'яток України є основним інструментом регулювання державної політики у сфері охорони культурної спадщини та господарської діяльності у сфері будівництва, переведення його на цифровий рівень сприятиме доступності інформації про культурну спадщину через відкритий доступ.

Багато країн розвивають та впроваджують різні ініціативи та електронні системи для полегшення адміністративних процедур у галузі будівництва та підвищення ефективності взаємодії між всіма сторонами, які включені у будівельний процес. Саме тому зі сферою охорони культурної спадщини пов'язаний ще один електронний сервіс – Єдина державна електронна система у сфері будівництва (далі – ЄДЕССБ), який акумулює інформацію про надання дозволів органами виконавчої влади щодо робіт на пам'ятках культурної спадщини, в їх зонах охорони, на території історичних ареалів, погодження проектів нового будівництва, що впливають на пам'ятки та інше [2].

Сфера охорони культурної спадщини на сучасному етапі цифровізації країни проходить важливий етап через забезпечення сумісності та взаємодії між Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва, Державним містобудівним кадастром та Державним реєстром нерухомих пам'яток України, що забезпечує максимальну публічність та прозорість надання державними органами влади адміністративних послуг в різних сферах господарської діяльності.

Реалізація цифрових ініціатив Міністерства культури та інформаційної політики України спільно з Міністерством цифрової трансформації України у сфері культурної спадщини полегшує адміністративні процедури, підвищує прозорість та ефективність у сфері будівництва, попереджає хаотичну забудову історичних населених місць, а також сприяє сталому розвитку та розширенню інновацій в цій галузі.

Важливою умовою для успішної реалізації проектів у сфері цифрових послуг є забезпечення фінансуванням, оскільки це вимагає значних витрат на дослідження, розробку, впровадження та масштабування технологічних рішень. Партнерами України, які підтримують цифровізацію різних галузей є ряд європейських країн, неурядові організації та міжнародні інституції.

Міністерству культури та інформаційної політики України на офіційному сайті поінформувало, що у 2023 році Надзвичайний фонд спадщини ЮНЕСКО (Heritage in Emergency Fund) виділив 1,5 млн доларів США допомоги для розвитку інструментів цифровізації у сфері культурної спадщини в Україні. В першу чергу це стосується технічного обладнання та програмного забезпечення для розвитку серверної інфраструктури з метою інтеграції цифрової частини культурної спадщини до європейського простору [3].

Крім того, чимало європейських країн, розуміючи необхідність в сучасних умовах збереження об'єктів культурної спадщини, співпрацюють з Міністерством культури та інформаційної політики України використовуючи такий цифровий інструмент як 3D-сканування пам'яток культурної спадщини. Станом на 01.01.2024

року в Україні через військову агресію РФ зруйновано та пошкоджено 872 пам'ятки культурної спадщини [4]. Технології 3D-сканування забезпечують високу точність та деталізацію, що важливо для реставрації зруйнованих або пошкоджених об'єктів, щоб відновити їхній первісний вигляд.

Отже, цифровізація в культурній сфері має великий потенціал для збереження, популяризації та вивчення культурної спадщини, використання цифрових інструментів для управління культурною спадщиною, а також для планування та організації ефективного використання культурних ресурсів. Інформаційні технології в сфері охорони культурної спадщини вирішують важливі завдання збереження та доступу до культурних цінностей, сприяють прозорості надання адміністративних послуг, а також залучають широку громадськість до захисту спадщини.

#### **Література:**

1. Карандеев Р. Запуск еПам'ятки впорядкує процес охорони культурних пам'яток в Україні та зробить його прозорим. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL : <https://mcip.gov.ua/news/zapusk-epam%ca%bcyatky-vporyadkuje-procес-ohorony-kulturnyh-pam%ca%bcyatok-v-ukrayini-ta-zrobyt-jogo-prozorym-rostyslav-karandyeyev/>

2. Відомості щодо будівництва на Порталі ЄДЕССБ знову відкриті. Офіційний сайт Державної інспекції з архітектури та містобудування України. URL : <https://diam.gov.ua/news/vidomosti-shchodo-budivnytstva-na-portali-iedessb-znovu-vidkryti>

3. ЮНЕСКО виділяє \$1,5 млн на цифровізацію культурної спадщини України. Офіційний Сайт Кабінету Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/yunesko-vydiliaie-15-mln-na-tsyfrovizatsiiu-kulturnoi-spadshchynu-ukrainy>

4. Через російську агресію в Україні постраждали 872 пам'ятки культурної спадщини. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики України. URL : <https://mcip.gov.ua/news/cherez-rosijsku-agresiyu-v-ukrayini-postrazhdaly-872-pamyatky-kulturnoyi-spadshchynu/>



#### **Половинкіна Руслана Юріївна,**

кандидат юридичних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики Запорізького національного університету

#### **Система Prozorro головний інструмент інформаційних технологій у публічному управлінні закупівлями**

Електронна система закупівель є гарантом прозорості державного управління у сфері замовлень товарів, робіт та послуг. Інформаційно-комунікаційна система Prozorro дозволяє проводити моніторинг законності проведення закупівель замовником, учасниками, уповноваженим органом у сфері закупівель та громадськості. Це означає, що кожен бажаючий може ознайомитись з розміщеним на сайті оголошенням про закупівлю.



З 2016 року система Prozorro стала обов'язковою для монополістів, публічних замовників та для центральних органів влади. Державне підприємство «Прозоро», разом з електронною системою Prozorro повністю належить державі, функціонує на підставі Закону України «Про публічні закупівлі».

Процедура участі у закупівлі проходить декілька етапів:

- реєстрація на сайті Prozorro;
- аналіз ринку і планування;
- підготовка тендера;
- проведення аукціону;
- кваліфікація і оскарження;
- укладення договору.

Завдяки функціонуванню системи Prozorro вищезазначені пункти виконуються в режимі реального часу он-лайн, що значно спрощує процес участі, розміщення та оскарження закупівель. Також вся інформація є відкритою та доступною.

Замовники (державні, комунальні та комерційні підприємства, установи та організації) розміщують на сайті пропозицію, а постачальники надсилають комерційні пропозиції. Розміщення оголошення та пропозиції здійснюються через авторизовані системою Prozorro електронні майданчики. Далі проходить аукціон, в якому беруть участь всі постачальники, що зареєструвались та вчасно подали тендерну документацію.

Авторизований електронний майданчик є онлайн сервісом, що забезпечує реєстрацію осіб, автоматичне розміщення, отримання та передавання інформації та документів, під час проведення закупівель, користування сервісами з автоматичним обміном інформацією [1].

Система Prozorro є головним інструментом інформаційних технологій у публічному управлінні закупівлями оскільки є відкритим, функціонує в режимі реального часу (інформація змінюється та з'являється автоматично), кожний (учасник, замовник, громадськість) може ознайомитись із предметом закупівель.

### **Література:**

1. Про публічні закупівлі : Закон України. Відомості Верховної Ради України, 2016. № 9 ст. 89. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.



**Сидорук Олександра Василівна,**  
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Інноваційні інструменти організації діяльності центрів надання адміністративних послуг**

Сьогодні, інноваціями охоплені всі сфери життєдіяльності суспільства. Вони є необхідністю, зумовленою розвитком, який формує нові підходи та інструменти в організації діяльності різних інституцій, а також власне громадян. Сфера надання

адміністративних та інших послуг не є виключенням. Адже інновації у зазначеній сфері вже активно допомагають ефективно вирішувати різні завдання та виконувати функції. Вони спрямовані на покращення діяльності, раціональне використання наявних ресурсів, створення позитивного середовища для необхідного розвитку та впровадження змін, а також інших умов у роботі центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПів).

Інноваційні інструменти спрямовані на пошук і отримання нових результатів, усунення рутинних, неефективних умов праці, оптимізації управлінських структур, форм життєдіяльності [1, с. 50]. Завдяки ним вирішуються та відкидаються різні проблеми, а також удосконалюється організація діяльності державних установ.

На нашу думку, сприятливі можливості для застосування інновацій у організацію діяльності ЦНАПів створює Концепція розвитку електронного урядування в Україні [2]. Електронне урядування визначається як форма організації публічного управління, що завдяки використанню сучасних інноваційних інформаційно-телекомунікаційних технологій забезпечує задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, а також сприяє підвищенню ефективності, результативності, якості, прозорості та відкритості органів публічної влади та їх діяльності для створення новітнього типу цифрової та людиноорієнтованої держави.

Сьогодні, в Україні електронне урядування дуже стрімко розвивається. Свідченням цього є прийняття низки нормативно-правових актів щодо його забезпечення та розвитку; створення великої кількості веб-сайтів, порталів та електронних реєстрів, які забезпечують відкритість, прозорість та доступність органів влади; удосконалення надання публічних послуг, зокрема й адміністративних, в електронній формі та за допомогою ЦНАПів.

Важливо окремо наголосити на «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», де одним із напрямів є забезпечення громадян високоякісними послугами із простим, зручним і доступним процесом їх отримання. Зокрема, вона включає в себе виконання таких завдань, зокрема [3] розвиток електронної інфраструктури, що дозволить збільшити кількість адміністративних та публічних послуг, які надаються в електронній формі; удосконалення мережі ЦНАПів завдяки включенню у їх діяльність критеріїв доступності та зручності, а також збільшенню послуг, що будуть ними надаватися; забезпечення ефективної та результативної взаємодії між органами публічної влади, завдяки підключенню електронних реєстрів до системи «Трембіта»; забезпечення надійних та безпечних способів ідентифікації суб'єктів звернення за адміністративними та іншими послугами; забезпечення відповідності проведення моніторингу та оцінки якості організації діяльності до встановлених законодавством єдиних вимог, для виявлення проблем у роботі органу публічної влади, а також встановлення шляхів для його покращення тощо [3].

Додамо, зокрема, що кожні два роки, починаючи з 2003 року, Департамент з економічних і соціальних питань ООН розраховує Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index). Він слугує інструментом для порівняльного аналізу різних країн для того, щоб визначити їх слабкі та сильні сторони у цій сфері. На основі цих даних будь-яка держава може сформулювати власну політику щодо електронного урядування, базуючись на своїх потребах та можливостях. У 2022 році Україна посіла 46 місце (показник: 0,8029) зі 193 країн за цим індексом. Цей результат є найкращим за всі попередні роки (табл. 1).

Місце та показники України в Індексі розвитку електронного врядування за 2003-2022 роки

Рік	Країна: Україна	
	Місце	Показник
2022	46	0,80290
2020	69	0,71190
2018	82	0,61650
2016	62	0,60756
2014	87	0,50316
2012	68	0,56530
2010	54	0,51808
2008	41	0,57280
2005	48	0,54561
2004	45	0,53255
2003	54	0,46167

*Примітка. Сформовано авторкою на основі джерела [1].*

Отже, електронне урядування є інноваційним інструментом органів публічного управління, зокрема і ЦНАПів. Завдяки його розвитку надання адміністративних та інших послуг для громадян стає простим, зручним та доступним процесом. Адже, електронне урядування забезпечує якнайкраще поле для взаємодії держави, та її органів, щоб легко обмінюватись інформацією. А отже, воно допомагає швидко, прозоро, відкрито та якісно надавати необхідні послуги, щоб забезпечувати належне функціонування суспільства.

#### Література:

1. Корнієцький О. В. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 2 (51). С. 45–51. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20624/2/GEB\\_2016n2\\_%2851%29\\_Korniyetskyu\\_O-Methodological\\_aspects\\_45-51.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20624/2/GEB_2016n2_%2851%29_Korniyetskyu_O-Methodological_aspects_45-51.pdf)
2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
4. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022>

**Требик Людмила Петрівна,**  
кандидатка наук з державного управління, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Шамара Олександра Олександрівна,**  
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного  
управління Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Основні аспекти розвитку ефективної цифровізації адміністративних послуг**

Швидкий та багатовекторний розвиток цифрових технологій впливає на всі сфери, зокрема на сферу публічного управління. Однією з ключових тенденцій у цьому контексті є цифровізація адміністративних технологій для надання адміністративних послуг. Цей процес не тільки забезпечує впровадження нових технологій, а й трансформує спосіб, яким громадяни спілкуються з державою [1, с. 45].

У Законі «Про адміністративні послуги» поняття «адміністративна послуга» представляє собою результат виконання повноважень суб'єктом, який здійснює надання адміністративних послуг, відповідно до заяви, поданої фізичною або юридичною особою. Цей процес спрямований на отримання, зміну або припинення прав та/або виконання обов'язків згідно з чинним законодавством [3]. Закон передбачає систематизацію внутрішніх процедур надання адміністративних послуг шляхом впровадження технологічних карток послуг, а також забезпечення доступної інформації для користувачів послуг через встановлення обов'язку розширеного інформування.

Цифровізація адміністративних технологій – це процес впровадження цифрових інструментів та технологій з метою поліпшення та оптимізації процесів надання адміністративних послуг. Цей підхід дозволяє урядам та публічним службам забезпечити ефективніше, швидше та зручніше обслуговування громадян.

Розглянемо основні аспекти розвитку для ефективної цифровізації адміністративних послуг:

– Електронні платформи та портали. Однією з головних складових цифровізації є створення інтерактивних онлайн-платформ та мультисервісних порталів. Громадяни тепер можуть зручно подавати документи, взаємодіяти з відповідальними відомствами та отримувати інформацію за допомогою кількох кліків миші чи натискання на екрані смартфона.

– Електронний документообіг. Застосування систем електронного документообігу робить процес обробки документів ефективнішим та менш витратним у часі. Це сприяє швидкому розгляду та вирішенню питань громадян, що збільшує їхню задоволеність від наданих адміністративних послуг.

– Безпека та конфіденційність. Забезпечення безпеки електронних технологій є однією з ключових вимог цифровізації. Використання електронного підпису та ідентифікаційних систем гарантує конфіденційність особистої інформації та запобігає несанкціонованому доступу до даних.

– Автоматизація та штучний інтелект. Використання технологій автоматизації та штучного інтелекту дозволяє прискорити процеси обробки та аналізу даних. Це сприяє більш точному та оперативному прийняттю рішень.

– Відкриті дані та прозорість: Публікація відкритих даних дозволяє громадськості стежити за діяльністю влади та сприяє більшій прозорості в управлінні.

– Мобільні додатки: Розробка мобільних додатків робить адміністративні послуги ще більш доступними, дозволяючи громадянам отримувати необхідну інформацію та послуги в будь-який час і місце [2, с. 115].

Цифровізація адміністративних технологій удосконалює взаємодію між державою та громадянами тим що реалізовує підхід, що відповідає критеріям результативність, доступність, зручність, відкритість, гідність, професійність, безпека. Проте, важливо не тільки впроваджувати нові технології, але й забезпечувати їхню багатовекторну безпеку та довіру громадськості для досягнення повноцінного успіху в цьому напрямку.

### Література:

1. Вінник О. М. Проблеми цифровізації: правовий аспект. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 215-221.

2. Петренко Н. О., Машковська Л. О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112-119.

3. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 11.01.2024).



**Фасолько Тетяна Миколаївна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### Модель публічного управління у сфері туризму і рекреації

Пріоритетом публічного управління повинно бути забезпечення якісного розвитку національного господарства за умов гарантування безпеки національного розвитку з метою підвищення добробуту населення. Усі ці заходи органів публічної влади повинні в однаковій мірі бути реалізовані на рівні територіальних громад і на регіональному рівні. Сучасні надскладні військові, безпекові, політичні, соціально-економічні, культурні, духовно-релігійні й екологічні умови спричинені повномасштабним вторгненням московитської федерації на суверенну територію України. Великої шкоди завдано сфері туризму і рекреації. Відтак, її відновлення й ефективне функціонування потребує значних ресурсів і державної підтримки. Власне останнє, повною мірою залежить від публічного управління з його нормативними, правовими, адміністративними й господарсько-економічними важелями, механізмами та інструментами. Так, згідно українського законодавства,

роль держави полягає в забезпеченні «закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав. Крім того, створення умов для безпеки туризму, захисту прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд. А також збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові територій. І зрештою, створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності тощо» [1, с. 119].

Успішний розвиток туризму і рекреації в Україні залежить від низки важливих чинників. В першу чергу – це ресурс часу. Це пояснюється великою кількістю цінних пам'яток історико-культурної значимості, що потребують реконструкції (багато з них дуже пошкоджені або знищені внаслідок війни чи перебувають на тимчасово окупованих територіях). Не менш катастрофічною є екологічна ситуація в Україні, особливо на тимчасово окупованих і прифронтових територіях. У багатьох випадках справедливим буде використовувати термін «екоцид». До повномасштабного вторгнення доволі складною була ситуація з необхідною для розвитку туризму й рекреації інфраструктури. Повномасштабне вторгнення московитської федерації погіршило в рази кількісно-якісні параметри інфраструктури.

Другим важливим чинником є фінансові ресурси на реставраційні роботи і на заходи, пов'язані з консервацією занедбаних, пошкоджених напівзруйнованих і зруйнованих історико-культурних пам'яток. Такі суми коштів, зважаючи на масштаби руйнувань, можна буде залучити тільки за сприяння органів публічної влади, в тому числі враховуючи міжнародну фінансову підтримку.

Третім вагомим фактором для успішного розвитку туризму й рекреації в Україні є людські ресурси, що володіють необхідними знаннями, кваліфікацією, майстерністю, креативністю, навиками, практичним досвідом роботи.

Четвертий чинник якісного розвитку української сфери туризму і рекреації – це інформаційні технології. Саме цей ресурс автоматизує необхідні ділянки роботи, оптимізує окремі господарські процеси, пришвидшить налагодження усіх необхідних зв'язків та зекономить час, фінансові й людські ресурси.

Великий обсяг ресурсного забезпечення та організації робіт повинні взяти на себе органи публічної влади на усіх рівнях. Процеси розвитку внутрішнього туризму і рекреації в Україні варто розпочати з оцінки історико-культурних пам'яток, природних ресурсів та інфраструктури кожного населеного пункту.

Відтак, паралельно з вивченням структури національного й міжнародного попиту на рекреаційно-туристичні послуги, варто складати бізнес-проекти.

Заключний етап полягає в реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів.

Вищесказане у поєднанні з математичним інструментарієм дозволяє створити модель впливу публічного управління на розвиток внутрішнього туризму і рекреації в Україні<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>Формула 1 розроблена авторкою

$$\sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m (F_{ij}^R + F_{ij}^H + F_{ij}^M) p_{ij}^A \cdot p_{ij}^L \cdot p_{ij}^E \right) \rightarrow \max (I),$$

де  $i$  – це український регіон, в якому здійснюватиметься реалізація туристично-рекреаційних бізнес-проектів за сприяння органів публічної влади;  $j$  – це вид туризму і рекреації в межах реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів за сприяння органів публічної влади;  $n$  – це загальна кількість регіонів, у яких здійснюватиметься реалізація туристично-рекреаційних бізнес-проектів за сприяння органів публічної влади;  $m$  – це загальна кількість видів туризму і рекреації в межах реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів за сприяння органів публічної влади;  $F_{ij}^R$  – це фінансові ресурси, необхідні для накопичення матеріальної бази, що спрямується на реалізацію туристично-рекреаційних бізнес-проектів за сприяння органів публічної влади;  $F_{ij}^H$  – це фінансові ресурси, необхідні для найму кваліфікованого персоналу з метою реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів за сприяння органів публічної влади;  $F_{ij}^M$  – це фінансові ресурси, необхідні для забезпечення конкурентоспроможних стратегічних, тактичних і короткострокових маркетингових операцій у якісному розвитку українського внутрішнього туризму й рекреації;  $p_{ij}^A$  – це результативна віддача адміністративних механізмів публічного управління в межах реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів;  $p_{ij}^L$  – це результативна віддача законодавчих механізмів публічного управління в межах реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів;  $p_{ij}^E$  – це результативна віддача економічних механізмів публічного управління в межах реалізації туристично-рекреаційних бізнес-проектів.

Розроблена нами теоретична модель, при її практичній реалізації разом з усіма вищенаведеними факторами й заходами, дозволить покращити розвиток українського внутрішнього туризму й рекреації.

### Література:

1. Крутій Г. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1 (82). С. 118-121.



**Юрків Руслан Русланович,**  
доктор філософії, доцент кафедри економіки та публічного управління,  
Львівського національного університету імені Івана Франка,

**Ременяк Артур Володимирович,**  
аспірант Львівського національного університету  
імені Івана Франка,

**Клек Анатолій Романович,**  
аспірант Львівського національного університету  
імені Івана Франка,

### **Управління процесами цифровізації національної економіки України**

Розвиток інформаційних технологій в умовах глобалізації та виникнення нових можливостей і водночас загроз є вагомим викликом для науковців та практиків. Особливої актуальності набувають проблеми цифровізації національної економіки України, що потребує ефективного управлінського впливу. При цьому вони ускладнюються реаліями сьогодення, пов'язаними із безпрецедентними загрозами у зв'язку із війною та необхідністю післявоєнного відновлення.

Зауважимо, що загалом різні аспекти, як і безпосередньо тлумачення цифрової економіки у нормативних актах по суті вперше були розглянуті у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, де цифровізація трактувалась як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основною її метою було визначено досягнення цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні [21]. У свою чергу розуміння процесу цифровізації економіки різними вченими концептуально незначно різняться, зокрема під таким процесом розуміють соціально-економічну трансформацію, ініційовану масовим упровадженням і засвоєнням цифрових технологій [31]. Відзначимо також, що упродовж останніх років у вітчизняній науці з'явилися низка ґрунтовних досліджень, які присвячені проблемам цифровізації та безпосередньо управлінню відповідним процесами, що важливо, в галузево-регіональному контексті [11], адже в умовах післявоєнного відновлення України такі підходи становитимуть цінність.

Враховуючи зазначене, пропонуємо розуміти «управління процесами цифровізації національної економіки» як систему стратегій, державної і регіональної політики та інструментів, спрямованих на ефективне впровадження цифрових технологій та інновацій в різні галузі економіки для підвищення її конкурентоспроможності. Управління процесами цифровізації передбачає координацію зусиль уряду, промисловості, освіти, науки та інших секторів для створення сприятливого середовища для інновацій та впровадження передових технологій в економіку.

Принципи управління процесами цифровізації національної економіки України, як і більшості інших економік, можуть включати такі аспекти:



- стратегічне планування – розробка стратегії цифрової трансформації, яка відображає цілі та завдання, а також шляхи їх досягнення;

- горизонтальна та вертикальна інтеграція – забезпечення взаємодії та координації між різними секторами, галузями та органами влади для ефективного впровадження цифрових технологій;

- гнучкість – здатність адаптуватися до змін у технологічному середовищі та забезпечення гнучкості стратегій і підходів до цифровізації;

- участь зацікавлених сторін – залучення різних стейкхолдерів, таких як уряд, бізнес, громадянське суспільство та академічна спільнота, у процес розробки та впровадження стратегій цифровізації;

- безпека та захист даних – забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту конфіденційності в умовах зростаючої цифрової залежності громадян України зокрема;

- освіта та підготовка кадрів – розвиток цифрової грамотності та підготовка фахівців, які можуть ефективно використовувати та імплементувати цифрові технології;

- інноваційна екосистема – створення сприятливого середовища для інновацій, включаючи підтримку стартапів, науково-дослідницькі інститути та інші центри розвитку нових технологій;

- залучення бізнесу і громадськості в частині активної їх участі та врахування думки і потреб у процесі цифровізації.

Водночас враховуючи реалії воєнного стану та необхідність післявоєнного відновлення, вважаємо, можна виділити такі пріоритети управління процесами цифровізації національної економіки України:

- забезпечення кібербезпеки та захисту інфраструктури, адже з урахуванням загроз кібербезпеки, необхідно акцентувати увагу на вдосконаленні захисту інформаційних систем, критично важливих об'єктів та баз даних;

- підтримка галузей економіки під час воєнного стану, враховуючи те, що цифровізація може допомогти збереженню їх потенціалу і конкурентоспроможності, зокрема тим, які є вразливими в умовах війни;

- цифрова трансформація охорони здоров'я та соціальної сфери в частині вдосконалення інформаційних систем для ефективного моніторингу, координації допомоги та відновлення, що уже частково імплементується в Україні, скажімо при зборі даних про руйнування з метою компенсації збитків;

- розвиток електронного уряду та онлайн-сервісів, одним із кращих прикладів чого є додаток «Дія», для ширшого забезпечення доступу до державних послуг та інформації, зокрема, в умовах воєнного стану;

- освіта та підготовка кадрів відповідно до потреб армії та з огляду на першочергові запити щодо відновлення країни, зокрема забезпечення належної підготовки фахівців, які можуть впроваджувати та управляти цифровими технологіями в умовах війни та з огляду також на періоду відновлення, що передбачає розвиток цифрової грамотності і культури першочергово серед молоді;

- залучення міжнародної підтримки для розроблення дієвих стратегій цифровізації, які сприятимуть співпраці в частині наукомістких технологій та інноваційних рішень для відновлення та розвитку країни, стимулювання прогресу у галузях і секторах, які мають потенціал цифровізації та загалом інноваційні спроможності.

Таким чином реалізація перелічених пріоритетів, перелік яких не вичерпаний, може бути підґрунтям успішного продовження цифровізації національної економіки України та соціуму, підвищення рівня фінансової інклюзії, цифрової грамотності, розвитку ІТ-сектору та інших конкурентоспроможних галузей у довготривалій перспективі.

### Література:

1. Демчишак Н. Б. Формування цифрової економіки та фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні: сучасна парадигма і секторальні пріоритети : монографія. Львів: ЛНУ ім. І.Франка, 2023. 526 с.
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>
3. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 2. С. 91–96.



**Яковлєв Сергій Юрійович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Роль соціальних мереж у підвищенні ефективності органів місцевого самоврядування**

В інформаційну епоху важко переоцінити вплив соціальних мереж на життя нашого суспільства. Сьогодні за допомогою Facebook, Instagram та інших соціальних мереж люди мають можливість вільно спілкуватись між собою, оперативно отримувати актуальні новини та активно обговорювати нагальні проблеми. Активна присутність в мережах дозволяє збирати дані та аналізувати громадську думку, що стає важливим компонентом для прийняття обґрунтованих рішень органами публічної влади. Такий інструмент неможливо ігнорувати, особливо коли мова йде про органи місцевого самоврядування та впровадження реформи децентралізації.

Використання соціальних мереж для комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю набуло особливої популярності з початком поширення пандемії коронавірусу та початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. Саме за допомогою соціальних мереж відбувалося розширення комунікативних каналів територіальної громади із цільовою аудиторією у віддаленому режимі та їх взаємодія і співпраця [1].

Соціальні мережі відкривають перед місцевими органами влади безліч можливостей для підвищення ефективності та доступності місцевого самоврядування. Соціальні мережі сприяють підвищенню ефективності органів місцевого самоврядування на таких рівнях:

1. Залучення громадян. Громади мають змогу сприяти двосторонній комунікації та безпосередньо взаємодіяти з виборцями. На сторінках громади у соціальних мережах населенню простіше висловлювати занепокоєння, надавати зворотний зв'язок та брати участь у дискусіях щодо місцевої політики. Така участь

призводить до підвищення рівня поінформованості та активності громадян, що є життєво важливим для ефективної політики врядування.

2. Поширення інформації. Місцеві органи влади можуть використовувати соціальні мережі для швидкого поширення важливої інформації, наприклад, повідомлень про надзвичайні ситуації, оновлення послуг та зміни в політиці. Таке спілкування в режимі реального часу забезпечує оперативне інформування громадян про події та сприяє прозорості й підзвітності влади, що в підсумку позитивно впливає на довіру до органів місцевого самоврядування.

3. Моніторинг та аналітика. Соціальні мережі слугують джерелом для моніторингу відгуків та настроїв громади стосовно різних ініціатив або політичних рішень. Це відкриває можливості для ідентифікації ключових питань, які активізують громаду, розуміння їхніх настроїв та відношень до запропонованих ініціатив. Аналіз такої інформації може напряду сприяти збільшенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування та допомагає розробляти більш ефективні стратегії.

4. Економічний рівень. Порівняно з традиційними методами, соціальні мережі пропонують економічно ефективний засіб комунікації. Вони дозволяють органам місцевого самоврядування охопити велику аудиторію без значних витрат, що робить їх ефективним інструментом для проведення інформаційно-просвітницьких кампаній.

Загалом, соціальні мережі мають потенціал напряду впливати на ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Вищезазначені рівні співпраці з громадою через соціальні мережі допомагають органам місцевого самоврядування бути більш адаптивними, враховувати потреби громади та забезпечувати більш ефективне управління.

### **Література:**

1. Соціальні мережі як важливі інструменти ділової комунікації територіальних громад України в умовах Євроінтеграції. URL : [https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/spec\\_2022/8.pdf](https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/spec_2022/8.pdf) (Дата звернення 12.12.2023).

## СЕКЦІЯ 6

### Європейська та євроатлантична інтеграція

**Біль Мар'яна Михайлівна,**  
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
старший науковий співробітник ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долінського НАН України»

#### **Політика ЄС у сфері розвитку ринків праці: актуалізація досвіду для України<sup>2</sup>**

Вивчення та адаптація політики ЄС в різних сферах для України стоїть актуальним науково-практичним завданням, незважаючи на виклики російсько-української війни. Однією з стратегічних сфер розвитку України та співробітництва з ЄС є соціально-трудова. Відтак важливо системно вивчати досвід європейських держав у розвитку ринків праці та загальний підхід на рівні ЄС в даній сфері.

Проблематика реалізації політики ЄС у сфері розвитку ринків праці є предметом досліджень низки українських учених, серед яких – В. Близнюк, Т. Бурлай, О. Грішнова, І. Кравченко, Л. Лавриненко, Р. Стаканов, І. Цимбалюк та ін. Серед провідних іноземних учених, які досліджують проблематику розвитку ринків праці ЄС – В. Айхгорст (W. Eichhorst, Німеччина), Дж. Бертола (G. Bertola, Італія), Д. Бланчфлауер (D. Blanchflower, США), Й. Декресін (J. Decressin, США), Д. Дорн (D. Dorn, Швейцарія), Д. Кард (D. Card, США), А. Фатас (A. Fatás, Франція), К. Ціммерман (K. Zimmermann, Німеччина) та ін. Напрацювання й ідеї провідних іноземних учених слід вивчати, доповнюючи розуміння активних практик ЄС у сфері розвитку ринків праці з метою актуалізації досвіду для України.

Вивчення досвіду реалізації політики ЄС у сфері розвитку ринку праці дозволяє виокремити такі її базові особливості:

а) Базування на давніх правових традиціях розвитку ринків праці та захищеності працівників. Нормативно-правове забезпечення діє більше 50 років та включає, зокрема, Європейську соціальну хартію (1961 р.), Хартію Співтовариства про основні соціальні права працівників (1989 р., яка стала частиною Маастрихтського договору 1992 р.). Також вагомими є нормативи з питань прав людини (Європейська конвенція з прав людини 1950 р., Європейський стовп соціальних прав 2017 р.). Одним з основоположних прав визначено мобільність. Ще в 1957 році з утворенням Європейського економічного співтовариства, що в 1993 році стало «першою опорою» створення ЄС, впроваджувалась свобода «вільного пересування працівників» та низка інших норм трудового права (щодо умов і безпеки праці, соціального захисту, інформування, колективного захисту інтересів, рівності, інтеграції й протидії соціальному відчуженню та ін.; окремим пунктом визначено умови працевлаштування громадян з третіх країн [1]). Свобода «вільного пересування працівників» стала однією з базових свобод єдиного ринку ЄС, основою для формування «Acquis communautaire» та політики розширення ЄС. У 2004 році було затверджено спеціальну Директиву про права громадян

<sup>2</sup> Статтю підготовлено в межах НДР «Трансформація ринку праці Карпатського регіону України в перспективі повоєнного відновлення» (2024-2026 рр.).

2004/38/ЕС, яка регламентує права пересування з метою проживання, працевлаштування, інтеграції та ін. в межах європейської економічної зони.

б) Переважання середньо- і довгострокового планування розвитку ринків праці в умовах відносно стабільності. З 1994 року Європейська Рада рекомендувала розробляти багаторічні програми зайнятості («Multiannual Programmes for Employment, MAP»). У 1997 році затверджено першу Європейську стратегію зайнятості, яка надалі стала основою для розробки державами-членами Національних планів дій щодо зайнятості. Стратегія періодично переглядається та оновлюється, виходячи з результатів спільної звітності про зайнятість у рамках європейських семестрів. Таким чином, функціонує чітка схема реалізації політики у сфері розвитку ринків праці, базована на довгостроковому стратегічному плануванні (рис. 1).

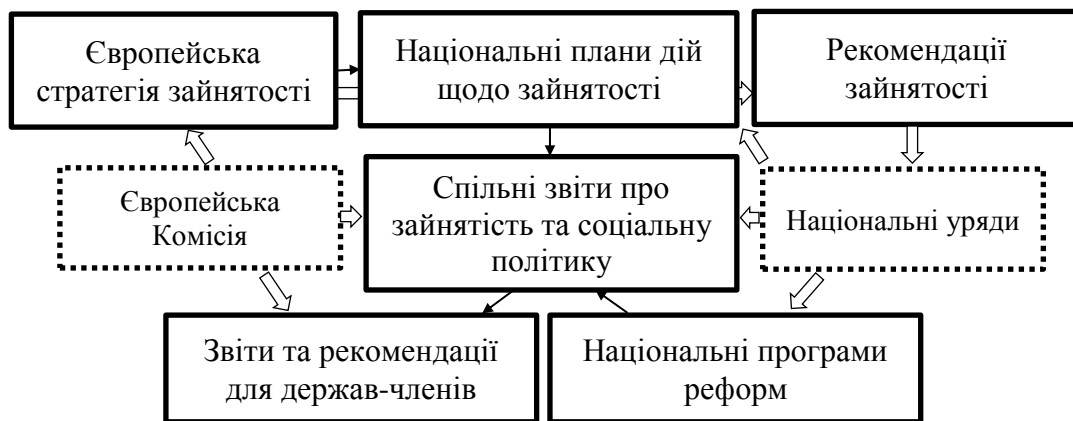


Рис. 1. Загальна процедура реалізації політики ЄС в сфері розвитку ринків праці  
Примітка: узагальнено автором

в) Орієнтація на прогресивні підходи до розвитку ринків праці, базовані на критеріях працевлаштування на якісних робочих місцях (у тому числі на мікро- й соціальних підприємствах), мобільності (щодо пересування працівників та соціального захисту), соціальної інтеграції, інклюзивності, соціального діалогу, справедливості. У Стратегічному плані 2020-2024 Департаменту працевлаштування, соціальних питань та інклюзії передбачено низку пріоритетів, спрямованих на забезпечення відповідності кваліфікації кадрів, у тому числі робітничих у рамках професійної освітньої підготовки, до зеленого і цифрового переходу [2].

Наведені вище положення щодо політики ЄС у сфері розвитку ринків праці є орієнтиром для переходу політики в Україні на нові проєвропейські засади. Повномасштабна війна ускладнює якісні трансформації, які доступні розвинутим державам ЄС. Однак уже сьогодні актуально впроваджувати підходи ЄС до розвитку ринків праці й сфери зайнятості для того, щоб забезпечити ефективну інтеграцію України в європейський соціально-економічний простір. Відтак нагальними є заходи переходу на нові підходи планування розвитку в рамках європейських семестрів; стратегування розвитку ринку праці України згідно критеріїв Стратегії зайнятості ЄС; стратегування регулювання мобільності працівників у вільному європейському просторі з забезпеченням циркулюючої міграції; стратегування розвитку зайнятості в мікро- і соціальному підприємстві згідно з європейськими підходами.

Визначені пріоритети становитимуть основу для поступового формування нової державної політики в сфері розвитку ринку праці України та визначення

механізмів розвитку регіональних ринків праці згідно безпекової та соціально-економічної територіальної специфіки.

### **Література:**

1. Treaty on the Functioning of the European Union: EUR-LEX. URL : <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/treaty-on-the-functioning-of-the-european-union.html>

2. Strategic plan 2020-2024 – Employment, Social Affairs and Inclusion: European Commission. 20.10.2020. URL : [https://commission.europa.eu/publications/strategic-plan-2020-2024-employment-social-affairs-and-inclusion\\_en](https://commission.europa.eu/publications/strategic-plan-2020-2024-employment-social-affairs-and-inclusion_en)



**Гриськов Михайло Миколайович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Стандарти Ради Європи щодо встановлення правових інструментів публічного адміністрування у сфері здійснення електронного голосування та цифрових виборчих технологій**

Електронне голосування є важливим результатом діджиталізації процесу безпосередньої демократії – виборів, в тому числі місцевих, референдумів, який полягає передусім у автоматизації підрахунку голосів, відданих виборцями як «вручну», через подання та заповнення відповідного виборчого бюлетеня, так із використанням відповідних програмних засобів; для виборця – це надання йому можливості голосувати не приходячи до виборчої дільниці, із використанням власного комп'ютера, мобільного пристрою, через використання спеціальних програм або можливостей електронного порталу, що присвячений виборчому процесу (відповідного порталу виборчої комісії) [1, с. 60]. Зважаючи на те, що в багатьох державах дійшли до ідеї запровадження електронного голосування (в тому числі, у Франції, Естонії, Нідерландах, Німеччині, Швейцарії тощо), виникла необхідність у формуванні єдиних правових інструментів публічного адміністрування у сфері здійснення електронного голосування та цифрових виборчих технологій в першу чергу з метою забезпечення достовірності результатів голосування та доступності процесу виборів.

Першим правовим документом, прийнятим на рівні Ради Європи, що був присвячений питанню здійснення електронного голосування стала Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи Res (2004) 11 від 30 вересня 2004 року «Щодо правових, операційних та технічних стандартів електронного голосування». Цей документ хоч і не мав обов'язкового характеру, однак передбачав мінімальні стандарти проведення електронного голосування, які Рада Європи вважає такими, що задовольняють доступність та достовірність голосування. Рекомендація визначає вимоги до проведення електронного голосування у державах-членах Ради Європи мають бути дотримані принципи загального, рівного, вільного та таємного виборчого права та відповідні процесуальні гарантії. Зокрема, інтерфейс системи

електронного голосування повинен бути зрозумілим і зручним у використанні; можливі вимоги щодо реєстрації для електронного голосування не повинні перешкоджати участі виборця в електронному голосуванні; мають бути враховані особливості та можливості осіб з інвалідністю; електронне голосування не повинно бути єдиним доступним засобом голосування; система електронного голосування не допускає голосування виборців більш ніж одним каналом голосування, а кожен голос, внесений до скриньки для голосування в електронному бюлетені, підраховується лише один раз; виборці повинні мати можливість змінити свій вибір у будь-який момент процесу електронного голосування; система електронного голосування не повинна допускати будь-якого маніпулятивного впливу на виборця під час голосування. В Рекомендації також зазначено, що незалежний орган держави-члена Ради Європи, призначений виборчими органами, перед запровадженням будь-якої системи електронного голосування та через відповідні проміжки часу після цього, зокрема після внесення будь-яких змін до системи повинен перевірити, чи система електронного голосування працює належним чином та чи вжито всіх необхідних заходів безпеки, а також чи є можливою перевірка правильності результатів електронного голосування [2].

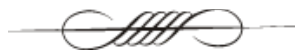
У 2011 році Комітет Міністрів Ради Європи прийняв ще дві важливі рекомендації: «Щодо сертифікації систем електронного голосування» та «Щодо прозорості електронних виборів». У останній зазначено, що перед запровадженням системи електронного голосування, держави-члени повинні проаналізувати зміни, необхідні для відповідної правової бази; повинні переглянути та забезпечити всі юридичні питання, щоб уникнути конфліктів під час процесу електронного голосування. Для спостереження за електронним голосуванням законодавство має передбачати процедури, достатні для здійснення ефективного спостереження, в тому числі присутність на виборчих дільницях та/або місцях передачі та обробки даних, а також доступ до документації та звітів, доступ до процедур тестування, аудиту та оцінювання, а також доступ до осіб, які проводили ці тестування, аудит та оцінювання. Запровадження е-голосування має супроводжуватися місцевими спостерігачами, такими як незалежні виборчі комісії та місцеві неурядові організації. Держави-члени повинні діяти щодо цих груп максимально прозоро. При застосуванні е-голосування на виборчих дільницях, держави-члени повинні розглянути можливість використання другого носія для зберігання голосів, щоб покращити прозорість, окрім основного електронного зберігання відданого голосу, рекомендується мати другий паперовий або «незалежний від програмного забезпечення» носій для зберігання голосів, щоб виборець міг перевірити свій голос і який можна використовувати для перерахунку вручну, якщо необхідно, і для цілей аудиту. Його також можна використовувати як потенційну резервну копію на випадок, якщо комп'ютер для голосування вийде з ладу або виходить з ладу в іншій зоні [3].

Окремо слід відзначити Рекомендацію CM/Rec (2017)5 щодо стандартів для електронного голосування, яка розширила визначення електронного голосування шляхом включення до нього електронного підрахунку бюлетенів і встановила детальні вимоги до всіх видів електронного голосування та електронного підрахунку голосів [4, с. 5]. Цей документ передбачає викладає по суті в новій редакції положення Рекомендації Rec(2004)11 і закріплює додатково, що держави-члени, які запроваджують електронне голосування, роблять це поступово та поступово; перед запровадженням електронного голосування держави-члени повинні внести

необхідні зміни до відповідного законодавства; будь-який спостерігач повинен мати можливість спостерігати за підрахунком голосів; Держави-члени розробляють технічні, оціночні та сертифікаційні вимоги до електронного голосування і запроваджують їх лише після того, як переконаються, що вони повністю відображають відповідні правові та демократичні принципи [5].

### Література:

1. Гаврік Р. О. Естонський досвід здійснення електронного голосування: перспективи запровадження в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 60-63.
2. Гриськов М. М. Зарубіжний досвід впровадження електронного голосування: організаційні та правові аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Право, публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-11>. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-11>.
3. 7GGIS (2010)5 fin. E Guidelines on Transparency of E-enabled Elections (Council of Europe, November 2011). *Council of Europe. Committee of Ministers*. URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168059bdf6>.
4. Токар-Остапенко О. В. Дистанційне електронне голосування як механізм реалізації виборчих прав громадян України, що перебувають за кордоном (у контексті застосування європейських стандартів електронного голосування). К. : НІСД, 2021. 39 с.
5. CM/Rec (2017)5 Recommendation of the Committee of Ministers to member States on standards for e-voting (Adopted by the Committee of Ministers on 14 June 2017 at the 1289th meeting of the Ministers' Deputies). *Council of Europe. Committee of Ministers*. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=0900001680726f6f](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680726f6f)



### Древаль Юрій Дмитрович,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри правознавства  
Полтавського університету економіки і торгівлі

### Глобалізація vs локалізація: євроінтеграційний аспект

Чи не найбільш вагомим чинником сучасної суспільної та соціально-економічної трансформації слушно вважається глобалізація, яка у найбільш широкому розумінні означає перетворення певного явища на планетарне, таке, що стосується всієї Землі. Відтак і під терміном «глобалізація» (англ. globalization) загалом розуміється об'єктивний процес посилення взаємопроникнення та взаємозалежності сучасних соціально-економічних та суспільно-політичних процесів у світовому масштабі.

У фаховій літературі процеси глобалізації та глобальний світ в цілому найперше розглядаються як системне та водночас суперечливе явище, якому



властиве складне поєднання доцентрових та відцентрових тенденцій. У річищі ж природно-історичного процесу зазвичай вказується на те, що людство вступило в етап багатоаспектної глобалізації ще в 1970-ті роки, водночас охоплюючи економічну, політичну та соціокультурну сфери.

Останнім часом все частіше аналізується і комплексна проблематика під назвою «глобалізація vs локалізація» («versus» чи аббревіатура «vs» – у перекладі з латини означає «проти», і на сьогодні набуло широкого вжитку для позначення протистояння, порівняння або протилежності між двома речами, особами, концепціями тощо). Наприклад, Я. Верменич, констатуючи наявність іманентно існуючого конфлікту між глобальним і локальним, водночас стверджує: «Проте цей конфлікт у своєму розвитку створює ефект не стільки взаємозаперечення, скільки взаємопроникнення» [1, с. 222].

За нашою ж оцінкою, зміст окресленої проблематики («глобалізація vs локалізація») доволі переконливо розкривається якраз у змісті європейської ідеї та в процесах європейської інтеграції.

Дійсно, сучасні європейські країни мають значний соціокультурний та суто економічний потенціал, стаючи одним з найбільш переконливих прикладів реалізації в регіоні загальносвітових глобалізаційних процесів. Вони водночас як користуються і всіма перевагами та можливостями, які надає оновлена «світ-система», так і фактично наражаються на всі ризики глобалізації. До останніх найперше слід віднести нерівномірний розвиток окремих країн та посилення міграційних процесів (потужні потоки мігрантів до європейських країн вже стали не лише європейською, але і загальносвітовою проблемою).

Одним з найбільш переконливих прикладів втілення ідей глобалізації в національну та міждержавну моделі владарювання слушно вважається Європейський Союз. При цьому слід зазначити, що започаткування процесів європейського єднання сягає сивої давнини. Власне, і безпосередній процес заснування Європейського Союзу розпочався задовго до появи оновленої «світ-системи» та формального проголошення ери глобалізації.

За деякими оцінками, початки формування європейської ідеї припадають на часи занепаду Римської імперії, за іншими – на часи консолідації середньовічних імперій, або ж на період існування Вестфальської системи.

Врешті, для сьогоденних євроінтеграційних процесів першочергову важливість має не датування початків європейської ідеї, а її зміст. Прикметним у даному разі виглядає якраз те, що європейська ідея ґрунтувалася і ґрунтується нині якраз на гармонійному узгодженні різних культур мов та традицій, носіями яких є європейські народи. Саме цьому завдячує і девіз Європейського Союзу «Єдність у різноманітті», який означає, що мешканці європейських країн поєднуються у співпраці заради миру і добробуту, а численні культури, традиції та мови держав Європи є безцінним активом цього континенту.

Немає сумнівів і в тому, що початки безпосередньої реалізації ідеї європейської інтеграції в сучасному розумінні відносяться до другої половини ХХ століття. Власне і Паризький договір про заснування Європейського об'єднання вугілля та сталі від 18 квітня 1951 року, який визнається основоположним у справі об'єднання Європи та формально охоплює суто економічні аспекти співробітництва, базувався якраз на спільних цінностях та соціокультурних надбаннях. Дійсно, цей договір підписали деякі недавні воюючі сторони, але це не стало на заваді їхнім євроінтеграційним планам та сподіванням.

Девіз «Єдність у різноманітті», який відзначається насамперед соціокультурним наповненням, значною мірою впливає і на політико-правові принципи функціонування Європейського Союзу. До таких принципів, відповідно до ст. 5 Лісабонської Угоди, найперше відносяться принципи делегування, субсидіарності та пропорційності [2]. До них маємо всі підстави додати і принципи інституціональної рівноваги, рівності і солідарності держав-членів тощо.

Отже, у процесі формування та консолідації ідеї європейського єднання зримо виявляються найбільш значущі прояви глобалізації, які охоплюються словосполученням «глобалізація vs локалізація». У різні часи така ідея наповнювалася далеко неоднаковими політичними чи економічними устремліннями. Водночас чітко простежується і основна складова європейського єднання, яка полягає в соціокультурній площині. Сучасний принцип «єдність у різноманітті» найперше базується якраз на гармонійному узгодженні загальноєвропейських та суто національних соціокультурних феноменів, що суттєвим чином впливає і на інституційні та політико-правові основи Європейського Союзу. Відтак і «vs» на європейському ґрунті позначає перш за все не «взаємозаперечення», а «взаємопроникнення» (у даному разі «взаємозапереченням» найперше маємо визнати межу між європейською цивілізацією та державою-агресором, яка попри географічну належність до Європи демонструє відверте нехтування європейськими цінностями та загальноприйнятими правилами співіснування народів).

#### Література:

1. Верменич Я. Глобалізація vs локалізація: діалектика взаємодії у сучасному світі. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки*. 2021. С. 207-224.
2. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union – Consolidated version of the Treaty on European Union – Protocols – Declarations annexed to the Final Act of the Intergovernmental Conference which adopted the Treaty of Lisbon, signed on 13 December 2007. *Tables of equivalences*. 26/10/2012. P. 0001 – 0390. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012M%2FTXT>



**Кірик Алла Юрївна,**

доктор філософії з права, доцент кафедри міжнародного та європейського права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

#### Європейська зелена угода в контексті євроінтеграції

Зміна клімату та забруднення навколишнього середовища створюють серйозні виклики для Європи та світу. Європейська зелена угода, яка була започаткована в 2019 році, спрямовану на те, щоб до 2050 року Європа стала першим вуглецево-нейтральним континентом [1]. Європейський кліматичний закон закріплює в законодавстві зобов'язання Європейського Союзу щодо кліматичної нейтральності та проміжну мету скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року [2].

Після проголошення таких цілей було розроблено 12 пропозицій під назвою «Fit 55», які становлять усі пропозиції щодо конкретних дій для прискорення цієї боротьби. Пропозиції щодо конкретних дій, що містяться у «Fit 55», включають, наприклад, заборону на продаж автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння до визначеного періоду 2035 або 2040, зобов'язання держав-членів розгортати зарядні інфраструктури для електромобілів, реформа вуглецевого ринку Європейського Союзу, захист біорізноманіття [3].

Реалізація Європейської зеленої угоди передбачає проведення змін у багатьох сферах з метою постачання чистої, доступної та безпечної енергії; створення чистої та кругової економіки; прискорення переходу до стійкої та розумної мобільності; впровадження справедливої, здорової та екологічно чистої харчової системи.

На споживання енергії та її виробництво припадає понад 75% викидів парникових газів Європейського Союзу. Декарбонізація енергетичної системи Європейського Союзу за допомогою таких рішень, як впровадження більшої кількості відновлюваних джерел енергії, має вирішальне значення для досягнення кліматичних цілей [4].

Крім того, Зелена угода містить пропозиції щодо скорочення викидів, пов'язаних із транспортом, оскільки на транспортний сектор припадає чверть викидів у Європі. Щоб обмежити ці викиди, Європейський Союз пропонує перевести близько 75% товарів, що перевозяться автомобільним транспортом у Європі, на залізницю та воду. Для приватного транспорту Зелена угода закликає до рішучих дій для підтримки переходу на двигуни з нульовим рівнем викидів, насамперед електричних, із збільшенням кількості точок зарядки та спільних форм мобільності [5].

З метою ліквідації автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння Європейська Комісія запропонувала державам-членам збільшити кількість зарядних станцій для електромобілів і заправних станцій для водневих автомобілів. Таким чином, на головних європейських дорогах до 2025 року повинні бути встановлені зарядні станції кожні 60 кілометрів.

Хоча основною метою Зеленого курсу є досягнення кліматичних цілей і зупинка глобального потепління, його реалізація обіцяє багато переваг для європейської економіки та громадян: чистіше повітря, вода і ґрунт за рахунок зменшення забруднення; припинення залежності від викопного палива; більш придатні для життя міста завдяки розвитку громадського транспорту та екологічно чистих форм мобільності.

З цією метою Європейський Союз створив Фонд соціального клімату, завданням якого буде фінансова підтримка людей у проведенні теплової реновації їхніх будинків, а також у зміні транспортних засобів та переході на більш чисті види транспорту.

У 2022 році Європейський Союз був змушений внести зміни до Зеленої угоди у відповідь на кризу енергетичного ринку, спричинену війною в Україні, оскільки війна впливає не лише на терміни виконання, а й на її зміст угоди. Зміни торкнулись заходів для пошуку альтернативних поставок газу, нафти та вугілля в короткостроковій перспективі та більше зацентрував уваги на темі відновлюваних джерел енергії.

В умовах євроінтеграційних процесів Україні необхідно поступово впроваджувати європейські стандарти в різних сферах, зокрема екологічних. Незважаючи на військову агресію з боку росії, Україна продовжує йти шляхом

євроінтеграції, зосереджуючись на енергоефективності, декарбонізації та зеленому переході.

Необхідно належним чином враховувати вплив війни на продовольчу безпеку, енергетичну безпеку, промислові ланцюги поставок і охорону навколишнього середовища з метою прискорення нових трансформацій у бік більшої стійкості. Для досягнення цієї мети необхідно розробити відповідні заходи та розширити міжнародне співробітництво, а також необхідно посилити діалог між Україною та Європейським Союзом щодо екологічних реформ.

Вже сьогодні українським виробникам необхідно змінювати своє виробництво з урахуванням євроінтеграції та інвестувати у відновлювані джерела енергії та технології, щоб зменшити будь-яке забруднення навколишнього середовища.

Шлях до зеленого переходу ще довгий і надалі вимагатиме проведення різних заходів і коригування курсу. Європейський Союз повинен працювати над просуванням варіантів з низьким вмістом вуглецю, просувати інновації, а також допомагати країнам, що розвиваються, створювати власні зелені промисловості.

### Література:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/info.pdf>.

2. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) № 401/2009 and (EU) 2018/1999 («European Climate Law»). *EUR-lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1119>

3. Fit for 55 package: Council reaches general approaches relating to emissions reductions and their social impacts. *European Council and Council of the European Union*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/>

4. Jillian Stacy. European Green Deal: 8 key policy areas. *Enhesa*. URL: <https://www.enhesa.com/resources/article/european-green-deal-key-policies/>

5. EU action to address the energy crisis. *European Commission*. URL: <https://www.enel.com/company/stories/articles/2023/04/european-green-deal>



**Молодцов Олександр Володимирович,**  
доктор з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу

### Аксіологічна система європеїзації української влади

Чітка позиція щодо розуміння європеїзації має сприяти створенню теоретико-методологічного підґрунтя для розробки більш послідовної державної політики європеїзації України та її входження до складу Європейського Союзу. Це призводить до пов'язування європеїзації виключно з культурно-ідеологічною сферою розвитку

суспільства й держави, де акумулюється система цінностей і норм, яким підпорядковується діяльність суб'єктів влади і суспільства. В Україні прихильником такого підходу є, зокрема Є. Савельєв, який стверджує, що європеїзація – це процес оволодіння цінностями країн ЄС, які уможливають вступ певної країни до спільноти європейських держав. Це такі цінності, які охоплюють усі сфери життя, хоча, у першу чергу вони стосуються політичних норм, забезпечення функціонування демократичних інституцій відповідно до тих принципів та тієї практики, яка діє в ЄС [1, с. 5]. Це вектор розвитку, орієнтованого на цінності людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини.

В означеному вище сенсі ми можемо говорити про аксіологічну систему Ради Європи, яка має бути закладена в основу аксіології європеїзації публічного управління в Україні та суспільства у цілому. При цьому ця система цінностей повинна мати правовий характер, норми якої представляють собою імперативну вимогу діяти в означений законом спосіб. Статут Ради Європи як раз створює таку правову основу для поширення аксіологічної системи на європейські країни, оскільки метою цієї організації є досягнення більшого єднання між її членами для збереження та втілення в життя ідеалів і принципів, які є їхнім спільним надбанням, а також сприяння їхньому соціально-економічному прогресу [2].

Міжнародне співтовариство вже визнало Україну демократичною державою, оскільки вона імплементує на підставі укладених міжнародних договорів в своє законодавство міжнародні стандарти, що базуються на ідеї верховенства права (ст. 9 Конституції України). Однак було б помилкою вважати, що сама по собі імплементація певних європейських стандартів до законодавства України вирішує питання європеїзації. У даному разі йдеться про аксіологію європеїзації – духовні опори, що допомагають людині упорядковувати дійсність, осмислювати та оцінювати дійсність, сформуувати орієнтири для своєї поведінки, життєві та практичні настанови, які не завжди підлягають раціональним судженням та правовим нормам.

В руслі такого підходу пріоритетними є саме соціально-культурні, соціально-психологічні аспекти та ментальні установки, які підтримують культурно-ідеологічний процес сприйняття європейської аксіології. Відповідно, її умовами є наявність загальної культури, спільне історичне минуле, сумісність загальних (європейських) цінностей та достатній рівень взаємної ідентичності та лояльності. Копенгагенські економічні та політичні критерії членства в ЄС (1993 р.) доцільно розглядати виключно цінностями, які виступають зразковими нормами культурно-ідеологічного забезпечення функціонування наявних в Україні структур публічної влади.

Україна, будучи з 1995 року повноправним членом Ради Європи, вже створила достатню нормативну основу для європеїзації публічного управління та адміністрування. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [3] після Революції Гідності стало новим етапом розвитку не тільки співробітництва у сферах економіки, а також розбудови інститутів влади на новій ціннісній основі. Елементи аксіологічної системи європеїзації містяться у двох статтях цієї Угоди: ст. 4 та ст. 6. У частині 2 статті 6 Угоди вказано, що цілями політичного діалогу є зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та доброго врядування, прав людини та основоположних свобод, у тому числі прав осіб, які належать до національних меншин, недискримінації осіб, які належать до меншин, і поваги до різноманітності, а також внесок у консолідацію внутрішніх

політичних реформ. У статті 6 зазначено, що внутрішня політика має ґрунтуватись на спільних принципах, таких, як стабільність і дієвість демократичних інституцій, верховенство права та повага до прав людини і основоположних свобод тощо.

Відповідно до аксіологічної системи європеїзації органи публічно-владної діяльності в Україні мають прийняти європейські цінності та виконувати низку вимог, зокрема захищати права людини, плюралістичну (парламентську) демократію і верховенство права; розробляти угоди з питань соціальних і правових практик країн-членів Ради Європи; сприяти усвідомленню європейської єдності на основі поєднання цінностей і розмаїть культур. Виконання зазначених вимог й є нормами аксіологічної системи європеїзації.

### Література:

1. Савельєв Є. Європейська інтеграція чи Європеїзація? *Європейська економіка*. 2008. Т. 7, № 1. С. 3–5. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/28284/1/Савельєв.PDF> (дата звернення: 15.02.2023 р).

2. Статут Ради Європи. Лондон, 5 травня 1949 року. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001#Text) (дата звернення: 15.02.2023 р.).

3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України № 1678-VII від 16.09.2014 станом на 25.10.2022. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 15.02.2023 р).



**Мороз Валерія Анатоліївна,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Використання механізмів публічного управління фармацевтичною галуззю в контексті розвитку партнерства «Україна – ЄС»**

Глобальна пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення РФ на території нашої держави негативно вплинули на фармацевтичну індустрію в Україні, що призвело до дефіциту ліків, виробів медичного призначення, а також сировини для фармацевтичного виробництва. Враховуючи суттєво спрощені вимоги до препаратів в період воєнного часу, які підлягають державній реєстрації, існує ризик потрапляння на український ринок неякісних препаратів з недоведеною ефективністю. Спостерігається критична залежність виробництва лікарських засобів від імпорتنих проміжних товарів, збільшення їх поставок в Україну, а також імпорту медичних виробів та готових лікарських засобів.

Фармацевтична галузь в країнах ЄС гостро відчула вплив пандемії COVID-19, оскільки місцеві виробники не змогли задовольнити попит на необхідні ліки та медичне обладнання. Закриття іноземних заводів-постачальників активних фармацевтичних інгредієнтів через суворий карантин, введення заборони в деяких країнах, включаючи Індію, на експорт певних видів активних фармацевтичних інгредієнтів, дефіцит на ринку проміжних і готових лікарських засобів через

недоступність авіап перевезень та морського сполучення дало поштовх керівництву ЄС до впровадження активної політики для стимулювання розробки ліків.

25 листопада 2020 року була прийнята «Фармацевтична стратегія для Європи». Метою стратегії є створення єдиного ринку лікарських засобів в достатній кількості та за доступною ціною для споживачів; сприяння конкурентоспроможності фармацевтичної промисловості; підтримка інноваційного потенціалу та стійкості фармацевтичної галузі [1].

Фармацевтична стратегія відповідає пріоритетам «Нової промислової стратегії для Європи» (5 травня 2021 р.), яка ґрунтується на стійкості промислового сектора та посилення його автономності, тобто зменшення залежності промислових екосистем, у тому числі промислової екосистеми «Охорони здоров'я», що включає фармацевтичні та медичні продукти, засоби індивідуального захисту та медичні послуги [1].

Щодо нормативно-правових актів, які важливі для розбудови виробництва лікарських засобів та медичних виробів в Україні, то Концепція розвитку фармацевтики була до 2020 року ключовим документом, що визначав національну політику стосовно фармацевтичної діяльності. Сьогодні чинні документи в Україні регулюють лише правовідносини у фармацевтичному секторі, що стосуються євроінтеграційних процесів, проте не визначають пріоритети для галузі та заходи щодо їх досягнення [2].

Ухвалена Національна економічна стратегія на період до 2030 року серед цілей має забезпечення високого рівня здоров'я та високих показників тривалості життя. Одним зі шляхів її досягнення є реалізація фармацевтичної політики і забезпечення доступу до якісних, ефективних та безпечних ліків [2].

Проте зазначена стратегія підтверджує, що уряд України реалізує лише фармацевтичну політику, що ґрунтується на розробках, наданні та використанні, розподілі лікарських засобів у системі охорони здоров'я, а промислову політику, що базується на зростанні обсягів промислового виробництва, створення нових робочих місць, підвищенні конкурентоспроможності галузі, здійснює не належним чином.

Крім того, на шляху розвитку фармацевтичної галузі існують такі перешкоди, як нестача кваліфікованих кадрів, обмежене державне фінансування наукової та науково-технічної діяльності, а також недосконала науково-дослідницька інфраструктура, наслідками чого є відсутність державної політики щодо розвитку галузі на основі інноваційних національних ресурсів, що призвело до дефіциту ліків та медичних виробів.

Знаковою подією для України стало те, що 1 лютого 2023 року було представлено висновки аналітичної звіту Європейської Комісії щодо імплементації європейських стандартів в Україні в рамках заявки держави на членство в Європейському Союзі. Один із висновків Єврокомісії стосується питання процедури перереєстрації лікарських засобів [3].

Адаптація законодавства України до європейських стандартів є пріоритетною частиною процесу інтеграції держави в ЄС. Виходячи з досвіду країн ЄС, необхідно удосконалити нормативно-правові, політичні, організаційні та мотиваційні механізми державного регулювання фармацевтичною промисловістю, щоб зменшити залежність галузі та системи охорони здоров'я від імпорту.

Таким чином, для впровадження механізмів публічного управління політика держави має бути направлена на адміністрування таких процесів:

- 1) створення ефективного людського капіталу для наукової, інноваційної та виробничої діяльності;
- 2) сприяння приватним інвестиціям для розширення асортименту продукції фармацевтичних компаній;
- 3) взаємодія держави з освітнім, академічним, виробничим секторами та громадськістю;
- 4) надання провідного значення вітчизняним товарам при публічних закупівлях;
- 5) сприяння запуску виробництва нових лікарських засобів в Україні;
- 6) впровадження нових нормативно-правових стратегій, що сприятимуть розвитку фармацевтичної промисловості України.

### **Література:**

1. Гончаренко Д. О. Теоретичні підходи та методологічні засади розвитку фармацевтики України в умовах Європейської інтеграції. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 194-201. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-194-201/> (дата звернення: 18.11.2023).
2. Горбунова К. Фармфокус на пацієнта: тримаємо курс на європейські стандарти. *Аптека*. 2023. № 17(1388). URL: [https://www.apteka.ua/article/664762?utm\\_source=smm\\_facebook&utm\\_medium=smm1&utm\\_campaign=apteka](https://www.apteka.ua/article/664762?utm_source=smm_facebook&utm_medium=smm1&utm_campaign=apteka) (дата звернення: 13.11.2023).
3. Саліхова О. Б., Гончаренко Д. О. Виклики COVID-19 фармацевтичній промисловості: відповіді ЄС та України. *Ринок: прогноз і кон'юнктура*. 2021. № 3. С. 93–117. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_21\\_3\\_93\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_21_3_93_uk.pdf) (дата звернення: 13.11.2023).



### **Осадчий Дмитро Олександрович,**

здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

### **Хитра Олена Володимирівна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Публічне управління у сфері регулювання міграційних потоків на ринку праці**

Міжнародна трудова міграція – один з інструментів професійної, психологічної і соціальної самореалізації для найманих працівників на ринку праці. Безсумнівно, трудова міграція розширює можливості вибору життєвих стратегій особистості, які забезпечують адаптацію до соціально-економічних реалій сучасності [1, с. 10]. Водночас питання трудової міграції потребують врегулювання на різних рівнях, для того щоб виключити прояви дискримінації, передбачити у разі потреби додаткові права і гарантії, покликані забезпечити об'єктивно зумовлений перехід робочої сили з «праценадлишкових» країн до «працедефіцитних», у т. ч. тих,



що зіткнулися з проблемами старіння населення, і загалом усунути будь-які бар'єри на шляху вільного перерозподілу працівників в умовах глобалізованого ринку праці.

У відкритій економіці, в межах регіональних об'єднань (на кшталт ЄС), міжнародна міграція робочої сили є позитивним фактором розвитку продуктивних сил та ефективного використання людського чинника, розв'язання соціальних проблем, реалізації принципу економічної свободи. Внаслідок міграції загальний обсяг світового виробництва нарощується завдяки більш ефективному використанню трудових ресурсів за рахунок їх міжкраїнного перерозподілу. Розподіл позитивного економічного ефекту відбувається у вигляді зростання доходів мігрантів, переказу заробленої за кордоном валюти на батьківщину, завдяки чому знижуються витрати виробництва у тих країнах, які отримують ці грошові перекази. У країнах походження трудова міграція хоча б частково розв'язує проблему безробіття і приносить певні валютні доходи у результаті, знову ж таки, грошових переказів мігрантів. Але вона несе в собі ризик відтоку з країни необхідної кваліфікованої робочої сили. Крім того, міграція супроводжується значними втратами у соціальній сфері та у показниках людського розвитку [2, с. 64–65].

Оскільки міграційні потоки вкрай складно регулювати, а показники припливу-відпливу мігрантів не завжди відповідають фактичному стану справ (зокрема, через нелегальну міграцію, тіншову зайнятість), це явище, на нашу думку, можна віднести до флуктуаційних коливань на ринку робочої сили. Навіть досягнувши певної точки оптимуму, чисельність мігрантів може продовжувати зростати, що обумовлюється соціально-економічними і демографічними відмінностями між різними країнами, значним прогресом у сфері транспортного забезпечення та зв'язку, що надає додаткові імпульси міжнародній міграції, перетворюючи її з ефекту спокійного «флуктуаційного фону» у своєрідну біфуркацію для глобалізованого ринку праці (рис. 1). Водночас міграцію можна розглядати як прояв самоорганізації ринку праці – істотне перевищення пропозиції робочої сили стимулює еміграційні потоки, тоді як дефіцит робочої сили робить країну привабливою для потоків іммігрантів; до того ж, причини переїзду до іншої країни можуть зумовлюватися в кожного індивіда суто суб'єктивними причинами, і вони не завжди в першу чергу пов'язані з бажанням змінити місце роботи.

Отже, завдяки міграції відбувається перерозподіл «надлишкової» робочої сили між ланками світового господарства, і потреба регулювання цього процесу зумовлює необхідність вироблення механізму публічного управління міграційними потоками.



Рис. 1. Логіка перетворення міграційних потоків з «флуктуаційного фону» у «точку біфуркації» на глобалізованому ринку праці

Примітка: складено авторами на основі джерела [3, с. 244]

Відкритість країни для іммігрантів початково потребує значних ресурсів, а також безпосередньо корелює з тенденціями у сфері міжнародного руху капіталу, темпами науково-технічного прогресу, можливостями використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Тому питання про те, як максимізувати вигоди і мінімізувати втрати міграції – як для приймаючих країн, так і для самих мігрантів – потребує складних нормативних узгоджень не лише в рамках окремо взятих держав, а й у контексті співпраці між країнами.

Якщо для приймаючої країни міграційні потоки частково вдається регулювати (а отже, за рахунок дієвого застосування механізмів публічного управління отримувати зазвичай більше вигод, ніж втрат), то для країн, звідки відбувається еміграція (і, відповідно, тут переважають тенденції самоорганізації), наслідки розглядаються радше як суперечливі або відверто негативні. Насамперед, негативні моменти проявляються у випадках, якщо йдеться про людський капітал і відтік

висококваліфікованої робочої сили. У результаті послаблюється людський капітал країни походження і це створює дефіцит робочої сили; водночас знижуються показники продуктивності, інтенсивності, складності праці, а також наповнюваність бюджетів різних рівнів; зростають національні витрати праці з одночасним зниженням вартісної оцінки товарів походженням з цієї країни на світових товарних ринках; зрештою, збільшуються потреби соціального захисту за одночасного зменшення ресурсних надходжень.

Слід також зауважити, що відтік робочої сили впливає на макроекономічну та інституційну спроможність країни через зниження ефективності роботи державних установ у країні-експортері; погіршення ділового та інвестиційного клімату; появу дисбалансів у національній податковій системі (йдеться про перерозподіл податкових надходжень від податків на прибуток на користь податків на споживання); зміни у фінансуванні сфер, пов'язаних з людським капіталом.

Так, погіршення демографічної структури внаслідок еміграції (відтік молоді і збільшення частки людей похилого віку) обумовлює потребу підвищення витрат на програми соціальної допомоги, насамперед пенсії, з одночасним зниженням видатків на освітні потреби. Однак навіть у таких критичних випадках можливі позитивні наслідки: адже дефіцит кваліфікованої робочої сили може сприяти підвищенню заробітної плати в окремих професіях або галузях. Хоча це тягне за собою інфляційні ризики, проте позитивна прискорена динаміка їх компенсує, а тому відбувається реальне підвищення добробуту в країні навіть за умови втрати робочої сили [4, с. 5–6].

За умов інтенсивного руху робочої сили велике значення має міграційна політика держави, націлена на регулювання процесів міграції за допомогою таких інструментів, як міграційні квоти, укладання міжнародних угод з країнами призначення емігрантів, сприяння мігрантам у питаннях працевлаштування, соціального захисту, інтеграції.

Сьогодні Україна, на жаль, виконує роль вимушеного експортера робочої сили. Європейський Союз ще на початку війни ухвалив безпрецедентні заходи щодо забезпечення вільного доступу переселенців до ринку праці. Директива ЄС про тимчасовий захист, активована ЄС на початку березня 2022 року, надає право українським біженцям негайно займатися працевлаштуванням або самозайнятістю. Незважаючи на те, що внутрішня політика багатьох країн передбачає обмеження стосовно іммігрантів (насамперед у плані зайнятості, доступу до соціальних послуг та ін.), більшість країн ОЕСР услід за ЄС ввели аналогічні преференції [4, с. 7]. Загалом, реакція країн Європейського Союзу на потік біженців з України підтверджує доцільність вироблення солідарної (узгодженої, когерентної) загальноєвропейської міграційної політики [5, с. 93]. З одного боку, у короткостроковій перспективі мігранти стають додатковим викликом для державного бюджету, але, з іншого боку, коли вони інтегруються до зарубіжного ринку праці, для приймаючих країн вплив на бюджет, вочевидь, перетворюється на позитивний [6, с. 196].

Немає сумнівів, що Україна невдовзі стане членом ЄС та успішно інтегрується до європейського ринку праці. Однак значні втрати людського капіталу, що сталися внаслідок війни і вимушеної еміграції, ускладнюють досягнення цієї мети. Тож для України актуальним є завдання нарощування продуктивності праці, що, у свою чергу, забезпечить конкурентоспроможність вітчизняної заробітної плати і послаблюватиме еміграційні стимули для населення [5, с. 119]. Поряд з пріоритетним завданням повернення біженців з-за кордону, значні зусилля слід

докладати, щоб це повернення відбувалося у модернізовані сектори економіки. Очікується, що підвищення рівня життя може знизити темпи експорту людських ресурсів навіть за умови збереження значних відмінностей у рівнях оплати праці із закордонними. Певною компенсацією розривів у заробітних платах може виступати т. зв. циркулярна міграція, яка стала доступною для українців, зважаючи на можливості безвізових відвідин країн ЄС [5, с. 132].

Таким чином, публічне управління у сфері регулювання трудової міграції покликане розв'язати низку проблем, що виникають на національному ринку праці, зокрема під впливом економічної кризи, соціальної напруги, політичної нестабільності. Війна в Україні спричинила масовий виїзд українців за кордон, що, у свою чергу, вкотре похитнуло вітчизняний ринок праці та негативно позначилось на показниках розвитку людського капіталу, продуктивності праці, якості трудового життя. Це свідчить про потребу трансформації міграційної політики як невід'ємної частини зовнішньоекономічної політики держави, яка прагне інтегруватися у світовий та загальноєвропейський економічний простір, включно з ринком робочої сили. В сучасних умовах запорукою дієвості вітчизняної міграційної політики можна вважати її узгодженість з орієнтирами солідарної загальноєвропейської міграційної політики, поточною кон'юнктурою ринку праці та демографічною ситуацією в країні, тенденціями відновлення різних галузей економіки та експортного потенціалу, конкурентоспроможністю національної системи вищої освіти, перспективами цифровізації робочих місць в умовах Суспільства 5.0 та іншими чинниками, які визначають співвідношення попиту і пропозиції на ринку робочої сили, амбітність запитів найманих працівників та спроможність роботодавців надати робочі місця з гідними умовами праці, що забезпечують належну якість трудового життя, перспективи кар'єрного зростання та ефективної самореалізації в обраній професії.

### Література:

1. Брич В. Я., Нагара М. Б. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. № 1. С. 7–13.
2. Ерфан Є. А., Дяченко Б. І. Місце мігрантів у структурі сучасного ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2005. Вип. 17. С. 64–71.
3. Khytra O. The logic of bifurcation transformations of the labor marketing the conditions of digitalization, globalization and European integration. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects: collective monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. pp. 228–262.
4. Пищуліна О., Юрчишин В. Міграційні прояви та впливи – уроки для України: аналітична доповідь. Київ : Центр Разумкова, 2023. 13 с. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/09/2023-MATRA-I-KVARTAL-5.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).
5. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства: інформаційно-аналітична доповідь / за ред. Ю. Якименка. Київ : Центр Разумкова, 2023. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).
6. Костенко В. О. Міграційна політика України в період воєнного стану. *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 : Юридика, 2023. Т. 1. С. 194–197. URL : <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/26091> (дата звернення: 24.01.2024).*



**Пивоварчук Тарас Степанович,**  
аспірант Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **Українська та польська моделі здійснення децентралізації публічної влади: питання співвідношення**

Процес інтеграції України у Європейський Союз пов'язаний зі створенням надійних механізмів політичної стабільності, демократії та безпеки. Перебуваючи на етапі реалізації євроінтеграційної стратегії, Україна потребує інституціональних змін у системі державного управління, зокрема трансформації наявної моделі публічної влади, запровадження принципів децентралізації, а також імплементації позитивного зарубіжного досвіду організації механізмів управління на основі концепції сталого розвитку [1, с. 37]. Проведена в Україні протягом 2015-2020 років децентралізація публічного управління мала ряд причин, які негативно впливали на стан публічного управління, зокрема надмірна централізація влади стосовно прийняття рішень; фінансова неадекватність місцевих органів влади, зумовлена слабкістю фінансової бази, недостатня кількість ресурсів для вирішення повсякденних питань розвитку громади; порушення принципу субсидіарності в питанні розподілу повноважень і формуванні стабільних джерел наповнення місцевих бюджетів; невідповідність чинної системи адміністративно-територіального устрою України вимогам забезпечення повсюдності самоврядування; відсутність відповідальності за розвиток території, низький рівень довіри між владою та громадськими організаціями; незадовільний стан розвитку інфраструктури, а також низька якість послуг, які надаються громадянам тієї чи іншої громади; погіршення якості та доступності публічних послуг унаслідок ресурсної неспроможності переважної більшості органів місцевого самоврядування здійснювати власні та делеговані повноваження тощо [2, с. 38-39]. Зазначені причини певною мірою були актуальними і для Республіки Польща на етапі її європейської інтеграції та входження до складу Європейського Союзу перед початком проведення реформи децентралізації публічного управління.

Говорячи про польський досвід проведення децентралізації, слід зазначити на схожості процесів децентралізації в Україні та Республіці Польща. Зокрема, на початковому етапі в Польщі відбулося створення адміністративних одиниць нижчого рівня (гмін, що є аналогом українських об'єднаних територіальних громад) із формуванням відповідних органів місцевого самоврядування на рівні гмін (ради гміни, правління, а також вищої посадової особи відповідної гміни – у сільських гмінах – це вїйт, у міських – бурмістр або президент). В подальшому відбулося укрупнення адміністративних одиниць вищого рівня (воєводств, повітів) із формуванням нових органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади

(що частково формувалися центральною владою, частково – органами місцевого самоврядування). Зокрема, воєвода призначається прем'єр-міністром Польщі за пропозицією Міністра публічної адміністрації, однак воєводське правління обирається сеймиком, таким що обирається є й староста повіту та повітське правління [3, с. 314]. Із формуванням відповідних місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування на кожному із рівнів, був здійснений перерозподіл повноважень та фінансів (із передачею великої їх кількості на місця). В Україні так само реформа децентралізації розпочалася із формування об'єднаних територіальних громад відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», яка однак розтягнулася в часі на 5 років і надалі була гармонізована із адміністративно-територіальною реформою 2020 року. При цьому, бюджетна децентралізація та децентралізація повноважень в Україні певною мірою відбулася вже з 2015 року, коли були внесені зміни до податкового та бюджетного законодавства та законодавства про місцеве самоврядування, однак лише після формування нового складу районних та обласних рад відповідно до нового адміністративно-територіального устрою відбувся перехід повноважень районних рад до рад територіальних громад. При цьому, протягом 2015-2020 років децентралізація стосувалася лише створених громад, а також міських громад зі статусом «місто обласного підпорядкування» і не стосувалася громад зі статусом сільрад чи міст районного підпорядкування; передані радам громад повноваження також дублювалися аналогічними повноваженнями районних рад, які зберігали їх у освітній, медичній, соціальній сферах до 2020 року. На відміну від польського досвіду децентралізації, коли органи місцевого самоврядування отримали бюджетну, податкову автономію та повноваження призначати органи виконавчої влади на рівні воєводства, повіту чи гміни, український досвід децентралізації поки обмежився саме бюджетною та фінансовою сферою і не призвів до формування органів виконавчої влади органами місцевого самоврядування на рівні області чи району. Слід зазначити, що особливістю польської моделі децентралізації стало те, що вона передбачила співпрацю регіонів у формі створення вільних економічних зон та надання допомоги одного регіону іншому; чітке розмежування функцій та повноважень між державною та місцевою владою, з концентрацією основних повноважень (економічний розвиток регіонів, розпорядження бюджетними коштами і майном територіальної громади, ведення самостійного фінансового господарства, а також наближення системи надання послуг до населення) та фінансових ресурсів на рівні гмін [4, с. 159]. На рівень гміни були передані питання організації надання соціальних послуг, управління загальним майном певної громади й основними службами, що обслуговують громаду, на рівень повіту – охорона здоров'я, освіта, культура, питання дорожньої інфраструктури [5, с. 81]. На це ж була спрямована й децентралізація в Україні (хоча ті питання, що передані в Польщі на рівень повіту, в Україні передані в тому числі на рівень територіальних громад, а не тільки району чи області). Також у Польщі реформи адміністративно-територіальна та місцевого самоврядування на базовому рівні (гміни) були розірвані в часі (проводилися у два етапи 1970 та 1990 роки), в Україні ці реформи стартували одночасно. При цьому адміністративно-територіальна реформа на рівні гмін відбулась у Польщі в примусовому порядку, а в Україні – на основі принципу добровільності [6, с. 98] (хоча фактично було поєднано обидва принципи, однак примусовий підхід було застосовано наприкінці реформи у 2020 році).

### Література:

1. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Міжнародні відносини»*. 2022. № 2 (56). С. 37-40.
2. Глизнер С. В. Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. *Політикус*. 2019. Випуск 1. С. 36-40.
3. Гаврік Р. О. Європейський досвід впровадження децентралізації та зміни підходів до формування місцевих органів публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 312-315.
4. Мельник Я. В. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 155-163.
5. Вацьковські К. С., Гордієнко Л. Ю. Польській досвід децентралізації публічного управління. *Публічне управління: проблеми та перспективи* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 жовтня 2016 року). Харків : ТОВ «Константа». 2016. С. 79-84.
6. Пилипенко Я. В. Порівняльний аналіз реформи децентралізації в Україні та Польщі. *Механізми державного управління*. 2019. № 2 (21). С. 92-100.



**Синчак Віктор Петрович,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Бюджетне відшкодування ПДВ учасникам зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції в період воєнного стану**

Повернення до теми бюджетного відшкодування податку на додану вартість суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, незважаючи що такий порядок відомий ще з 90-х років ХХ століття, пов'язане, насамперед, з необхідністю осмислення даного процесу в умовах євроінтеграції у період воєнного стану та доцільністю його порівняння з довоєнним станом, який дозволяв лише у звичних умовах охарактеризувати механізм повернення ПДВ учасникам зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД). Адже у мирний час не враховувалися передумови утворення бюджетної заборгованості з податку на додану вартість, що стала спостерігатися після військового вторгнення російської федерації на територію нашої країни. При цьому в умовах повномасштабної війни об'єктивно збільшилася потреба у виділенні додаткових коштів з Державного бюджету України на військові цілі. Як результат, підвищення попиту на суспільні кошти став впливати на розподіл обсягів бюджетних ресурсів і призвів до утворення бюджетної заборгованості, а отже і зростання простроченої суми бюджетного відшкодування ПДВ учасникам ЗЕД.

З погляду впливу означених напрямів на розподіл коштів Державного бюджету України, доцільним є вивчення стану та тенденцій у бюджетному відшкодуванні податку на додану вартість учасникам ЗЕД в умовах євроінтеграції у період воєнного стану.

Відразу необхідно зазначити, що механізм бюджетного відшкодування податку на додану вартість учасникам зовнішньоекономічної діяльності, як власне й іншим суб'єктам господарювання – платникам ПДВ, регулюється податковим кодексом України (далі – ПК України). По суті цим нормативно-правовим актом передбачені загальні правила для повернення коштів та встановлені вимоги, яких повинні дотримуватися одержувачі (бенефіціари) бюджетного відшкодування. У першу чергу ідеться про використання нульової ставки в нарахуванні податкових зобов'язань з ПДВ.

Нагадаємо, що нульова податкова ставка з податку на додану вартість застосовується в експортних операціях. Тож при обчисленні податкових зобов'язань і виникненні від'ємного значення ПДВ за експортними поставками товарів за межі митного кордону України, утворена різниця дає право на бюджетне відшкодування податку на додану вартість.

Причому повернення коштів з Державного бюджету України у вигляді бюджетного відшкодування ПДВ, за умови дотримання всіма учасниками фіскальних відносин встановлених правил і забезпечення транспарентності у цьому процесі (прозорість у формуванні податкового кредиту в ланцюгу поставок тощо), є дієвим інструментом стимулювання суб'єктів господарювання – платників податку на додану вартість до здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Більше цього, такий вид операцій, завдяки надходженню іноземної валюти від ЗЕД, утворює передумови для стабілізації валютного курсу на макрорівні. Усе це важливо як під час мирного часу, так особливо актуалізується в умовах воєнного стану у період євроінтеграції при виконанні Державного бюджету України, зважаючи на дискусії в ЄС про надання макрофінансової допомоги нашій країні в сумі 50 млрд. євро.

Однак зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання характеризується не лише одностороннім рухом товару на експорт із нарахуванням митних платежів і податкових зобов'язань за нульовою ставкою ПДВ. Адже у сфері ЗЕД здійснюються й імпорتنі поставки товарів, але вже зі сплатою податку на додану вартість за основною податковою ставкою 20 %. На практиці, сплачений податок на додану вартість у зазначеному порядку, називають ще «імпортним ПДВ». Не зупиняючись предметно на вказаній назві, лише зазначимо, що вона потребує уточнення.

Тож, нарахований у вказаному порядку ПДВ з імпорتنих поставок товару, відноситься до відповідного податкового (звітного) періоду та заноситься до податкової декларації. Причому в обліку платника ПДВ, а отже і у податковій декларації, зазначена операція відображається у податковому кредиті.

Очевидно, що за чинного податкового законодавства у згаданій для прикладу податковій декларації, може виникати як додатне, так і від'ємне значення ПДВ. Лише, у першому випадку, додатне перевищення слід розуміти як обов'язок зі сплати податку на додану вартість до Державного бюджету України, а у другому – як право платника ПДВ на бюджетне відшкодування з вказаного централізованого фонду фінансових ресурсів.



Стосовно першого випадку, то тут усе доволі зрозуміло та відповідає меті державного регулювання ЗЕД. Вочевидь, придбані за кордоном товари та використані в оподатковуваних операціях, дозволили отримати нову додану вартість, з якої обчислено податкові зобов'язання та сплачено ПДВ до Державного бюджету України. Причому, вироблені у вітчизняному виробництві нові види продукції, завдяки імпортним поставкам товарів (обладнання, матеріалів тощо), можуть знову експортуватися з нарахуванням ПДВ за нульовою ставкою. Натомість відбувається кругообіг у виробництві товарів з утворенням доданої вартості, в якому держава відіграє ключову роль, створюючи умови для стимулювання експорту та нарощення капіталу.

Причому, як показує проведений аналіз, за обсягом повернених коштів спостерігається відносно стабільна чисельність платників ПДВ. Так з січня по вересень 2023 року з Державного бюджету України відшкодовано 267 одержувачам бюджетного відшкодування на суму 77307,6 млн грн або 76 % відшкодованого ПДВ по країні. Для порівняння: у Хмельницькій області – це майже 60 відсотків [1]. До того ж, більша частка бюджетного відшкодування ПДВ належить експортерам. Тож у стимулюючому процесі, бюджетному відшкодуванню суб'єктами ЗЕД відводиться важливе місце. Наголосимо, що подібні тенденції були характерними і для довоєнних років.

Як вище зазначено, від'ємне значення ПДВ виникає і за імпортними поставками товару. Натомість його частка є незначною та складає трохи більше 19 %, у сумі бюджетного відшкодування, що її задекларувала досліджувана група платників ПДВ. Однак, в окремих платників ПДВ, така частка сягає від 15,3 % до ста відсотків [1].

Отже, вивчені стан і тенденції з повернення податку на додану вартість учасникам зовнішньоекономічної діяльності, дозволяють зробити висновок про певну спеціалізацію в діяльності суб'єктів ЗЕД та набути ними практику у механізмі відшкодування ПДВ, що характерна для довоєнного періоду й воєнного стану в умовах євроінтеграції. При цьому необхідно орієнтуватися на правила бюджетного відшкодування податку на додану вартість у країнах Європейського Союзу. Адже у перспективі такі правила можуть постати певним викликом для механізму бюджетного відшкодування ПДВ учасникам ЗЕД – платникам податку на додану вартість у контексті чинної вітчизняної податкової системи держави.

### Література:

1. Ярмоленко Ю. Бюджетне відшкодування ПДВ та сплата податку на прибуток платниками податків: реалії воєнного часу. *Актуальні питання сучасної економічної науки* : збірник матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 5 грудня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 373-374.



**Синчак Віктор Петрович,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Домбровський Ілля Вадимович,**

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та  
економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

**Оподаткування доходів фізичних осіб в Німеччині: досвід для України  
в умовах євроінтеграції**

Податок на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО), як вагоме джерело місцевих бюджетів та важливий елемент податкової системи, створює передумови для забезпечення фінансової незалежності країни. Важливо підкреслити актуальність цього питання у період Великої війни росії проти України та ведення у теперішній час дискусій в європейських країнах стосовно можливого зменшення партнерської фінансової підтримки. Тож забезпечення гнучкості та адаптивності податкової системи, що враховує оподаткування доходів фізичних осіб, залежно від сфери їхньої діяльності, є одним із напрямів податкової політики держави. Тому виникає необхідність вивчення досвіду справляння ПДФО в одній із розвинених країн Європи, зокрема Німеччини. Це важливо в умовах євроінтеграції з точки зору гармонізації вітчизняного податкового законодавства та посилення в ньому гнучкості, що й визначило мету даної праці.

Вивчення досвіду справляння ПДФО у Німеччині ґрунтується на однойменному Законі (Einkommensteuergesetz з аббревіатурою EstG) й іноземних публікаціях [1-3], опрацьованих дослідженнях вітчизняних науковців [4], а також на практичних аспектах оподаткування доходів одного з авторів цієї публікації, працюючого у Німеччині.

Відповідно до мети дослідження, зазначимо, що податок на дохід (Einkommenssteuer) є найважливішим податком в Німеччині. За обсягом він відноситься до найбільших джерел податкових надходжень, що формують бюджети Німеччини. Адже кожен, хто живе в країні, є його платником. Для оподаткування визначено сім видів доходів (доходи від фрілансу та трудової діяльності з найму, від діяльності приватних підприємств, сільського й лісового господарства, капіталу, оренди й найму). До інших оподатковуваних доходів, що визначені в Законі (EStG) відносяться пенсії.

Податок на дохід у Німеччині є прогресивним, за якого ставка податку змінюється та залежить від величини доходу. Найвища ставка податку становить 45% (так званий «податок на багатих»). За такою ставкою ПДФО сплачується особами, в яких річний оподатковуваний дохід перевищує 277826 євро. Особи, в яких загальний оподатковуваний дохід за рік складає менше ніж 10908 євро, не повинні сплачувати податок. Зауважимо, що ефективна ставка податку залежить не лише від доходу, а й від податкового класу, до якого віднесено особу [3].

У Німеччині існують шість різних податкових класів (нім. Steuerklasse), які визначаються на підставі соціального статусу та рівня доходів платників податків.

Належність до певного податкового класу визначає розмір податкового навантаження, властиве для платника податку.

Сімейний стан є основним критерієм для віднесення особи до певного податкового класу в Німеччині (табл. 1). Усі платники податків зобов'язані повідомляти податкову службу про будь-які події, які можуть вплинути на зміну їхнього податкового класу. Такі зміни стосуються зміни сімейного стану (одруження, розлучення або народження дітей тощо). Слід звернути увагу на доходи, що не обкладаються податком на дохід. До них відносяться, з-поміж інших, допомога по догляду за дитиною (Elterngeld), допомога з безробіття (Arbeitslosengeld), федеральна освітня допомога (BAföG) і стипендії. Те ж саме правило діє для осіб, які отримують доходи за мінімальної зайнятості (Mini-Job) або чий дохід не перевищує неоподатковуваний мінімум (Grundfreibetrag).

Таблиця 1

## Податкові класи в Німеччині

Види класів	Характерні особливості класу
1 клас	включає в себе неодружених осіб, осіб у цивільному шлюбі, розлучених, вдівців або вдов, а також осіб, які перебувають у шлюбі з нерезидентом Німеччини або особою, яка проживає за межами ЄС. Сюди також відносяться одноособові домогосподарства.
2 клас	передбачений для одиноких батьків, які виховують дітей самостійно та мають право на допомогу.
3 клас	відповідає платникам податків, які заробляють набагато більше, ніж їхні чоловіки або дружини. До цього класу включаються також удівці та вдови, якщо після смерті партнера минув рік або менше.
4 клас	призначений для подружніх пар з рівними доходами, які одержують дохід в Німеччині.
5 клас	включає осіб, які заробляють значно менше, ніж їхні чоловіки чи дружини. Сюди входять також платники податків, які перебувають у шлюбі з особами, які належать до третього податкового класу.
6 клас	призначений для осіб, які одержують дохід від двох і більше роботодавців або працюють за двома професіями або більше, ніж за двома професіями.

*Примітка: складено авторами на основі джерела [1].*

Певні особливості існують в оподаткуванні заробітної плати (Lohnsteuer), що виплачується найманим особам. Особливість полягає у порядку сплати. По-перше, працедавець утримує податок й перераховує щомісячно до податкового управління (Finanzamt), по-друге, при обчисленні ПДФО вираховується неоподатковуваний мінімум, і, по-третє, при оподаткуванні зарплати враховується належність найманої особи до відповідного податкового класу [1].

У Німеччині функціонує система електронного утримання податку із заробітної плати (ELStAM). Система містить інформацію для розрахунку ПДФО із заробітної плати (податковий клас, суму дитячих надбавок і податкових пільг, суми вирахування церковного податку тощо). Чисельні зміни, що стаються в оподаткуванні та вносяться до Системи (ELStAM), автоматично враховуються для нарахування ПДФО (наприклад, одруження, народження дитини тощо). Такі зміни

стосуються і зміни місця роботи [2]. Після закінчення календарного року фізичні особи можуть добровільно подати до податкової служби декларації про доходи. Це дозволяє встановити правильність утримання ПДФО, що мотивує платників до добровільного подання декларацій. У деяких випадках декларації є обов'язковими (працевлаштування у кількох роботодавців тощо), але переважно – добровільні.

Отже, вивчення досвіду Німеччини у справлянні ПДФО, показує, що механізм нарахування та сплати податку вирізняється своєю складністю і ретельною регуляцією, містить податкові класи та прогресивні ставки для врахування податкоспроможності платника та його можливостей, дозволяє встановити правильність утримання податку при добровільному поданні декларації. Наявність таких інструментів регулювання посилює елемент гнучкості в оподаткуванні доходів фізичних осіб. Не применшуючи їх роль у вітчизняному механізмі ПДФО, доцільним є повернення до прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб із запровадженням груп платників податку та можливістю добровільного подання ними відповідних декларацій про доходи.

### **Література:**

1. Lohnsteuer: Wie wird die Lohnsteuer ermittelt? URL: <https://www.steuern.de/lohnsteuer> .
2. Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale (ELStAM). URL: [https://www.bzst.de/DE/Privatpersonen/ELStAM/ELStAM\\_node.html](https://www.bzst.de/DE/Privatpersonen/ELStAM/ELStAM_node.html) .
3. Einkommensteuergesetz (EStG). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/estg/BJNR010050934.html> .
4. Мединська Т. В., Андрейків Т. Я., Маланюк І. Р. Зарубіжний досвід податкового стимулювання бізнесу в умовах Covid-19. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (58). С. 179-186.



### **Ткачова Наталія Миколаївна,**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

### **Бутнік Олена Олександрівна,**

кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **Проблеми державного регулювання процесів інтеграції енергосистеми України в європейську енергетичну сферу**

Енергетика представляє собою ключовий сектор в економіці будь-якої держави. Забезпечення надійною, безпечною та доступною енергією стає необхідністю для ефективного функціонування держави, нормального існування суспільства та оптимального розвитку інших галузей економіки. Оскільки енергетика визнається однією з ключових складових національної безпеки, цей

сектор піддається особливому регулюванню. Актуальність політики державного регулювання інтеграції енергосистеми України в європейську енергетичну сферу посилюється такими аспектами як: гармонізація законодавства, розвиток конкурентоспроможного ринку, безпека постачання, розвиток відновлювальних джерел енергії та співпраця з міжнародними партнерами.

Слід відзначити, що в галузі енергетики застосовуються різноманітні методи державного регулювання та контролю, зокрема державне регулювання та контроль у галузях діяльності суб'єктів природних монополій в енергетиці здійснюються відповідно до законодавства України; контроль за інвестиційною діяльністю суб'єктів природних монополій в енергетиці; державне встановлення цін (тарифів) на конкретні види продукції або послуги у сфері електроенергетики та належний контроль за регульованими цінами (тарифами); антимонопольне регулювання та контроль; державна власність в енергетичній сфері; контроль (нагляд) у сферах енергетичного та екологічного аспектів; ліцензування енергозбутової діяльності [1].

Важливим документом, який сприятиме досягненню стратегічних цілей інтеграції енергосистеми України в європейську енергетичну сферу є Енергетична стратегія України на період до 2050 року [2]. Оновлення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року було зумовлено необхідністю врахування наслідків повномасштабної війни російської федерації проти України та їх вплив на національний енергетичний сектор; врахування набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, поглиблення ступеню виконання зобов'язань згідно Угоди про асоціацію, а також перспектив щодо початку переговорів про вступ України до Європейського Союзу; приєднання Об'єднаної енергетичної системи України (далі – ОЕС України) до ENTSO-E та повна інтеграція енергетичної системи України в загальноєвропейську; врахування появи сучасних технологій, технічних змін в енергетичному секторі, світових трендів та інноваційних рішень; врахування оновлених положень існуючих в Україні стратегічних документів.

В Україні створені основні елементи системи державного управління та регулювання у сфері енергетики, а також визначені їх функції і повноваження. Інституціональні механізми регулювання енергетичної сфери представляють собою систему органів, структур, норм, правил та інструментів, які спрямовані на організацію та контроль функціонування енергетичного сектору в державі. Ця система повинна забезпечити ефективне та стабільне виробництво, передачу, розподіл та споживання енергії, а також враховувати аспекти сталого розвитку, екології та безпеки.

Важливі аспекти, які потребують вирішення для удосконалення структури та функціонування енергетичної системи України, забезпечення її сумісності та взаємодії з європейськими:

- завершення імплементації Третього енергетичного пакету ЄС, шляхом ухвалення Регламенту (ЄС) № 1227/2011 про добросовісність та прозорість на оптовому енергетичному ринку (REMIT) та Регламенту (ЄС) № 347/2013 про настанови для транс'європейської енергетичної інфраструктури.

- розробка порядку поступового переходу до ринкового ціноутворення на газ та електроенергію, який повинен враховувати наміри Україні щодо розвитку відновлювальних джерел енергії, вимоги актів ЄС та обставини військового стану;

- запровадження офіційного партнерства між Україною та ЄС з метою розвитку вітчизняної біометанової галузі.

- розробка нормативно-правового акта, спрямованого на імплементацію «ринкових» директив і правил Четвертого енергетичного пакету ЄС «Чиста енергія для всіх європейців»;
- розробка та затвердження процедур захисту вразливих споживачів.
- запровадження системи стимулювання використання відновлюваної енергії та механізмів net billing на основі аукціонів і контрактів на різницю,
- збільшення децентралізованого виробництва енергії з відновлюваних джерел в енергосистемах);
- затвердження Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року. Цей план має включати стимули для подальшого розвитку сектора відновлюваної енергетики відповідно до політики Європейського зеленого курсу, особливо виробництва відновлюваних джерел енергії малими споживачами;
- перегляд заходів щодо збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел для збільшення показника виробництва на період до 2026 року, особливо щодо відновлення ушкоджених та зруйнованих потужностей відновлюваних джерел енергії;
- запровадження комплексної програми підтримки населення та малих і середніх підприємств у використанні систем відновлюваної енергії;
- затвердження водневої стратегії України, яка забезпечить дотримання водневої ініціативи ЄС.

#### Література:

1. Цепенда В. М. Право та державне управління: методичне забезпечення державного контролю в сфері енергетики. URL: [http://www.pdu-journal.kpi.zp.ua/archive/2\\_2020/53.pdf](http://www.pdu-journal.kpi.zp.ua/archive/2_2020/53.pdf) (дата звернення: 28.01.2024).
2. Енергетична стратегія України до 2050 року : офіційний сайт Міністерства енергетики України. 08.02.2022. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya> (дата звернення: 28.01.2024)



**Требик Дмитро Романович,**  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
юридичного факультету Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

#### **Правові механізми, які може застосовувати ЄС при врегулюванні збройних конфліктів в третіх країнах**

Європейський Союз (далі – ЄС) є одним з найважливіших глобальних акторів у сфері миротворення та врегулювання конфліктів, хоч як показує практика їхня діяльність має різний відсоток ефективності, результативності та дієвості. Загалом ЄС має ряд правових механізмів, які він може застосовувати при врегулюванні збройних конфліктів в третіх країнах, наочно та найбільш яскраво їх застосування можна спостерігати щодо врегулювання ситуації в Україні.

Першим та найбільш вживаним механізмом є санкції, відповідно до загально вживаного поняття це примусові заходи, дозволені міжнародним правом, що мають

процесуальний характер, які застосовуються суб'єктами міжнародного права для захисту та підтримки міжнародного правопорядку у випадку, якщо суб'єкт-порушник відмовляється припинити міжнародне правопорушення [3, с. 38]. Необхідно обумовити, що санкції ЄС можуть бути націлені на уряди країн, що не входять в ЄС саме з цієї причини ЄС не може вводити санкції проти країн учасниць союзу, саме тому ЄС не може впливати на такі країни як Угорщина цим інститутом, навіть за умови наявності підстав для застосування цього механізму. До інституту санкцій ЄС підпадають обмежувальні заходи економічного та політичного характеру на осіб, організацій або країн, які порушують міжнародне право, права людини або загрожують міжнародному миру та безпеці. Найпростішим прикладом застосування цього механізму, будуть санкції застосовані ЄС проти РФ у 2022 та 2023 роках. Відповідно до такого досвіду, а також загальної інформації про цей механізм, санкції можуть включати заморожування активів, заборону в'їзду, ембарго на зброю, торговельні обмеження, заборону продажу певних категорій товарів, а також конфіскацію активів та інші заходи економічного характеру. ЄС в основному використовує санкції як засіб тиску та стимулювання до діалогу, співпраці або як інструмент прямого тиску. Наприклад, ЄС наклав санкції на росію через анексію АР Криму, розв'язування конфлікту на сході України, але найбільшу кількість санкцій та найбільш серйозні були застосовані 2022 року. ЄС також наклав санкції на окремих осіб та організації, які були причетні до порушення територіальної цілісності, суверенітету та незалежності України наведемо деякі пункти санкційного списку потрапили особи, причетні до незаконного викрадення українських дітей в РФ, виробники зброї, воєнні злочинці, особи, які допомагають в ухиленні від санкцій ЄС, пропагандисти. Станом на 3 квартал 2023 року з метою врегулювання збройного конфлікту на території України Європейським Союзом було введено 11 пакетів санкцій, які направлені на: фінансовий сектор; енергетичний та транспортний сектор; товари подвійного значення; експортний контроль та експортне фінансування; візова політика; додаткові санкції проти росіян; нові критерії лістингу; заборона прольоту повітряного простору ЄС; зупинку мовлення телеканалів Sputnik та Russia Today [1].

Наступним інструментом ЄС є дипломатична діяльність. ЄС як третя сторона може виступати як посередник, сприяти діалогу, надавати політичну та фінансову підтримку, сприяти відновленню довіри, підтримувати міжнародні ініціативи та резолюції, залучати регіональні та місцеві політичні сили тощо. Цей інструмент не є настільки ж ефективним, як санкційний апарат, оскільки не містить примусу, а також містить критичну потребу в бажанні протилежної сторони до хоч якогось мирного врегулювання конфлікту, оскільки в іншому випадку це не матиме сенсу. ЄС також може використовувати свої делегації, спеціальних представників, місії та операції, які працюють на місцях, для спостереження, моніторингу, навчання, консультування, асистування та захисту. Наприклад, ЄС активно сприяло мінському процесу як відповідь на агресію РФ проти України у 2014 році. ЄС також здійснює місію з консультування та асистування з питань реформи сектора безпеки в Україні EUAM Ukraine [2]. Цей інститут надає стратегічні поради та практичну допомогу українським внутрішнім органам та силовим структурам. Хоч в основному такі консультаційні місії і мають цивільно захисний характер не варто недооцінювати важливість підготовки кадрів цього сектору саме за стандартами ЄС.

Отже, Європейський Союз має різноманітні правові механізми, які він може застосовувати при врегулюванні збройних конфліктів в третіх країнах, в тому числі

щодо України. Такі механізми слід застосовувати враховуючи фактори конкретної країни задіяної в конфлікті, а також з урахуванням специфіки позицій кожного учасника та потреб кожної країни. ЄС повинен продовжувати нарощувати кількість та якість таких інститутів задля підтримки миру, безпеки та територіальну цілісність всіх світових держав.

### Література:

1. EU sanctions against Russia explained. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>

2. Nomeação, em comissão de serviço, para o exercício de funções em organismo internacional (EUAM Ukraine - Specialised Team on Stability Policing for the European Union Advisory Mission for Civilian Security Sector Reform Ukraine) de militares da Guarda Nacional Republicana : Despacho no. 69/2024. Diário da República II Série. 2024. 5 January. URL: <https://files.diariodarepublica.pt/2s/2024/01/004000000/0001600016.pdf> (date of access: 30.01.2024).

3. Абдуллаєв Р. А. Правове регулювання санкцій у праві Європейського Союзу. Одеса. 2022. 198 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/22406>



### **Хитра Олена Володимирівна,**

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Роль публічного управління у регулюванні ринку праці України**

Ринок праці відіграє важливу роль у розвитку національної економіки. З одного боку, він є невід'ємним елементом економічної системи і від ефективності його функціонування залежать стабільність суспільства і національний добробут. Водночас, будучи відносно автономною складною системою, він опосередковує вплив цього розвитку на характер соціальних процесів, обумовлюючи ступінь гостроти соціальних протиріч [1, с. 13].

Вагомі зміни у структурі і механізмах функціонування світового, загальноєвропейського і національних ринків робочої сили наразі спричиняють глобалізаційні та євроінтеграційні процеси. Так, експерти Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ) і Світового Банку розглядають світовий ринок праці з точки зору зростання глобальної пропозиції робочої сили, яка дисбалансувала національні ринки праці і спровокувала попит на висококваліфіковану робочу силу походженням з «низькодохідних» економік [2, с. 23].

Загальноєвропейський ринок праці трактується вченими як система відносин між ЄС й іншими країнами континенту з приводу узгодження пропозиції і попиту робочої сили та умов її використання [3]; інституціональна структура регулювання спільного ринку праці ЄС передбачає розробку та реалізацію спеціальних програм і проєктів наднаціонального рівня в рамках європейської стратегії зайнятості, що вважається основним інструментом визначення спільних пріоритетів у сфері



зайнятості та координації (досягнення когерентності) політики зайнятості країн-членів ЄС. Так, в Амстердамському договорі підвищення зайнятості зафіксоване як одне з ключових завдань Європейського Союзу, настільки ж важливе, як макроекономічні цілі стабільності і зростання. Держави-члени ЄС зобов'язані працювати над розробленням узгодженої стратегії зайнятості та сприяти формуванню підготовленої, кваліфікованої, мобільної робочої сили і ринку праці, здатного ефективно адаптуватися до нових реалій [4].

Особливості впливу євроінтеграційних процесів проявляються у контексті перерозподілу економічно активного населення в межах Євросони з метою розвитку та ефективного використання особистісного трудового потенціалу. В ЄС такий перерозподіл є циклічним економічно активне населення країн-членів ЄС з гіршими умовами праці мігрує до країн-членів ЄС з кращими умовами праці, створюючи додаткове навантаження на їх ринки робочої сили і наявну соціальну інфраструктуру. Водночас вивільнені місця на ринках праці країн-членів ЄС в основному займає їх економічно активне населення нижчого рівня кваліфікації [5, с. 198]. У контексті демографічної політики, швидке старіння населення у більшості розвинутих («приймаючих») країн збільшує попит на працівників-мігрантів, для того щоб компенсувати дефіцит робочої сили в окремих галузях економіки. З позицій нарощування людського капіталу, висококваліфіковані працівники завжди бажані, тоді як потреба у низькокваліфікованих кадрах носить ситуативний характер [6, с. 5].

Збільшення ступеня відкритості національного ринку праці під впливом глобалізаційних та євроінтеграційних тенденцій, з одного боку, дозволяє зробити його більш конкурентним (йдеться про нові вимоги до конкурентоспроможності працівників та заробітної плати, перспективи людського розвитку, можливості трудової міграції тощо), а з іншого – обумовлює наростання ентропії і надмірних асиметрій (дисбалансів).

У сучасних умовах ринок праці часто зазнає біфуркаційних перетворень і проявляє здатність до самоорганізації (рис. 1), а тому важливим є виважене застосування інструментів публічного управління з метою «підштовхування» означеної системи до оптимального для неї атрактора.

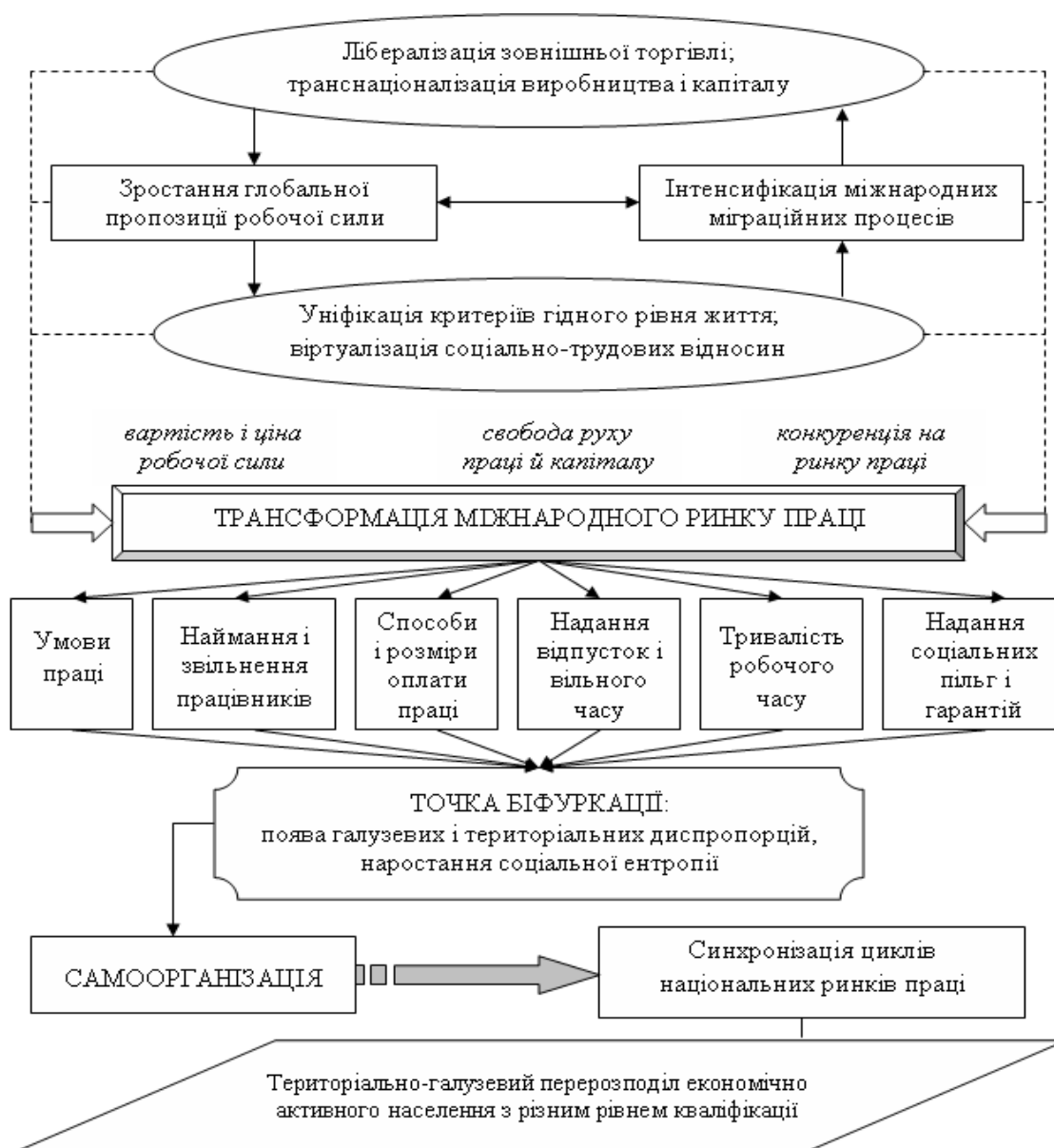


Рис. 1. Біфуркаційні перетворення ринку праці в умовах глобалізації  
Примітка: складено автором на основі [7, с. 233]

Сьогодні ринок праці України є особливо чутливим до флуктуаційних факторів: інтенсивності і тривалості бойових дій, імовірності повернення з-за кордону українських мігрантів, повернення окупованих територій, відновлення промислових потужностей, створення умов відновлення людського потенціалу країни тощо [8, с. 31]. З огляду на закономірності глобалізації, ситуація на ринку праці України прямо чи опосередковано впливає на інші країни – загострюючи кризу, викликану пандемією COVID-19, і посилюючи наслідки нерівномірного, асинхронного відновлення від неї, війна не тільки обумовлює руйнування в нашій державі, а й спричинила нові проблеми для глобальної економіки в цілому. Прогнозується, що додатковий стрибок інфляції у поєднанні зі значними порушеннями у глобальних логістичних ланцюжках уповільнить зростання зайнятості та реальної зарплати, створивши разом з тим додаткове навантаження на системи соціального захисту, особливо у країнах з низьким і середнім рівнями доходу [9].

Для упорядкування системи, що перебуває у точці біфуркації, та виведення її на оптимальний атрактор еволюції потрібен особливий механізм, в якому поєднуються ознаки організаційного впливу (це, передусім, інструменти публічного управління), а також притаманна ринковій структурі самоорганізація (прагнення кожного носія робочої сили бути залученим до гідної праці з урахуванням атрибутивних рис його трудового менталітету). Звісно, надзвичайно важливою є синхронізація дій підтримки з боку інших країн та міжнародних організацій, заходів у сфері макроекономічного регулювання та, зрештою, поведінки окремих суб'єктів ринку праці.

На наше переконання, провідним атрактором еволюції ринку праці залишається ідея гідної праці, що має визнаватися головним критерієм ефективності публічного управління у соціально-трудовій сфері, оскільки ця концепція «покликана збалансувати інтереси працівників та роботодавців у трудових відносинах, а також забезпечити соціально-економічний розвиток людини та суспільства» [10, с. 239]. Слід зауважити, що послідовне впровадження цієї концепції забезпечує розвиток не лише сфери праці, але й економічної політики, трудового потенціалу держав; зрештою, вона є запорукою компромісу між сторонами соціального діалогу [10, с. 236] (рис. 2).

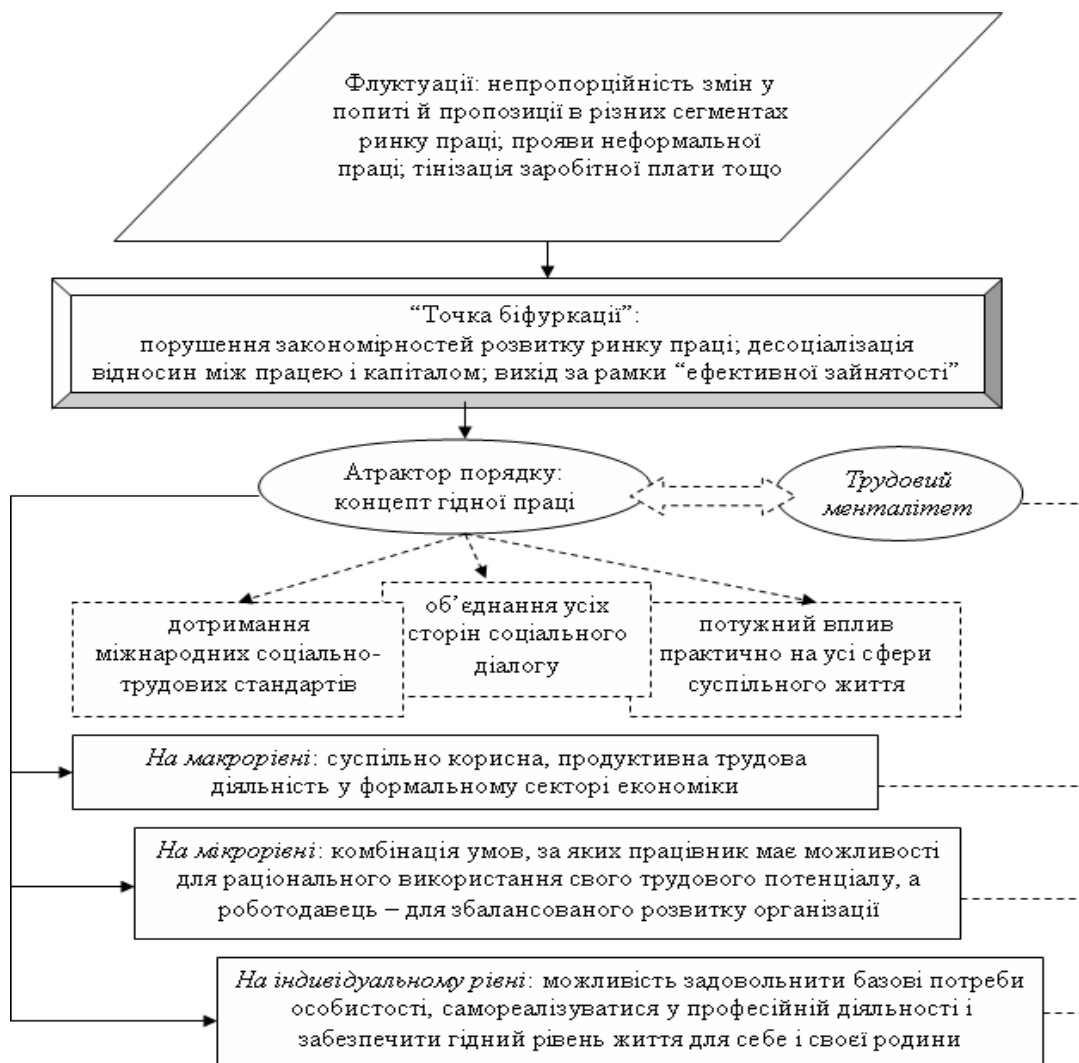


Рис. 2. Концепт гідної праці як атрактор еволюції ринку праці та орієнтир реформування сфери трудових відносин

Примітка: складено автором на основі джерела [7, с. 249]

Правовою основою для визначення змісту концепції гідної праці в Україні є Програми гідної праці Міжнародна організація праці (далі – МОП), зокрема чинна Програма на 2020–2024 роки [11]. Наразі до пріоритетів Програми зараховані інклюзивна та продуктивна зайнятість; покращення соціального діалогу; поліпшення умов праці і соціального захисту.

Консолідація зусиль з повномасштабного відображення ідеї гідної праці в заходах реагування на війну в Україні має ґрунтуватися на багатовекторному комплексному підході, що враховує просторову диференціацію конфлікту, з акцентуванням уваги на сприянні гідній праці і формуванні відповідного трудового менталітету нації, забезпеченні доступу до ринку праці та інтеграції. Важливу роль у цьому відіграють Керівні принципи МОП стосовно доступу біженців та інших вимушено переміщених осіб до ринку праці. Також слід керуватися оперативними рекомендаціями МОП щодо справедливої практики наймання, які, крім іншого, передбачають підтримку для реінтеграції мігрантів, що повертаються, на ринках праці.

Таким чином, війна окреслила нові атрактивні цілі, що являють собою стратегії післявоєнного відновлення економіки України з урахуванням: 1) відновлення людського капіталу (зокрема за допомогою інвестицій, спрямованих на збільшення зайнятості); 2) структурних викликів на вітчизняному ринку праці, які можна подолати шляхом створення гідних та продуктивних робочих місць; 3) оцінки стану системи соціального захисту, що вимагає удосконалення у контексті відновлення країни [4]. Крім того, розбудова економіки має здійснюватися з урахуванням асиметрії у просторовій концентрації трудових ресурсів, що спостерігається в умовах воєнного стану [12, с. 19–20].

Рух відповідно до виявлених атракторів (як стратегічних цілей розвитку) дозволить відновити функціональність системи та стабілізувати її стан після проходження точки біфуркації, оптимізувати показники соціальної ентропії і, зрештою, синхронізувати тенденції розвитку вітчизняного ринку праці з системами більш високого порядку – європейським і світовим ринками.

### Література:

1. Павлюк Т. І. Соціально-економічна сутність ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 13–16. URL : <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/02.pdf> (дата звернення: 22.01.2024).
2. Richard B.Fr. The new global labor market. *Focus*. 2008. № 1. Summer-Fall. Vol. 26, pp. 23–26.
3. Серєда Г. В. Регулювання ринку праці України в контексті євроінтеграційних процесів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.09.01. Донецьк: ДонНУ, 2006. 20 с.
4. Глосарій термінів Європейського Союзу / ред. М. Марченко. URL : <http://europa.dovidka.com.ua/ee.html> (дата звернення: 22.01.2024).
5. Гринкевич С. С. Трансформаційні зміни національного ринку праці в умовах євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 197–202.
6. Пищуліна О., Юрчишин В. Міграційні прояви та впливи – уроки для України: аналітична доповідь. Київ : Центр Разумкова, 2023. 13 с.
7. Khytra O. The logic of bifurcation transformations of the labor marketing the conditions of digitalization, globalization and European integration. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects: collective monograph*. Riga,

Latvia : Baltija Publishing, 2023. pp. 228–262.

8. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Сфера праці та зайнятості України в умовах війни: стан, проблеми, динаміка змін у контексті повоєнного відновлення. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 26–35.

9. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. Аналітична записка МОП, 2022. URL: <http://surl.li/psihx> (дата звернення: 22.01.2024).

10. Сахарук І. С. Доктринальні підходи до розуміння змісту концепції гідної праці в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 10. С. 236–239. URL: [http://www.lsej.org.ua/10\\_2021/61.pdf](http://www.lsej.org.ua/10_2021/61.pdf) (дата звернення: 22.01.2024).

11. Програма гідної праці МОП для України на 2020–2024 роки. URL : <http://surl.li/psiiw> (дата звернення: 22.01.2024).

12. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ : Центр Разумкова, 2022. URL : <http://surl.li/ddmau> (дата звернення: 22.01.2024).



### **Щепанський Едуард Валерійович,**

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

### **Стратегічні напрями протидії геополітичним викликам**

Наслідки повномасштабного російського вторгнення в Україну не тільки практично паралізували зусилля світової спільноти щодо соціально-економічного відновлення після світової пандемії, а й різко посилили деструктивні тенденції, пов'язані з COVID-19. Останніми роками шоки у світовій економіці загалом супроводжувалися стрімким уповільненням зростання валового внутрішнього продукту, падінням макроекономічних показників у більшості країн та регіонів. У контексті посилення нерівності суттєво скорочувалися доходи населення, особливо серед малозабезпечених верств.

Аналітики ООН узагальнили думку урядів, інтернаціональних директивних органів, бізнесу, а саме «перехід від стагнації міжнародного виробництва та торгівлі до пожвавлення більш стабільних економічних відносин мав супроводжуватися заходами з консолідації різних аспектів потенціалу резилієнтності» [1]. Для вирішення проблем як у виробничій, так і в інфраструктурній сферах необхідні акценти на прогресі політики, зокрема зростанні продуктивності, гнучкості, релокації, включно з диверсифікацією джерел постачання, розширення запасів ключових ресурсів тощо. Треба пам'ятати, що ці компоненти є «інтегрованим пакетом, а не меню опцій» [1], що взаємодіють один з одним. Синергія дій з накопичення життєздатності, можливостей опору стресам повинна спиратися на єдині підходи до структурних перебудов міжнародних виробничих мереж на базі підвищення ефективності людського капіталу, технологічних переваг стратегічних інноваційних лідерів і т. ін., з урахуванням особливостей галузей, котрі піддаються політичному впливу.

Основою управління змінами, що нейтралізують сучасні військові та

геополітичні загрози, стає позитивний досвід перших результатів постпандемічної реконструкції. Значні пакети допомоги на підтримку населення та бізнесу від урядів, нові інвестиції у пріоритетні сектори економіки (цифрова економіка, енергетика, інноваційні технології, інфраструктура), залучення іноземного капіталу, альтернативних джерел фінансування через банки розвитку дали змогу до кінця 2021 року переважно компенсувати падіння ВВП. Намічалось якісне розширення горизонту стратегічного планування, зокрема, створений європейський Фонд відновлення та резилієнтності (Recovery and Resilience Facility, RRF), [2], який був орієнтований на створення робочих місць, підвищення соціально-економічної, кліматичної, екологічної та інституційної стресостійкості у процесі довгострокового інклюзивного розвитку на засадах принципів згуртованості.

Одним із найважливіших стратегічних пріоритетів у посткризовому управлінні як у глобальному, так і в національному масштабах є організація та стимулювання капітальних вкладень у широкій перспективі. Рух інвестиційних потоків спрямований, з одного боку, безпосередньо на реабілітацію та оновлення зруйнованих ланцюжків створення доданої вартості, з другого – на розширене відтворення різних сфер економіки. У рамках RRF ресурсне забезпечення передбачено в обсязі понад 700 млрд євро як на національному, так і на регіональному (ЄС) рівнях. При цьому горизонт планування обороту власних джерел фінансування розрахований до закінчення 2026 року, а позикових – до 2058 року

Для розуміння сутнісних характеристик майбутнього економічного розвитку на глобальному та національному рівнях важливо визначити понятійно-категоріальний апарат з чітким тлумаченням необхідних термінів. В економічній літературі поняття «sustainable» – «capable of being sustained» (спроможний бути стійким) – здебільшого орієнтоване на його змістове визначення в регламентах ООН [3], зокрема в документі «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» [4]. Категорія «sustainable» відображає інтеграцію зусиль, згуртованість суспільства у контексті забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування.

Поняття «resilient» (від латинського дієслова «resilire») означає «відскочити», «мати зворотну дію». В економічній літературі [5], термін «resilience» останніми роками набув значного поширення: при розробленні та реалізації посткризових, постпандемічних заходів (2008–2021 рр.), а також у контексті переможної відсічі повномасштабному російському вторгненню в Україну 24 лютого 2022 року та вітчизняного плану повоєнного відновлення. Крім того, цей термін важливо використовувати з точки зору змін та доповнень до розуміння стійкості, маючи на увазі просторово-часові критеріальні характеристики ступеня реактивності соціально-економічних систем на кризові фактори їхньої вразливості (соціально-економічні, кліматичні, епідеміологічні, фізичні, ментальні та ін.).

Практичне застосування понятійно-категоріального апарату знайшло своє відображення: по-перше, у задекларованих Цілях сталого розвитку у державах – членах ООН, що відбувається з урахуванням специфіки соціально-економічного простору конкретних країн та регіонів на засадах принципу «leaving no one behind» («нікого не залишити осторонь»), і по-друге, в стратегічних документах Міжнародного валютного фонду щодо проблем State Fragility [6] (Крихкість держав), а також стану справ у Fragile and Conflict-Affected States (FCS, Крихкі та уражені конфліктом держави) [7].

З точки зору ступеня комплементарності категорій «sustainable» та «resilient» можна констатувати, що, наприклад, на основі відомого документа ЮНК-ТАД [1] стосовно проблем глобального й національного інвестування в стратегіях стійкого розвитку необхідно розбудовувати синергію заходів щодо забезпечення як сталого («sustainable»), так і резилієнтного («resilient») розвитку. Стресостійкість функціонування структур бізнесу та виробничої інфраструктури в корпоративному секторі слід підвищувати за допомогою стратегічних методів планування. Концептуальні підходи до розв'язання такого завдання включають наступні шляхи:

- цілепокладання щодо готовності до опору зовнішнім викликам з акцентом на прогнозуванні та моніторингу резилієнтної активності, життєстійкості критичної інфраструктури, максимізації ділових інвестиційних циклів та обсягів капіталовкладень;

- управління ризиками у виробничих процесах, де надзвичайно важливим є накопичення виробничих резервів, раннє виявлення, запобігання загрозам, оцінка, прогнозування ризикогенності;

- операційна адаптивність і ринкова гнучкість у просторово-часовому освоєнні ринків збуту, у формуванні конкурентоспроможності, забезпеченні прозорості в ціноутворенні;

- захисні та профілактичні заходи, які передбачають підтримку працездатності, гарантії безпеки, технічні та соціально-економічні стандарти;

- визначення та використання способів реагування на непередбачувані ситуації з метою своєчасної локалізації наслідків кризових явищ та ефективним антикризовим управлінням.

Отже, концепт національної резилієнтності (країн, націй, територій, громад) у сучасних умовах глобальних викликів має відображати питання безпеки, стійкості та стабільності соціально-економічних систем. Має досягатись здатність на всіх стадіях циклічного розвитку протистояти або відновлюватись після значних порушень через надзвичайні ситуації, що загрожують адаптивним функціям та життєздатності, а також забезпечувати прогрес змін і розвитку. Тому вкрай необхідним є коригування національних заходів щодо виконання Цілей сталого розвитку з урахуванням реальних наслідків повномасштабного збройного вторгнення рф на територію України.

### Література:

1. World Investment Report 2021. P. 64. URL : [unctad.org/topic/investment/world-investment-report](https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report) (дата звернення: 31.01.2024р.).

2. Regulation (EU) 2021/241 of the European Parliament and of the Council of 12 February 2021 establishing the Recovery and Resilience Facility. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0241> (дата звернення: 31.01.2024р.).

3. Merriam-Webster dictionary. URL : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience> (дата звернення: 30.01.2024р.).

4. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development United Nations. URL : <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Дата звернення: 31.01.2024р.).

5. Goldin I. Rethinking Global Resilience. *Finance & Development*. 2020. September. P. 4–10. URL: <http://rep-arti.free.fr/fd0920.pdf>. (дата звернення: 31.01.2024 р.).

6. Avoid a Fall or Fly Again: Turning Points of State Fragility / O. A. Akanbi, N. Gueorguiev, J. Honda et al. *Working Paper*. 2021. № 2021/133. 48 p. URL : <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2021/English/wpiea2021133-print-pdf.ashx> (дата звернення: 31.01.2024 р.).

7. IMF / The IMF Strategy for Fragile and Conflict-Affected States. Policy Paper. 2022. № 2022/004. URL : <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/PP/2022/English/PPEA2022004.ashx> (дата звернення: 31.01.2024 р.).





## СЕКЦІЯ 7

### **Інструменти впровадження гендерної рівності в органах публічного управління**

**Юник Ірина Геннадіївна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського

#### **Правовий вимір реалізації гендерної політики в Україні**

Реалізація гендерної політики в Україні відбувається на основі чинного національного законодавства – Конституції та законів України, нормативно-правових актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів публічної влади, а також норм міжнародного законодавства – конвенцій, декларацій тощо.

На сьогодні, в Конституції України закріплені важливі гендерні норми. Так, згідно із Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей (ст. 23); громадянам гарантуються рівні права і свободи незалежно від статі (ст. 24); передбачається однакова можливість у політичному житті суспільства для жінок (ст. 36); право брати участь в управлінні державними справами, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (ст. 38); сім'я, дитинство, материнство і батьківство охороняються державою (ст. 51) [1].

Вперше термін «гендер» використано у 2001 році у Національному плані дій щодо поліпшення становища жінок та сприяння впровадженню гендерної рівності в суспільстві на 2001 – 2005 роки.

Для реалізації ст. 24 Конституції України та Плану дій Україна-ЄС у 2005 році Верховна Рада України ухвалила основний гендерний нормативно-правовий документ – Закон України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» з метою досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом правового забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідації дискримінації за ознакою статі та застосування спеціальних тимчасових заходів [4].

Відповідно до Указу Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [3] у 2005 році визначено посадових осіб з гендерних питань, які мають відповідати за реалізацію гендерної політики у кожній публічній установі.

Згідно із Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» проводиться гендерно-правова експертиза нормативно-правових актів. Для цього у 2018 році Міністерство юстиції України затвердило Методичні рекомендації з проведення гендерно-правової експертизи актів законодавства та проектів нормативно-правових актів.

Із метою практичного впровадження гендерної політики у всі сфери життєдіяльності суспільства Кабінет Міністрів України затверджував у 2006 році – Державну програму з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року; 2012 році – Державну програму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року; 2018 році – Державну соціальну програму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року.

Вперше у 2019 році в українському законодавстві впроваджена 40-відсоткова гендерна квота у Виборчому кодексі України, зокрема визначено, що у кожній п'ятірці партійного виборчого списку повинні бути як жінки, так чоловіки – не менше двох кандидатів кожної статі.

У 2020 році Кабінет Міністрів України та Міністерство соціальної політики України прийняли низку гендерних рішень, зокрема затвердили типові положення про відповідальний підрозділ з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; типові положення про радника з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі; Інструкцію щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів; Методичні рекомендації щодо оцінювання гендерного впливу галузевих реформ [2]. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в усіх сферах життя суспільства та впровадження кращих європейських стандартів гендерної рівності є однією із стратегічних цілей Стратегії людського розвитку до 2025 року.

Упродовж 2020–2023 років ухвалено низку важливих гендерних нормативно-правових актів, зокрема Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 р.; Модельну дорожню карту просування гендерної рівності в системі професійної (професійно-технічної) освіти на регіональному рівні; методичні рекомендації щодо реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад; методичні рекомендації щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями; методичні рекомендації з висвітлення у ЗМІ питання гендерної рівності, запобігання насильству.

Застосування системного підходу щодо реалізації державної політики забезпечення гендерної рівності та консолідації дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, суб'єктів господарювання для забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема в подоланні наслідків повномасштабної війни [6] є метою Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. Ця стратегія визначає пріоритетні напрями консолідованих дій органів публічної влади, міжнародних організацій, соціальних партнерів, громадських об'єднань, закладів, установ та організацій різних сфер, приватного сектору для реалізації міжнародних та національних гендерних зобов'язань.

Україна приєдналася до основних міжнародних документів, зокрема: Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (1979 р.); Пекінської декларації та Платформи дій, які прийняті на Четвертій Всесвітній конференції ООН зі становища жінок (1995 р.); Декларації тисячоліття, яка ухвалена на Всесвітньому саміті Тисячоліття (2000 р.); глобальних цілей сталого розвитку до 2030 р.; багатьох резолюцій європейських конвенцій з питань рівності між жінками і чоловіками [2].

Із метою стійкості до безпекових викликів Кабінет Міністрів України підтримав та зобов'язався виконувати у 2016 році та у 2020 році відповідно перший і другий оновлений Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Основним виконавцем зазначеного Національного плану є Міністерство соціальної політики України.

Також у межах міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» щодо утвердження гендерної рівності у 2020 році Кабінет Міністрів України затвердив план заходів щодо реалізації зобов'язань, який передбачав розвивати інклюзивний та гендерно чутливий публічний простір, дружній до сімей з дітьми та маломобільних груп населення; забезпечити наскрізність принципів гендерної рівності в освіті; зменшити розрив в оплаті праці жінок і чоловіків; реформувати законодавство у сфері соціальних відпусток, пов'язаних із народженням дитини та доглядом за нею [5] тощо.

Отже, за роки незалежності Україні вдалося сформувати правові основи реалізації гендерної політики в Україні у різних сферах життєдіяльності, оскільки чимало гендерних норм інтегровано у нормативно-правові акти, зокрема активно впроваджується концепція комплексного гендерного підходу.

#### Література:

1. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

2. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Трансформація правового механізму формування та реалізації гендерної політики в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023 р. Вип. 2. С. 36 – 43. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/393/347>. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.6>.

3. Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Указ Президента України від 26 лип. 2005 р. № 1135/2005 URL : <http://zakon.rada.gov.ua>.

4. Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 верес. 2005 р. № 2866-IV. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>

5. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 груд. 2020 р. № 1578-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text>.

6. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 серп. 2022 р. № 752-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>.



## ЗМІСТ

Вітальне слово ректора	3
<b>СЕКЦІЯ 1. РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД</b>	4
<i>Ажажа М. А., Цикін Д. С.</i> Типологія моделей регіонального розвитку	4
<i>Бекас Я.А.</i> Впровадження міжнародного досвіду реформування сфери публічного управління: проблеми та виклики	6
<i>Березинський Л. В.</i> Роль політико-культурного фактора у визначенні специфіки політичного режиму	8
<i>Ваврищук М.В.</i> Концептуальні основи управління утилізацією відходів в Україні	10
<i>Василенко О. І., Палюх Д. О.</i> Польське місцеве самоуправління в контексті європейської інтеграції держави	12
<i>Васильєв О. Б.</i> Державна політика боротьби з корупцією в Україні	15
<i>Голик В. Г.</i> Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади в Україні в умовах сьогодення	16
<i>Грищук В. К.</i> Протидія корупції – імператив ефективності публічного управління : макросоціальні детермінанти	18
<i>Делятицький Д. Є., Довгань В. І.</i> Концептуальні основи визначення сутності та змісту «колабораціанізму» у національній політико-правовій сутності	26
<i>Ігнат А. В.</i> Соціальне партнерство як новітній інструмент публічного управління на прикладі Франції	30
<i>Капітанець С. В.</i> Пост-митний контроль через призму Національної стратегії доходів до 2030 року	32
<i>Карпенко О. В.</i> Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури сільських територій	34
<i>Клімов В. А.</i> Ознаки та види адміністративної юрисдикції як складової компетенції суб'єкта публічного управління у процесуальному контексті	36
<i>Кузьменко У. В.</i> Роль кадрової політики у реалізації стратегії розвитку організації	38
<i>Кузнецова Г. І.</i> Напрями реформування механізмів публічного управління комунікаціями у сфері освіти	40
<i>Лалуєва Н. М., Кушнір В. А.</i> Європейські практики лідерства в публічному управлінні	41
<i>Лозова О. Ю.</i> Державне регулювання у сфері культури	44

<i>Марущин Ю. В.</i> Трансцендентна трансформація: філософія Дорожньої карти управління публічними інвестиціями в контексті забезпечення фінансової стійкості України та Меморандуму з МВФ	46
<i>Матусова О. А.</i> Порівняльний аналіз окремих аспектів організації функціонування громадських рад при органах публічної влади в Україні та у Великій Британії	48
<i>Московчук Б. О.</i> Реалізація та перспективи вдосконалення кадрової політики в митних органах України	50
<i>Поліщук В. Б., Хитра О. В.</i> Світовий досвід у сфері публічного управління якістю адміністративних послуг та можливості його використання в Україні	53
<i>Сабій Ю. С.</i> Складові інструменти державної молодіжної політики України	56
<i>Сиченко М. В.</i> Публічне регулювання соціально-економічного розвитку територій	58
<i>Стеньгач Н. О.</i> Українська «зрада» у московському розумінні (Гетьманщина XVIII століття)	59
<i>Терещенко О. В.</i> Модель комунікаційної взаємодії у сфері публічного управління	62
<i>Харечко Д. О.</i> Реалізація управлінського інструментарію у державній соціально-економічній політиці щодо громадського здоров'я	64
<i>Цихоня А. О.</i> Удосконалення державного управління стоматологічною допомогою в Україні	67
<i>Шліхтенко Л. А.</i> Нормативно-правова база реформування управління та функціонування закладів загальної середньої освіти (на прикладі Комунального закладу «Вінницький ліцей № 6 Вінницької міської ради»)	69
<i>Яцькова Л. Ю.</i> Система професійного розвитку персоналу організації: вітчизняний та світовий досвід	71
<b>СЕКЦІЯ 2. РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ</b>	74
<i>Велика М. Д.</i> Напрями удосконалення механізмів управління персоналом в системі публічного управління	74
<i>Івасюк М. В.</i> Вплив глобальних трендів на зміну механізму співпраці бізнесу з органами публічного управління	76
<i>Капелюшок С. В.</i> Культура та етика публічного управління	78
<i>Кузьменчук Д. Р.</i> Зв'язки з громадськістю органів публічної влади як інструмент формування позитивного іміджу	80

<i>Лазор О. Я., Лазор О. Д.</i> Прокурорська та суддівська діяльності як складові інституту правничої служби в Україні	82
<i>Поліщук Є. Д.</i> Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади	84
<i>Юричина І. А., Хомич Т. Л.</i> Комунікація як інструмент формування та реалізації публічної політики	86
<b>СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	88
<i>Будзин В. Р.</i> Управлінські принципи в державній політиці суспільного здоров'я в контексті медико-демографічних показників	88
<i>Варгатий І. Ю.</i> Проблеми та перспективи бюджетного фінансування та підготовка кадрів у сфері публічного управління в Україні в умовах війни: аналіз, виклики та рекомендації	90
<i>Ємельянов В. М., Андріяш В. І.</i> Особливості управління системою публічних фінансів	92
<i>Захаркевич Н. П., Арзянцева Д. А.</i> SMART-спеціалізація як основа інноваційного розвитку регіонів	94
<i>Ковтун І. Б., Юричина І. А.</i> Актуалізація використання системного підходу до місцевого економічного розвитку	97
<i>Корюгін А. В.</i> Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я	100
<i>Кузьменко У. В.</i> Вплив системи якості ISO 9001 2006 року на підвищення конкурентноспроможності підприємства	102
<i>Омельчук О. М., Пухка Ю. В.</i> Вплив правотворчості на тлумачення права в діяльності публічної адміністрації	103
<i>Парубчак Г. Б.</i> Державна політика охорони здоров'я в контексті адміністративного та інституційного контролю і нагляду	106
<i>Сем'янчук П. М.</i> Роль публічного управління в оцінюванні туристично-рекреаційного потенціалу	109
<b>СЕКЦІЯ 4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</b>	112
<i>Ажажа М. А., Дашков А. О.</i> Регіонально-просторовий розвиток України в умовах воєнного стану	112
<i>Биндас Д. Д.</i> Система публічного управління у сфері цивільного захисту на сучасному етапі	114
<i>Буртовий Р. В.</i> Співвідношення розвитку держави з міжнародною безпекою	116

<i>Виговський Л. А, Виговська Т. В.</i> Політичні технології в системі публічного управління в умовах воєнного стану в Україні	117
<i>Горєлий С. С.</i> Систематизація зарубіжних підходів до процесу стратегування в сфері національної безпеки	120
<i>Гуменюк О. Г.</i> Саморегуляція як чинник психологічної безпеки у діяльності особистості	123
<i>Данчев В. В.</i> Державна політика щодо детінізації економічних процесів в Україні	125
<i>Дорош Н. В.</i> Соціальна складова державної політики у сфері національної безпеки на прикладі Індії	128
<i>Здоровко С. С.</i> Поняття і типологія протидії міжнародному тероризму в період глобалізації	131
<i>Касьян О. О.</i> Правові основи управління безпекою при надзвичайних ситуаціях	133
<i>Кисельов Є. В.</i> Стратегічні підходи до реформування механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки	135
<i>Мартинюк О. В.</i> До питання щодо договірно-правового оформлення державних кордонів України	136
<i>Мощанець А. А.</i> Розвиток механізмів взаємодії органів публічної влади з бізнесом як невід'ємна складова забезпечення економічної безпеки держави	138
<i>Порока С. Г.</i> Механізм цивільного захисту ЄС в контексті забезпечення національної безпеки	141
<i>Струтинський О. Л.</i> Стратегічні вектори розвитку альтернативної енергетики України в умовах воєнного стану	143
<i>Шевчук І. В.</i> Трансформація національних інтересів України в умовах зміни векторів геополітики	146
<b>СЕКЦІЯ 5. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	148
<i>Андріяш В. І., Тимченко М. С.</i> Цифрові проекти Дії як тренд цифрової трансформації під час дії воєнного стану в Україні	148
<i>Белай С. В., Спорішев К. О.</i> Стан інформаційно-аналітичного забезпечення в суб'єктах сил безпеки	149
<i>Бобак А. І.</i> Проблеми на шляху до цифрової трансформації системи охорони здоров'я та пропозиції щодо їх подолання	152
<i>Василенко Н. В., Пойда С. А.</i> Проблеми на шляху до цифрової трансформації системи охорони здоров'я та пропозиції щодо їх подолання	154

<i>Іванова О. В.</i> Цифрова трансформація у сфері публічного управління: роль та вплив інформаційних технологій на модернізацію адміністративних процесів	157
<i>Лукашук В. С.</i> Сучасна політика цифровізації у сфері охорони культурної спадщини в Україні	158
<i>Половинкіна Р. Ю.</i> Система Prozoго головний інструмент інформаційних технологій у публічному управлінні закупівлями	160
<i>Сидорук О. В.</i> Інноваційні інструменти організації діяльності центрів надання адміністративних послуг	161
<i>Требик Л. П., Шамара О. О.</i> Основні аспекти розвитку ефективної цифровізації адміністративних послуг	164
<i>Фасолько Т. М.</i> Модель публічного управління у сфері туризму і рекреації	165
<i>Юрків Р. Р., Ременяк А. В., Клек А. Р.</i> Управління процесами цифровізації національної економіки України	168
<i>Яковлєв С. Ю.</i> Роль соціальних мереж у підвищенні ефективності органів місцевого самоврядування	170
<b>СЕКЦІЯ 6. ЄВРОПЕЙСЬКА ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ</b>	172
<i>Біль М. М.</i> Політика ЄС у сфері розвитку ринків праці: актуалізація досвіду для України	172
<i>Гриськов М. М.</i> Стандарти Ради Європи щодо встановлення правових інструментів публічного адміністрування у сфері здійснення електронного голосування та цифрових виборчих технологій	174
<i>Древаль Ю. Д.</i> Глобалізація vs локалізація: євроінтеграційний аспект	176
<i>Кірик А. Ю.</i> Європейська зелена угода в контексті євроінтеграції	178
<i>Молодцов О. В.</i> Аксіологічна система європеїзації української влади	180
<i>Мороз В. А.</i> Використання механізмів публічного управління фармацевтичною галуззю к контексті розвитку партнерства «Україна – ЄС»	182
<i>Осадчий Д. О., Хитра О. В.</i> Публічне управління у сфері регулювання міграційних потоків на ринку праці	184
<i>Пивоварчук Т. С.</i> Українська та польська моделі здійснення децентралізації публічної влади: питання співвідношення	189
<i>Синчак В. П.</i> Бюджетне відшкодування ПДВ учасникам ЗЕД в умовах євроінтеграції в період воєнного стану	191
<i>Синчак В. П., Домбровський І. В.</i> Оподаткування доходів фізичних осіб в Німеччині: досвід для України в умовах євроінтеграції	194



<i>Ткачова Н. М., Бутнік О. О.</i> Проблеми державного регулювання процесів інтеграції енергосистеми України в європейську енергетичну сферу	196
<i>Требик Д. Р.</i> Правові механізми, які може застосовувати ЄС при врегулюванні збройних конфліктів в третіх країнах	198
<i>Хитра О. В.</i> Роль публічного управління у регулюванні ринку праці України	200
<i>Щепанський Е. В.</i> Стратегічні напрями протидії геополітичним викликам	205
<b>СЕКЦІЯ 7. ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	209
<i>Юник І. Г.</i> Правовий вимір реалізації гендерної політики в Україні	209

Наукове видання

## **ЗБІРНИК ТЕЗ**

### **III Міжнародної науково-практичної конференції**

#### **«Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»**

Відповідальні редактори – *Щепанський Е.В., Шевчук І.В.*  
Комп'ютерний набір – *Бекас Я.А.*

Електронне видання 05.02.2024 р. Формат 60×84 1/16.  
Ум. друк. арк. 12,6. Зам. № 6.

Видано у Хмельницькому університеті управління та права  
імені Леоніда Юзькова.  
29013, м. Хмельницький, вул. Героїв Майдану,  
буд. 8. Тел.: (382) 71-75-91, (382) 71-80-80  
Ел. адреса: [nauka@univer.km.ua](mailto:nauka@univer.km.ua)

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики,  
телебачення та радіомовлення України про внесення  
суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 6982 від 19.11.19 р.