

Міністерство освіти і науки України  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Національна академія наук України  
Південний науковий центр НАН і МОН України  
Інститут української археології та джерелознавства  
ім. М.С. Грушевського НАН України  
Державний архів Миколаївської області  
ДУ «Національний науковий центр радіаційної медицини НАМН України»  
Донецький національний медичний університет  
Technical University of Moldova (Moldova)  
Jan Dlugosz University in Czestochowa (Poland)  
Adam Mickiewicz University (Poland)  
Leipzig University of Applied Sciences (Germany)  
Rzeszow University of Technology (Poland)  
Ca` Foscari University (Italy)



**ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2024:  
стратегії країн Причорноморського регіону  
в геополітичному просторі**

*XXI Міжнародна наукова конференція*

**ТЕЗИ**

**РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА НАБЛИЖЕННЯ ЇЇ  
ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ**

*20–23 червня 2024 р., м. Миколаїв, Україна*

Миколаїв – 2024

Ольвійський форум – 2024 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XXI Міжнар. наук. конф. 20–23 черв. 2024 р., м. Миколаїв : тези / М-во освіти і науки України ; ЧНУ ім. Петра Могили ; Нац. акад. наук України ; Півд. наук. центр НАН і МОН України ; Ін-т укр. археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України ; Держ. архів Миколаївської обл. ; ДУ «Нац. наук. центр радіаційної медицини НАМН України» ; Донецький нац. медичний ун-т ; Technical University of Moldova (Moldova) ; Jan Dlugosz University in Czestochowa (Poland) ; Adam Mickiewicz University (Poland) ; Leipzig University of Applied Sciences (Germany) ; Rzeszow University of Technology (Poland) ; Ca` Foscari University (Italy). – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. – 240 с.

Збірник містить тези доповідей учасників XXI Міжнародної наукової конференції «Ольвійський форум-2024 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. «Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів».

## **СЕКЦІЯ**

### **РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА НАБЛИЖЕННЯ ЇЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ**

УДК 378.22(043.2)

*Ємельянов В. М.,*

д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри місцевого саморядування  
та регіонального розвитку,  
директор ННПУА

ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ЗВО У ПІДГОТОВЦІ АСПІРАНТІВ ТА ЗАХИСТУ ДИСЕРТАЦІЙ PhD**

З прийняттям постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 216 «Про затвердження Порядку підготовки вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» можна вважати, що з 1 вересня 2016 року в Україні розпочалася підготовка докторів філософії (PhD).

Заклади вищої освіти (ЗВО) проходили важкий шлях переосмислення та впровадження нового порядку роботи аспірантури. Запроваджувався третій рівень освітньо-наукових програм. Перехід до європейської моделі підготовки наукових, науково-педагогічних кадрів передбачає збільшення терміну навчання з трьох до чотирьох років. Необхідно було розробити і затвердити на вченій раді ЗВО освітньо-наукові програми з доволі великою освітньою складовою. Аспірантурі потрібно було розробляти розклад сесій, здачі іспитів, заслуховувати і затверджувати звіти аспірантів. Аспірантура стала майже за всіма функціями деканатом. До 2019-2020 р. захист кандидатських дисертацій відбувався у спеціалізованих вчених радах ЗВО чи наукових установах, які затверджувалися Міністерством освіти і науки. У цих радах захищалися аспіранти, які вступали в аспірантуру до 1 вересня 2016 р. і їх підготовка та наукові дослідження тривали три роки. Аспіранти, які вступили до аспірантури після 1 вересня 2016 р. захищають дисертації на здобуття ступеня доктора філософії в разових радах. Разові ради складаються з п'яти науковців. Кожен науковець повинен бути фахівцем із теми, яку представляє аспірант до ради. Для відкриття

разової ради необхідно обов'язково акредитувати добре структуровану освітньо-наукову програму у Національному агентстві із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО).

Велика відповідальність за підготовку науковців у ЗВО та наукових установах лягає на гаранта освітньої програми, наукового керівника, професорсько-викладацький персонал, який забезпечує якісну освітню складову.

Якісні освітньо-наукові програми акредитовані у НАЗЯВО, оригінальні наукові дослідження, що відповідають вимогам до дисертаційних робіт, можливість нострифікувати диплом доктора філософії в університетах інших країн – це репутація ЗВО.

У 2005 році Україна приєдналась до Болонської декларації. Тим самим засвідчила, що готова до реформування вищої освіти, у тому числі і до реформування системи підготовки наукових кадрів. У 2011 році була прийнята постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій», яка передбачала третій освітньо-науковий рівень вищої освіти. Законом України від 01.07.2014 № 1556 «Про вищу освіту» вперше на державному рівні визнано поняття «доктор філософії». При відсутності стандарту вищої освіти за відповідною спеціальністю та рівнем вищої освіти програмні результати навчання за розробленою ЗВО освітньо-науковою програмою повинні відповідати вимогам Національної рамки кваліфікацій восьмого кваліфікаційного рівня. Цей рівень кваліфікацій визначає:

- знання (концептуальні та методологічні знання в галузі чи на межі галузей або професійної діяльності забезпечуються освітніми складовими);

- уміння/навички і методи, необхідні для розв'язання значущих проблем у сфері професійної діяльності, науки та/або інновацій розширення та переоцінки знань і професійної практики; зачаткування, планування, реалізація та коригування послідовного процесу ґрунтовного наукового дослідження з дотриманням академічної доброчесності; критичний аналіз, оцінка і синтез нових та комплексних ідей забезпечуються освітніми складовими;

- комунікація (вільне спілкування з питань, що стосуються сфери наукових та експертних знань з колегами, широкою науковою спільнотою, суспільством в цілому; використання академічних українських та іноземних мов у професійній діяльності та дослідженнях);

- знання та розуміння наукових основ організації функціонування системи публічного управління, прогресивних технологій публічного управління; існуючих підходів до публічного управління,

наукових основ публічного управління та адміністрування, сучасних методів організації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування; методів оцінювання ризиків в діяльності системи публічного управління;

– відповідальність і автономія (демонстрація значної авторитетності, інноваційність, високий ступінь самостійності, академічна та професійна добросесність, послідовна відданість розвитку нових ідей або процесів у передових контекстах професійної і наукової діяльності; здатність до безперервного саморозвитку та самовдосконалення), забезпечуються освітніми складовими.

Структурована освітньо-наукова програма з освітньою складовою в обсязі від 30 до 60 кредитів ЄКТС містить загальнонаукову, спеціальну, мовну підготовку, а також дає змогу розширити аспіранту здібності дослідника, науковця. Підготовка аспірантів відбувається за переліком спеціальностей, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України.

У 2019 році розпочався захист дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії у новому форматі. До 2019 року дисертації на здобуття ступеня кандидата наук захищалися у постійно діючих спеціалізованих вчених радах, в яких працювало від 11 до 17 докторів наук по спеціальності, причому не менше 7 докторів наук із закладу на базі якого утворювалася ця спеціалізована вчена рада. Здобувачі могли подавати документи для захисту дисертацій з будь-якого закладу вищої освіти чи наукової установи України. На сьогодні захисти дисертацій відбуваються у разовій спеціалізованій вченій раді, що складається із п'яти науковців, які є фахівцями по темі дисертації, що виноситься на захист. Наприклад, у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили почалися захисти докторських дисертацій PhD у квітні 2021 року, після того, як була акредитована освітньо-наукова програма у листопаді 2020 року.

*Ємельянов В. М.,*

д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри місцевого саморядування та регіонального розвитку,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

*Андріяш В. І.,*

д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ЯК СКЛADOVA ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ**

На сьогодні, в умовах надзвичайно швидкого розвитку сучасного світу, співпраця держав щодо соціально-економічних, політичних та інших аспектів повинна передбачати встановлення та дотримання надійності та ефективності фінансової системи держави, здатності повною мірою виконувати покладені на державу функції, що знаходять своє відображення в державному бюджеті країни. Один із основних показників фінансового плану країни – це не лише обсяги доходів і видатків, але й обсяги державного боргу. Одна з головних причин існування боргу – це дефіцит державного бюджету й платіжного балансу країни. Для покриття такого дефіциту прийнято здійснювати як зовнішні, так й внутрішні запозичення, що стають одним із основних джерел фінансування саме таких бюджетних дефіцитів, внаслідок чого виникає державний борг. За наявності передумов збільшення розмірів боргу, особливо коли його величина починає перевищувати 60% від річного обсягу ВВП (за міжнародними стандартами), країна-боржник може позбутися стабільної фінансово безпеки, надмірний розмір державного боргу гальмуватиме економічний розвиток й не даватиме можливості країні ефективно розвиватися. Отже, наявність державного боргу може трансформуватися у вагомий чинник ризику для макрофінансової стабільності й подальшого розвитку країни. Як наслідок, можемо зробити висновок, що система публічних фінансів змінюється залежно від економічних та політичних факторів у кожній із країн. Показовим у цьому випадку є ситуація з державним боргом більшості країн до початку пандемії. Наприклад, рівень державного дефіциту у Франції знижувався до початку пандемії (з 2,9% у 2016 р. до 2,3 % у 2019 р.), завдяки збільшенню податкових надходжень та зниженню державних витрат на соціальний захист. Однак COVID-19 та введення локдаунів призвело до збільшення витрат держави та витрат на підтримку галузей економіки, що призвело до збільшення дефіциту до 9,1% у 2020 р. [2]. А вже у 2023 році дефіцит бюджету Франції склав 5,5%

ВВП, перевищивши встановлений урядом цільовий показник у 4,9%. Варто нагадати про встановлені для членів зони єдиної європейської валюти (3% ВВП), що може загрожувати економічними проблемами всьому Євросоюзу. Крім того, бюджетний дефіцит Німеччини цього року становитиме 3,8% ВВП [2]. Як і у Франції, така негативна тенденція зберігається декілька останніх років поспіль. Дві найпотужніші економіки ЄС не можуть виконувати основні правила зони євро, а бюджетні проблеми Франції й Німеччини впливатимуть і на дотації біднішим країнам Євросоюзу. Декілька інших країн ЄС, зокрема Італія, також мають дефіцит, що перевищує 3% [4]. Варто згадати й Великобританію, для якої Brexit та пандемія COVID-19 стали основними темами фіскальної політики. У 2019 р. британський уряд оголосив про плани на інфраструктурні проекти, але запровадження карантину, як у Франції та Іспанії, призвело до збільшення витрат на соціальний захист та заходи економічної підтримки. Державні витрати зросли на 40% у 2020 р., а дефіцит у бюджеті становив 10,2% ВВП [3].

Схожу ситуацію із заборгованістю пандемія спричинила і в економіці Японії, яка очолює рейтинг співвідношення держборгу до ВВП. Стабільні та довгострокові інвестиції залишили Японію в стані впевненості, попри пандемію. Однак те, що більш старші жителі Японії наражаються на високий ризик захворювання COVID-19, що призвело до збільшення витрат на соціальний захист. Дефіцит у японському бюджеті склав 7,2% ВВП у 2020 р. на сьогодні Державний борг Японії переважно внутрішній, тобто фактично країна винна «сама собі» – своїм банкам, компаніям, цільовим фондам та урядовим організаціям. Заборгованість формується у валюті, яку контролює країна – снах. Для Японії це фактор незалежності від міжнародних партнерів та прихильності для кредиторів [5].

У Китаї, незважаючи на проведення заходів щодо зниження боргу у 2017 р., публічний борг продовжував зростати. Однак у порівнянні з іншими країнами китайська економіка менш схильна до криз. Незважаючи на початок пандемії COVID-19, уряд швидко вжив відповідних заходів щодо боротьби з вірусом і його поширенням. У 2020 р. Китай встиг повернутися до сталого зростання, що сприяло скороченню бюджетного дефіциту до 3,8% ВВП. Варто вказати, що незважаючи на оптимістичні тенденції в період пандемії перспективи Китаю не є такими позитивними. За різними оцінками, до 2026 року ріст китайського ВВП впаде до критичних 3-4% на рік, тому влада вирішила якомога швидше позбутися такої заборгованості. Цей шлях обіцяє бути досить складним [1].

Загалом за період до початку пандемії світова система публічних фінансів вплинула на економічну та соціальну сфери у кожній із країн. Пандемія COVID-19 та заходи, введені урядами, призвели до збіль-

шення дефіциту бюджету та видатків на соціальний захист. Також кожна країна мала свої власні виклики та проблеми у зв'язку зі змінами публічних фінансів у світовій системі зважаючи на початок повномасштабної війни в Україні. Загалом можна сказати, що протягом останніх років у більшості країн світу спостерігалася різна динаміка у розвитку державних фінансів, яка пов'язана з різними економічними, політичними та соціальними факторами.

### **Список використаних джерел**

1. Китай занурюється в боргову кризу і закривається від світу. Якими будуть наслідки? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/11/681284/>.

2. «Локомотив» гальмує [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://day.kyiv.ua/article/den-planety/lokomotyv-halmuye>.

3. Модель управління державним боргом у Великобританії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://iaa.org.ua/articles/model-upravlinnya-derzhavnym-borgom-u-velykobrytaniyi/>.

4. У Франції планують значно скоротити державні послуги, щоб скоротити дефіцит бюджету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://unn.ua/news/u-frantsii-planuiut-znachno-skorotyty-derzhavni-posluhy-shchob-skorotyty-defitsyt-biudzhetu>.

5. Як країни G7 управляють державним боргом. Досвід для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://thepage.ua/ua/news/yak-upravlyayut-derzhavnim-borgom-ssha-yaponiya-franciya-nimechchina-ta-velika-britaniya>.

УДК 35.08:005.336.2/.5(043.2)

*Євтушенко О. Н.,*

д-р політ. наук, професор,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,

ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **МЕНТОРСТВО – АКТУАЛЬНИЙ ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ І КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Менторство зародилося в давнину, коли знання та виховання передавалися усно від педагогів до учнів. Наприклад, ім'я Ментор було у радника Одиссея, що допомагав навчатися його сину Телемаху [1].



Пізніше, у середні віки, ремісники навчали своїх підмайстрів, передаючи їм свої навички через практичний досвід. Згодом такі учні теж ставали майстрами.

Менторство поширено у багатьох галузях, зокрема в бізнесі, спорті, мистецтві та стосується професійної підготовки молодих співробітників, що передбачає передачу досвіду ментора молодому співробітнику (стажеру). Менторство у професійній діяльності корисне для всієї організації – нових співробітників, досвідчених колег і навіть самих менторів. Так стажери швидше адаптуються в новій організації, й швидше просуваються кар'єрними сходами, а ментори розвивають навички навчання та управління.

Існує велика кількість понять, які ототожнюють з менторством. Наприклад, його розглядають, як:

- наставництво (здійснення керівництвом допомоги та контролю у процесі навчання нового співробітника. Його успішної адаптації тобто взаємного пристосування службовця й органу з метою реалізації набутого професіоналізму і розвитку компетенцій службовця;

- шефство (індивідуальне або колективне) досвідчених співробітників над молодими співробітниками (стажерами);

- інструктаж (роз'яснення та демонстрація основ, правил і прийомів роботи безпосередньо на робочому місці);

- курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари;

- шедоуінг (з англ. shadowing – стеження, спостереження), або джоб шедоуінг (з англ. job shadowing – стажування), коли новий співробітник стає тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації;

- баддінг (з англ. buddying – приятельські стосунки, підтримка) – адаптація нового співробітника шляхом наставництва, але у формі приятельських відносин. За таких умов немає відносин типу «наставник-учень»;

- навчання на робочому місці (в рамках посадових функцій співробітника);

- навчання поза робочим місцем (альтернативний метод, що дає змогу вийти за рамки традиційного поведінки)

- менторство – метод виховання та професійної підготовки працівників безпосередньо на робочому місці, тобто передача знань і навичок від досвідчених фахівців (наставників) менш досвідченим. Підкреслимо: менторство – не просто навчання чи інструктаж, а професійне партнерство, яке ґрунтується на довірі та взаємній повазі, і спрямоване на кар'єрне, особистісне професійне зростання, як менторів так і їх підопічних.

На нашу думку, ментором може бути співробітник, окремо залучений експерт чи консультант. Його завдання – здійснення функцій викладача, консультанта, тренера в сукупності із застосуванням психологічних прийомів та інструментів мотивації. Ментор спонукає працівника до саморозвитку, сприяє його професійному та особистісному зростанню, застерігає від можливих ризиків та помилок, надає моральну підтримку, мотивує підопічного з метою його внутрішнього розвитку, навчає підопічного досягати поставлених цілей, правильно вирішувати внутрішні та зовнішні конфліктні ситуації, «правильно» мислити і говорити.

Отже, ментор в публічному управлінні (адмініструванні) виступає в ролі викладача, психолога, тренера, консультанта на відміну від наставника, що виконує роль вчителя у процесі освоєння професійних обов'язків.

Ключовими навичками ментора в публічному управлінні є:

- вміння слухати та чути, адже процес довіри будується саме на цих двох фундаментальних вміннях;
- вміння побудувати систему заохочення, яка сприяє збереженню мотивації та прискоренню процесів саморозвитку;
- вміння співвідносити цілі навчання з поточною ситуацією (поста-новка таких завдань, які підопічний може виконати на основі наявного досвіду).

В сучасних умовах, враховуючи зростаюче навантаження на публічні органи управління (державні органи та органи місцевого самоврядування), важливою проблемою стає якісна і швидка адаптація молодих державних службовців до умов роботи державного органу. Виходячи з цього, впровадження менторства, можна розглядати, як новий принцип кадрової політики у системі державної служби, або як ефективну управлінську технологію, що дає змогу в найкоротші терміни забезпечити передачу знань і навичок від досвідченого співробітника до новоприйнятого.

Можна погодитись з Д. Купер і Т. Міллер, що «менторство – це управлінська технологія надання постійної підтримки, персональної опіки». Тому ментором може бути найбільш авторитетний і досвідчений працівник (авторитетний радник), що дає змогу передавати підопічним майстерність із метою їхнього істотного професійного збагачення й розвитку [2].

На нашу думку, менторство – це ключова складова особистого та професійного росту публічних управлінців (державних службовців), тому що допомагає кардинально змінити шлях і результати їхнього розвитку залучаючи держслужбовців в процес навчання. Менторство

допомагає публічним управлінням (державним службовцям) розвивати свої навички, знання та здібності щоб стати більш ефективними працівниками організації через взаємовигідну співпрацю всіх учасників.

Менторство має дві складові:

- по-перше, від ментора молоді держслужбовці (стажери) отримують нові знання, формують потрібні навички й можливості для розвитку власної кар'єри;
- по-друге, ментори вдосконалюють свої навички ментора у міжособистісній комунікації та управлінні аудиторією, вчаться систематизувати власний досвід і знання та конвертувати їх в конкретні поради, а також задовольняють власні потреби в особистісному розвитку.

Вважаємо, що потреба впровадження і розвитку інституту менторства в публічному управлінні зумовлена тим, що в умовах сучасної української дійсності: децентралізації державної влади, євроінтеграції України програми і плани інноваційного перетворення основних інститутів суспільства (економіки, освіти, охорони здоров'я, сім'ї) мають поєднуватись із відповідними інституційними перетвореннями в системі публічного управління та державної служби, впровадженням нових принципів роботи з кадрами, які б відображали сучасний стан публічного управління. До таких принципів можна віднести: демократичний добір, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання, заохочення до службової кар'єри, систематичне відновлення кадрів, контроль за діяльністю кадрів які мають бути закріплені нормою законодавства.

Менторство сприяє:

- розвитку професіоналізму і компетенції в галузі державного управління;
- кар'єрному зростанню;
- заслужування поваги колективу.

Що стосується ментора, то й для нього менторство – це не тільки актуальний метод підвищення продуктивності персоналу органу влади через підвищення професійних показників молодих держслужбовців, але й розвиток їх професійних і лідерських якостей.

Таким чином, застосування інституту менторства в рамках діяльності публічного управління дає наступні переваги:

- скорочення фінансових витрат на навчання (курси підвищення кваліфікації);
- мінімізація строків адаптації державного службовця;
- прискорене освоєння державними службовцями, посадових обов'язків і специфіки діяльності органу державної влади;
- попередження помилок (людський фактор);

- зниження плинності кадрів;
- об'єднання колективу організації;
- надання відповідних гарантій і допомоги для ментора (підвищення на посаді, преміювання);
- формування позитивної репутації організації, установи.

### **Список використаних джерел**

1. Bung P. Collaborative Mentoring Models in Higher Educational Institutions: A Win-WinWin Strategy for Mentor, Mentee, and the Institution / P. Bung // Journal of Advances in Business Management. – Vol. 1. – Issue 3, July-September 2015 – P. 197–203.
2. Cooper D.L. & Miller T.K. Influence -& impact: Professional development in student affairs II New Directions for Student Services. – 1998. – № 84 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/101522224/PDFSTART>

УДК 351.77:616-006](043.2)

**Євтушенко О. Н.,**

д-р політ. наук, професор,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

**Мовсесян А. Т.,**

здобувач РВО магістр,

кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ДЕРЖАВНІ МЕДИЧНІ СКРИНІНГОВІ ПРОГРАМИ ПРОТИДІЇ ОНКОЛОГІЧНИМ ЗАХВОРЮВАННЯМ: ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ**

Однією з найважливіших проблем охорони здоров'я громадян України є боротьба зі злоякісними новоутвореннями. Про важливість цієї проблеми говорить постійне збільшення онкологічно хворих, труднощі своєчасної діагностики, висока вартість і складність їх лікування та летальність.

Отже, онкологічні захворювання – це значна проблема охорони здоров'я в Україні, що призводить до значної кількості смертей та інвалідності. Так раннє виявлення та лікування онкологічних захворювань, зокрема раку може значно покращити результати лікування.

Видом медичних обстежень, який проводиться для попередження та ранньої діагностики онкологічних захворювань є скринінг (від англ. screening – «відбір, сортування»). Скринінг у системі охорони здоров'я має за мету виявлення хвороб, для яких існують ефективні методи лікування, у людей без клінічних симптомів, з метою почати лікування на ранніх стадіях, для полегшення стану хворих. Однак скринінгові методи не є ідеальними, і результати можуть бути помилково позитивними (показувати хворобу там, де її немає) або помилково негативними (не виявляти існуючу хворобу). Крім того, використання скринінгу потребує значних ресурсів (матеріальних, фінансових, медичних тощо) на тлі того, що більшість обстежених осіб виявляються здоровими. Фахівці підкреслюють, що при формуванні державних програм зі скринінгу мають бути враховані всі аспекти – медичні, психологічні, соціально-економічні тощо, а обґрунтування вибору видів скринінгу відбуватись на засадах доказової медицини [1].

Державні медичні скринінгові програми для протидії онкологічним захворюванням – це організовані програми, які пропонують скринінг певним групам людей. Ці програми зазвичай проводяться в закладах охорони здоров'я на первинній ланці, таких як поліклініки та амбулаторії. Переваги скринінгових програм полягають у тому, що вони здатні зменшити смертність від раку, покращити результати лікування раку, знизити витрати на лікування раку та збільшити шанси на виживання людей з раком [2].

Увесь світ на сьогоднішній день працює над проблемою ранньої діагностики онкологічних захворювань. А різноманітність існуючих лабораторних та інструментальних методів дослідження може лише ввести в помилкове уявлення, що досліджувати потрібно все і одразу. Люди сьогодні мають широкий доступ до інформації, але відсутність навичок аналізу медичної інформації також створює в їх поведінці або своєрідну «медичну прокрастинацію», або, навпаки, прагнення до гіпердіагностики. Також варто зазначити про існування стигми, пов'язаної з раком та скринінгом, що може стримувати людей від дослідження, вони можуть, навіть при пропонуванні безкоштовного дослідження, не проходити скринінгового дослідження із-за страху, що їй встановлять діагноз «невеликої хвороби».

Як правило, на ранніх стадіях рак не проявляє жодних симптомів, тому пацієнти звертаються на прийом до лікаря з будь-яких інших причин і завдання лікаря первинної ланки направити пацієнта, що звернувся до нього з будь-якої причини, на скринінгове дослідження. Але постають питання – чи усіх підряд направляти та на які саме дослідження, як не забути про скринінг, якщо людина звернулася із зовсім

іншою проблемою. Враховувати треба і те, що лікар первинної ланки займається завжди мультизадачними проблемами, і він не сфокусований лише і тільки на проблемі онкологічних захворювань, тому навіть при ідеально працюючому скринінговому методі, навіть самий досвідчений лікар може забути або не встигнути дати рекомендацію пройти необхідне дослідження.

Тому вирішити питання про те, як саме налагодити ранню діагностику, є питанням не лише суто медичним, не лише проблемою лікаря або самого пацієнта, – це питання яке потрібно вирішувати на рівні медичного менеджменту директором закладу охорони здоров'я первинної медичної ланки, на рівні міського та обласного управлін'я охорони здоров'я та на рівні урядових програм.

Управління скринінговими програмами потребує їх ретельного планування та виконання. Важливо враховувати такі фактори, як:

- цільова аудиторія (кому саме пропонуватиметься скринінг?);
- скринінгові методи, які будуть використовуватися;
- скринінгові інтервали;
- гарантії якості скринінгу (існування методу ще не гарантує правильності його виконання);
- шляхи імплементації скринінгової програми, охоплення нею максимальної кількості населення;
- проведення моніторингу та оцінювання реалізації скринінгової програми.

На нашу думку для покращення управління медичними скринінговими програмами потрібне:

- проведення широкої інформаційної кампанії для підвищення свідомості громадськості щодо важливості скринінгових програм та переваг раннього виявлення раку;
- розвиток належної інфраструктури та фінансової підтримки для розширення доступу до скринінгових програм у всіх регіонах;
- підвищення кваліфікації медичного персоналу, обов'язкова про-фесійна підготовка та мотивація медичного персоналу для активної участі у скринінгових програмах;
- розробка системи моніторингу та оцінки якості скринінгових програм для виявлення можливих проблем та вдосконалення процесів.

Ці заходи допоможуть покращити ефективність та доступність державних медичних скринінгових програм для протидії онкологічним захворюванням на первинній медичній ланці. Наприклад, в Європі вже багато років існують різноманітні підходи до скринінгу. Так у Франції скринінг на колоректальний рак є 53 метою, сформульованою у Законі про громадську охорону здоров'я 2004 р., а в 2008 р. проводились

пробні обстеження у 22 департаментах. Особи віком 50–74 років запрошувались пройти аналіз калу на приховану кров (FOBТ) раз на два роки [3].

Так на сьогоднішній день Міністерством охорони здоров'я України розроблений наказ №504 від 19.03.2018 року де серед іншого чітко прописані групи пацієнтів з підвищеним ризиком розвитку колоректального раку, раку молочної залози та раку передміхурової залози, методи їх виявлення, та періодичність обстеження [4].

Однак маючи потужну доказову базу, інтеграцію доказової медицини в законодавство України та поширення цих знань серед медичних працівників, потужне фінансування цілого ряду скринінгових досліджень Національною службою здоров'я України, аналіз національного канцер-реєстр України за 2019-2023 роки, показує, що все це ще не дало результативності у покращенні ранньої діагностики хоча б цих трьох найрозповсюджених онкологічних захворювань, які посідають великим тягарем на здоров'ї громадян України.

Однією із головних причин такого стану подій можна вважати низьку інформованість населення. В керівництві по ранній діагностиці раку ВООЗ (2018р.), першим етапом боротьби з раком вказано саме інформованість населення, і тому, власне, і першим бар'єром у боротьбі вказані низька грамотність населення в питаннях здоров'я та стигма по відношенню до раку [5]. Тому одним із головних напрямків в управлінні скринінговими програмами для протидії онкологічним захворюванням є розгортання інформаційної кампанії. Замість реклами по телевізору різноманітних недієвих ліків, варто створити рекламу та короткі інформаційні ролики на різноманітних інформаційних площадках (телебачення, YouTube, TikTok, радіо та ін.) які б містили інформацію, що рак виліковний, що існує урядова програма по скринінгу, пояснити, що таке скринінг, заохочувати населення звертатися на прийом до лікаря первинної ланки не тільки, коли «щось болить», але і для проведення скринінгових досліджень. Управлінню охорони здоров'я потрібно розробити детальний план не тільки, як контролювати виконання міністерського наказу серед лікарів первинної ланки, але і як заохочувати лікарів до його виконання, як створювати умови для підвищення рівня обізнаності у цьому питанні і лікарів і населення, відігравати роль не «судді», а «медіатора» між лікарем та хворобою пацієнта. На первинній ланці директорам ЦПМСД та поліклінік варто створити умови, за яких інформаційні ролики можуть побачити пацієнти під час очікування своєї черги на прийом до лікаря, наприклад повісивши телевізор з серією інформаційно-просвітницьких роликів перед кабінетом лікаря.

Таким чином, узагальнюючи досвід Європейських країн, настанови ВООЗ, реальну картину українського сьогодення в управлінні державними медичними скринінговими програмами для протидії онкологічним захворюванням, можна визначити, що головною метою вирішення цього питання є організація поінформованості населення щодо раку, його раннього виявлення та подолання стигми по відношенню до раку. Одним із пріоритетних напрямків є створення та розповсюдження коротких інформаційних роликів по даній тематиці, та створення інформаційних площадок, де ці ролики будуть знаходитись в легкому доступі для населення.

### **Список використаних джерел**

1. Скринінг у первинній допомозі. Клінічна настанова, заснована на доказах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/2018\\_09\\_21\\_kn\\_scrinning.pdf](https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/2018_09_21_kn_scrinning.pdf)

2. Боротьба проти раку. Всесвітня організація охорони здоров'я. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/20932/B114\\_3-ru.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/20932/B114_3-ru.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

3. Основи політики. Скринінг в Європі . Європейська обсерваторія по системам та політиці охорони здоров'я. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/276977/WHO-EURO-2008-651-40386-54110-rus.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

4. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги. Наказ МОЗ України від 19.03.2018 №504. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text>

5. Керівництво по ранній діагностиці раку. ВООЗ 2018р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/272264/9789244511947-rus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



*Андріян В. І.*,  
д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
*Архінов С. С.*,  
здобувач РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МЕНТОРСТВО В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

На сьогодні менторство в сфері публічного управління та адміністрування відіграє важливу роль, сприяючи професійному розвитку співробітників на всіх кар'єрних рівнях. Ступінь впровадження менторства в установах публічної сфери відрізняється у різних країнах ЄС. Багато організацій публічної служби ЄС мають офіційні програми менторства. Ці програми зазвичай поєднують досвідчених публічних службовців (наставників) з менш досвідченими працівниками (підопічними) на основі їх кар'єрних інтересів, цілей та сфери знань.

Ментори на публічній службі – це фахівці, що діляться своїм досвідом, навичками та інституційними знаннями з підопічними. Вони активно залучені до процесу адаптації нових працівників, допомагають зорієнтуватися у бюрократичних процесах, зрозуміти політики та правила, розвинути спеціальні навички, необхідні для успіху на публічній службі. Крім того, менторство є частиною ініціатив щодо планування наслідування, коли досвідчені публічні службовці здійснюють підготовку потенційних наступників на керівні посади [2].

До обов'язків ментора на державній службі можуть входити (відповідно до напрацювань Каліфорнійського університету в Берклі):

- підтримка працівників у тому, щоб вони особисто контролювали виконання своїх задач та прагнули до досконалості;
- обізнаність та поширення інформаційних ресурсів та посилань, які були б корисними для інших працівників;
- переконаність у тому, що зрозуміла сфера їх відповідальності, та виявлення того, чи є корисною для їх розвитку їхня професійна діяльність;
- обговорення навичок, які є важливими для досягнення успіху на робочому місці;

- надання можливостей працівникам збільшувати відповідальність та здобувати кар'єрний ріст;
- моделювання потреби у постійному навчанні.

До функцій ментора входять:

- 1) наставництво;
- 2) допомога у визначенні напрямку діяльності підопічного. Менторство допомагає націлити діяльність державних службовців у напрям, максимально ефективний як для самого державного службовця, так і для інституції та інших державних службовців;
- 3) ціннісне спрямування. завдання ментора ознайомити підопічного з системою норм і цінностей, яку культивує організація;
- 4) підтримка. Ментор має простежити за поступальним розвитком кар'єри підопічного, справедливим ставленням до нього безпосереднього керівника, наданими можливостями професійного та особистісного зростання;
- 5) професійне консультування. Згідно з головною ідеєю менторства, ментором може бути призначений більш досвідчений і авторитетний працівник, чії професійні компетенції свідомо перевершують компетенції ввіреного в піклування співробітника.

Таким чином, менторство в сфері публічного управління та адміністрування виконує різноманітні функції та має різні форми, включаючи менторські взаємовідносини віч-на-віч, групове менторство або навіть зворотнє менторство, коли молодші або менш досвідчені працівники наставляють старших службовців у таких питаннях, як технології або нові підходи. Однак основною метою залишається сприяння професійному зростанню та успіху публічних службовців.

В Україні основними причинами незастосування для адаптації державних службовців через менторство можна виділити:

- висока завантаженість наставників основною діяльністю;
- відсутня система заохочення;
- небажання державних службовців, які претендують на роль ментора, ділитися досвідом і знанням, набутими з роками, з побоювання втратити свою посаду;
- незастосування системи адаптації у разі підвищення державного службовця по посаді до нових обов'язків і повноважень [1].

Отже, інститут менторства може бути вдосконалений шляхом корекції таких критеріїв:

- вдосконалення нормативно-правових актів, регулюють впровадження інституту менторства на державні службі в частині розроблення системи оцінки результатів адаптації та навчання державних службовців;

- надання окремих гарантій і допомоги для ментора (підвищення в посаді, преміювання тощо);
- застосування заходів відповідальності як для наставника, так і для новопризначеного працівника в формі сумлінного виконання зада-ного плану й уявлення очікуваних результатів діяльності.

Практика наставництва (менторства) в сфері публічного управління та адміністрування – є досить новим, але перспективним досвідом. Державні органи повинні робити відповідні кроки у цьому напрямку та запроваджувати елементи наставництва у власні програми адаптації. Такий інструмент надасть змогу мінімізувати період адаптації на робочому місці, знизити ризики допущених помилок новими працівниками, розвивати корпоративну культуру, в якій поважатимуть та визнаватимуть як досвідчених, так і нових працівників.

### **Список використаних джерел**

1. Корпоративне навчання для нових співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pg-group.online/navchannya-novih-pracivnikiv>
2. Курс на майбутнє: трансформаційна роль наставництва в державних установах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/nastavnictvo-v-derzhavnih-ustanovah-shcho-ce-take-tak-hto-cim-zaymayetsya-v-ukrajini-50352061.html>

УДК 351.072.2.071.6(043.2)

***Андріян В. І.***,  
д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
***Сидорак Є. О.***,  
здобувач РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ЕФЕКТИВНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

У сучасному світі публічне управління та адміністрування представляють собою систему організації й управління державними ресурсами та послугами з метою задоволення потреб суспільства. У кон-

тексті децентралізації державної влади ці процеси набувають нового виміру та значення.

Децентралізація влади передбачає перерозподіл повноважень та ресурсів із центрального рівня управління на місцевий. Це відображає тенденцію до більшої автономії та відповідальності місцевих органів влади перед громадянами. В такому контексті публічне управління та адміністрування виступають як ключові інструменти для забезпечення ефективного функціонування суспільства та задоволення його потреб.

Публічне управління в умовах децентралізації спрямоване на забезпечення доступу до якісних громадських послуг, забезпечення фінансової стабільності та прозорості в управлінні ресурсами, а також, в свою чергу, стимулювання розвитку місцевих громад та партнерства між урядом та громадськістю.

У контексті сучасних трансформацій в управлінні, децентралізація державної влади визначає новий вимір організації та функціонування публічного управління та адміністрування. Дана теза визначає ключові аспекти та виклики, що супроводжують цей процес, а також пропонує стратегічні підходи для забезпечення ефективності і можливої стабільності у сфері публічного управління, наприклад:

- зміна ролі центрального та місцевого рівнів влади: децентралізація переносить більшу частину владних повноважень на місцевий рівень, що вимагає переорієнтації ролей та функцій центрального уряду. Водночас, місцеві органи влади потребують підвищеної автономії та ресурсного забезпечення для ефективного виконання своїх обов'язків;
- управління фінансовими ресурсами: децентралізація передбачає перерозподіл фінансових ресурсів між центральним та місцевими органами влади. Ефективне управління цими ресурсами вимагає розвинених механізмів фінансової автономії, аудиту та контролю за їх використанням;
- забезпечення доступу до послуг та розвиток інфраструктури: децентралізація має сприяти покращенню доступу до різних послуг на місцевому рівні, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, комунальних послуг тощо. Це вимагає ефективного планування розвитку інфраструктури та інвестицій у ключові галузі;
- стимулювання розвитку громадського сектору: децентралізація може сприяти активізації громадського сектору та розвитку громадських ініціатив. Важливо створити сприятливе середовище для співпраці між державними та недержавними

- організаціями з метою забезпечення більш ефективного вирішення соціальних проблем;
- забезпечення прозорості та відкритості в управлінні: децентралізація має ґрунтуватися на принципах прозорості та відкритості, за-безпечуючи громадський контроль та участь у процесах управління. Це сприяє підвищенню легітимності та довіри до органів влади.

Таким чином, можемо стверджувати, що публічне управління та адміністрування в умовах децентралізації державної влади має на меті створення сприятливих умов для сталого розвитку суспільства, задоволення потреб громадян та підвищення якості життя населення, воно потребує комплексного підходу та взаємодії всіх зацікавлених сторін. Спільні зусилля уряду, громадськості та приватного сектору є ключовими для досягнення успіху в цьому процесі.

УДК 35.07/.08:005.591.6](043.2)

**Жовнірчик Я. Ф.,**

д-р наук з держ. упр., професор,  
в.о. завідувача відділу проблем державного управління  
та адміністративного права,

ІДП імені В. М. Корецького НАН України, м. Київ, Україна

**Антонова Л. В.,**

д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри обліку і аудиту

факультету економічних наук,  
ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ**

Модернізація публічного управління в умовах війни та у повоєнний період, відповідно до європейських цінностей, стає важливим етапом для національного відновлення та подальшого розвитку країни. Сучасне суспільство та бізнес-спільнота відчують потребу в змінах, спрямованих на наближення України до повноцінного членства в Європейському Союзі та проведення швидких і ефективних євроінтеграційних реформ. Україна тепер має унікальну можливість для швидкої та всебічної трансформації усіх сфер життя і модернізації країни за підтримки міжнародних партнерів.

Після завершення війни зросте інтерес до інвестицій в Україну, а забезпечення їхньої безпеки буде гарантовано перспективами європейської інтеграції. Повоєнна відбудова України має спрямовуватися на інвестування в стійкі підприємства та інфраструктуру.

Збільшення обсягів експорту, розвиток додаткової вартості в агробізнесі, підвищення виробництва екологічно чистої сталі та підтримка IT-стартапів створюють потенціал для економічного росту.

Враховуючи вітчизняний досвід, а також досвід успішних країн, які здійснили модернізацію в умовах нестійкого миру та високої мобілізаційної готовності суспільства, таких як Ізраїль та Південна Корея, пріоритетними напрямками мають бути: розвиток воєнно-промислового комплексу, машинобудування, будівельної галузі, переробки сільськогосподарської продукції, впровадження інноваційних та цифрових технологій, забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури [1].

Першочерговим завданням державної політики у сфері національної безпеки має стати реформування публічного управління, зміна його суспільно-політичної природи на основі українських духовних цінностей. Модернізація публічного управління має бути спрямована на досягнення реальних зрушень ціннісних орієнтацій українського суспільства, суттєвого підвищення для наших громадян демократичних політико-громадянських цінностей, зміцнення ідентичності українського соціуму, особливо, під час надзвичайних обставин, пов'язаних із війною та періодом післявоєнної відбудови країни.

Майже протягом всього періоду незалежності Україна стикається з наступними бар'єрами у розвитку публічного управління:

Корупція та недостатня прозорість. Велика проблема корупції у системі публічного управління порушує довіру громадян до органів державної влади та органів місцевого самоврядування і гальмує ефективність їх роботи. Недостатня прозорість процесів управління також ускладнює контроль і взаємодію між урядом та громадськістю.

Політичні впливи. Політичні втручання можуть спотворювати об'єктивність та професіоналізм у публічному управлінні, роблячи важчим вирішення проблем і реалізацію стратегій розвитку.

Швидкоплинні політичні зміни, що відбувалися протягом усього періоду незалежності та продовжуватимуться надалі через процеси люстрації й «очищення влади», яких вимагає українське суспільство, не забезпечують досягнення стратегічних пріоритетів і перманентність у реалізації державної політики.

Недостатня кваліфікація та професіоналізм кадрів. У публічному секторі часто відчутні дефіцити у кваліфікації та професіоналізмі

управлінців. Це може призводити до неефективного прийняття рішень і реалізації проектів.

Низький рівень конкурентоспроможності країни, зокрема, за показником якості державних інституцій, внутрішньої та зовнішньої безпеки.

Бюрократія та складні процедури. «Заважкий» бюрократичний апарат та складні процедури можуть сповільнювати прийняття рішень та виконання програм, ускладнюючи реалізацію реформ та розвиток країни.

Недостатня автономія та незалежність. Необхідно забезпечити достатню ступінь автономії та незалежності публічних установ від політичних впливів для забезпечення ефективного управління і виконання їх функцій.

Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включатиме в себе антикорупційні заходи, підвищення кваліфікації кадрів, спрощення процедур та створення стабільних і незалежних інституцій управління.

Умови воєнного стану в Україні ще більше ускладнили розвиток публічного управління, відповідно, слід констатувати вплив нових деструктивних чинників:

Нестабільність та непередбачуваність. Воєнний стан створює нестабільність у державі, що ускладнює планування та виконання стратегій управління. Непередбачуваність ситуації може перешкоджати ефективному прийняттю рішень.

Підвищений обсяг роботи. Умови воєнного конфлікту призводять до збільшення обсягу роботи для публічних службовців, що може перевантажити систему управління та спричинити зростання бюрократії.

Кризовий режим. Воєнний стан змушує уряд приймати невідкладні рішення, що можуть бути менш обдуманими та менш демократичними, порушуючи принципи ефективного публічного управління.

Відсутність ресурсів. Воєнний конфлікт спричиняє велике збільшення витрат на оборону та безпеку, що призводить до зменшення фінансування для інших секторів, включаючи публічне управління.

Загроза для безпеки та життя громадян. Ситуація воєнного конфлікту створює загрозу для безпеки та життя громадян, що може відволікати увагу від питань публічного управління і створювати необхідність у додаткових заходах безпеки.

Подолання цих бар'єрів вимагатиме ефективного керівництва, мобілізації ресурсів та збереження демократичних принципів у прийнятті рішень, навіть за надзвичайних обставин.

Для модернізації публічного управління в Україні у контексті воєнного стану та післявоєнного періоду потребують реалізації такі заходи:

- провести зміни до нормативно-правових актів, що регулюють діяльність інституцій в умовах воєнного стану і після нього;
- розробити законодавчі ініціативи з підтримки органів місцевого самоврядування у воєнний час;
- завершити процеси децентралізації в післявоєнний період;
- оптимізувати систему центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, чітко розподіливши функції і повноваження між ними;
- створити нову ефективну модель публічної служби та впровадити інститут префектів;
- забезпечити надання якісних публічних послуг громадянам.

Доцільно розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах трансформації та європеїзації. У цій концепції слід визначити напрями подальшого розвитку цінностей українського суспільства та ролі органів публічної влади у цьому процесі.

Організація життя всього соціуму та загальносуспільний прогрес можливі лише тоді, коли існує усвідомлення системи духовних цінностей як основи національної консолідації. Без цього будь-які політичні, економічні та духовні трансформації стають неможливими. Формування «нової» системи цінностей є передусім справою держави, яка повинна активно займатися визначенням державної гуманітарної політики, конструюванням національної ідеології і національної ідеї, враховуючи потреби, інтереси та цінності усіх соціальних груп суспільства.

Метою Концепції формування системи цінностей українського суспільства в умовах трансформації та європеїзації має стати створення цілісної та сучасної системи цінностей, яка відповідала б вимогам сучасного світу та враховувала б кращі аспекти європейських цінностей. Основні завдання цієї Концепції включають:

Зміцнення національної ідентичності. Створення системи цінностей, яка сприяє збереженню і розвитку національної культури, традицій та мови.

Сприяння інтеграції в європейський простір. Розвиток цінностей, що відповідають європейським стандартам та цінностям, для підготовки до вступу в Європейський Союз.

Формування громадянського суспільства. Стимулювання цінностей громадянського суспільства, таких як демократія, права людини, толерантність та соціальна відповідальність.

Забезпечення сталого розвитку. Впровадження цінностей, спрямованих на збереження природних ресурсів, розвиток екологічно чистих технологій та створення сталої економіки.



Підвищення якості життя громадян. Розвиток цінностей, спрямованих на соціальну справедливість, рівність можливостей, освіти та культурний розвиток.

Отже, мета Концепції полягає у забезпеченні гармонійного розвитку українського суспільства в контексті трансформації та європеїзації.

Також, критично важливою є інституційна зрілість системи публічного управління як стрижневий компонент успішної ринкової економіки. Забезпечення верховенства права, «управління за законом», «процедурної справедливості» обумовлюють упровадження антикорупційних заходів, розбудову сильної демократії, посилення національної безпеки, що у комплексній дії розширюють можливості широкомасштабного залучення приватних внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

Модернізація публічного управління в умовах війни та після неї сприятиме адаптації інституту публічної влади до стандартів Європейського Союзу, забезпечить підвищення якості та ефективності управління з урахуванням європейських цінностей і принципів демократії.

### **Список використаних джерел**

1. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. №10(6). С. 46-54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>

УДК 796.012.4:342.5

***Коваль Г. В.,***

д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ДУЕТ, м. Кривий Ріг, Україна

***Білас П. П.,***

магістр публічного управління та адміністрування,  
аспірант КПУ,  
тренер-викладач СДЮСШОР «Веслярик»,  
м. Львів, Україна

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СПРИЯННІ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

Сьогодні перед Україною стоять непрості випробування. За період незалежності наша держава постійно долає серйозні виклики, а ге-

роїчний опір українського народу проявляється у відстоюванні не лише фізичного виживання, а і свободи країни в цілому. Війна, розпочата російським повномасштабним вторгненням 24 лютого 2022 року на територію України, в черговий раз засвідчила, що українці захищають свою ідентичність та цінності, які є невід'ємною частиною європейської спільноти. Український народ віддає найцінніше – життя – за вільну, демократичну європейську державу, свою Батьківщину. Незважаючи на події, які відбуваються в нашій країні, реалізація державної політики здійснюється у всіх сферах суспільного життя в контексті розвитку сучасного світу, де здоров'я та фізична активність набувають все більшого значення.

Розвиток фізичної культури та спорту є одним із ключових інструментів у впровадженні та підтримці спортивних ініціатив та програм у країні. Основні способи, якими органи державної влади та місцевого самоврядування можуть сприяти розвитку фізичної культури та спорту, включають: розробку стратегій і політик з фізичної культури та спорту; фінансування, регулювання та нормативне забезпечення; розвиток спортивної інфраструктури; підтримку талановитих спортсменів тощо.

Введення воєнного стану в Україні через широкомасштабну збройну агресію росії проти України призвело до необхідності перегляду основних аспектів державної політики у сфері фізичного виховання та спорту [1, с. 101].

Розвиток фізичної культури та спорту серед населення України має сформований культ здорового способу життя, який в подальшому впливає на підготовку спеціалістів для служби в органах державної влади та місцевого самоврядування, де фізична складова є пріоритетною, адже вона сприяє захисту держави.

В умовах сьогодення Україна проходить важкий етап реформування багатьох галузей. Сфера фізичної культури та спорту не є винятком. Суспільні відносини, які формують фізичну культуру та спорт, не є достатньо врегульованими ні в сфері державного управління, ні в правовому полі. Потреба в докорінних змінах у зазначеній сфері зумовлена тим, що за період вільного розвитку, без державного втручання, перелік питань, які вимагають негайного вирішення, збільшився в рази. Одну з основних причин цього ми вбачаємо в тому, що галузь та її основні проблеми в Україні розглядалися в об'єднанні з туризмом. Свідченням цього є наукова праця М. Олійника та А. Скрипника «Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в Україні», в якій автори розглядали спорт і фізичну культуру разом із туризмом, як об'єкти організації та управління [2, с. 440].

Сучасні завдання та функції публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту обумовлені його метою як орієнтиром розвитку відповідної системи в якості бажаного спрямування її діяльності [3, с. 173]. Найважливіше завдання державної політики у сфері фізичної культури й спорту – формування оптимальної галузевої моделі управління, в якій будуть чітко розподілені й погоджені компетенція і повноваження, функції і відповідальність усіх суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності як на рівні державних, так і на рівні місцевих органів влади [5, с. 133].

До системи державних органів загальної компетенції, які здійснюють управління у галузі фізичної культури і спорту, належать: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, місцеві органи виконавчої влади. У загальному вигляді структура управління у сфері фізичної культури і спорту включає: Міністерство молоді і спорту, його підрозділи на рівні областей, Департамент фізичної культури і Департамент олімпійського спорту, Республіканський комітет з фізичної культури і спорту АР Крим, Управління у справах сім'ї, молоді і спорту обласної державної адміністрації, відділ у справах сім'ї, молоді і спорту районної державної адміністрації (державні органи); постійні комісії, комітети, відділи органів місцевого самоврядування; Національний Олімпійський Комітет, його підрозділи на обласному рівні, Національні спортивні федерації і Місцеві спортивні федерації з видів спорту, визнаних в Україні, фонди, велика кількість громадських організацій (недержавні організації) та. ін., що водночас загострює наявні проблеми розмежування повноважень органів державної влади і місцевого самоврядування. Верховна Рада України визначає державну політику й здійснює законодавче регулювання відносин в сфері фізичної культури та спорту, а також здійснює в межах своїх повноважень контроль за реалізацією державної програми розвитку цієї сфери й за виконанням законодавства про фізичну культуру та спорт [4, с. 268].

На жаль, сьогодні мають місце недоліки фізичного виховання й розвитку спорту серед підлітків, дітей і молоді, які пояснюються комплексом невирішених питань, серед яких: слаборозвинена матеріально-технічна база; обмежений обсяг навчального часу, відведеного на обов'язкові заняття з фізичного виховання; витрати в професійній підготовці педагогічних кадрів, у змісті й формах фізкультурно-оздоровчої роботи, особливо серед дошкільнят; орієнтація педагогічної діяльності на кількісні показники; відсутність традицій сімейного фізичного виховання; непогодженість дій органів освіти, охорони здоров'я, фізичної культури й спорту тощо.

Разом із тим фундамент здоров'я й позитивного відношення до фізичної культури закладається в дитячі роки. Факт погіршення здоров'я молодого покоління диктує необхідність вирішити цю проблему невідкладно. Тому основні зусилля повинні бути спрямовані на: 1) підвищення відповідальності батьків за здоров'я дітей; 2) пошук і раціональне використання цільових і спонсорських фінансових можливостей в інтересах розвитку дитячого й молодіжного спорту; 3) удосконалення програмно-методичного й організаційного забезпечення фізичного виховання в навчальних закладах; 4) упровадження нових ефективних форм організації занять; 5) створення індустрії недорогих, але практичних і гігієнічних товарів і тренажерів для занять фізичною культурою; 6) масове видання популярної літератури, відеокасет і комп'ютерних програм; 7) створення при освітніх установах комплексних фізкультурно-спортивних центрів, що включають спортивний зал, басейн, спортивні спорудження [5, с. 133].

На нашу думку, важливим є створення доступних умов та забезпечення доступу до спортивних майданчиків, тренажерних залів, спортивних клубів та інших спортивних закладів в межах розвитку міської інфраструктури з функціональними майданчиками для занять спортом, що стане в подальшому важливим кроком в процесі відбудови нашої України. Організація інформаційних кампаній та заходів повинна бути спрямована на популяризацію здорового способу життя, на свідоме формування позитивного ставлення до регулярних фізичних навантажень та здорового харчування. Роль держави у сприянні розвитку фізичної культури та спорту є важливим інструментом у забезпеченні доступу до спорту, збереженні здоров'я нації та сприянні соціальній єдності. Ефективне партнерство між державою, громадськістю та приватним сектором є дуже важливим для подальшого розвитку спорту та фізичної активності, що в свою чергу призведе до покращення якості життя громадян і зміцнення суспільства в цілому.

Отже, держава відіграє вагомую роль і всебічно сприяє розвитку фізичної культури та спорту в країні, зокрема, її основними аспектами є:

- громадське здоров'я: пандемія COVID-19 підкреслила важливість фізичної активності для підтримки імунної системи та загального здоров'я. Наша держава шукала і знаходила способи стимулювати спорт і фізичну активність серед громадян;
- соціальна інтеграція: фізична культура та спорт мають потенціал об'єднувати суспільство. Наша держава відіграє ключову роль у створенні умов для участі у спортивних заходах для всіх верств населення;

- економічний розвиток: фізкультура та спорт є важливим галузевим сектором, який стимулює економічний розвиток через туризм, спортивну індустрію та інші супутні сектори;
- вплив на освіту: фізична культура та спорт впливають на освіту, навчання та виховання молоді. На рівні держави розробляються та впроваджуються спеціальні програми та ініціативи для підтримки фізичної культури та спорту, зокрема в школах та закладах вищої освіти; розробка і реалізація програм спортивної реабілітації для лю-дей, військовослужбовців, які постраждали внаслідок російсько-української війни; проведення заходів, спрямованих на відновлення фізичних можливостей після травм або хвороб шляхом спеціальних фізичних навантажень та реабілітаційних заходів; залучення волон-терів (студентів-практикантів закладів вищої освіти) та фахівців у сфе-ру спорту; створення умов для організації та проведення спортивних заходів, тренувань та інших ініціатив з метою залучення більшої кіль-кості людей до активного способу життя.
- міжнародна престижність: успіхи в спорті підвищують міжнародний престиж України.

### **Список використаних джерел**

1. Беленюк Ж. В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії росії. Публічне урядування, (1 (34), URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12). 2023 р. С. 100-104.
2. Миргород-Карпова В. В. Проблематика регулювання правовідносин у спортивному праві України: виклики сьогодення. Юридичний науковий електронний журнал № 10/2022. С. 440-443.
3. Моргунов О. А. Державна політика у сфері фізичної культури і спорту як об'єкт публічного адміністрування: питання сьогодення. Наукові записи. Серія: Право Випуск 12. 2022. С. 171-175.
4. Петришин Д.Ю. Аналіз системи державного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 26.2. С. 267-271.
5. Шевчук О.Р. Теоретичні основи державного регулювання фізичної культури та спорту в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. Новий вид наукових послуг. Випуск 10. 2019. С. 132-135.
6. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII // Відомості Верховної Ради (ВВР). 1994. № 14. ст. 80.

**Коваль Г. В.,**

д-р наук з держ. упр., професор  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ДУЕТ, м. Кривий Ріг, Україна

**Волікова М. М.,**

канд. пед. наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
ДУЕТ, м. Кривий Ріг, Україна

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД У ДІЯЛЬНОСТІ СТАРОСТИ ГРОМАДИ**

Визначений на початку XXI століття курс на інтеграцію України до європейських політичних та соціально-економічних структур задав вектор подальшого державницького розвитку, який відбувається завдяки активному запровадженню сучасних демократичних цінностей і стандартів. Цей процес супроводжується зміною пріоритетів державної діяльності, а також принципів і форм відносин між владою та громадою (громадянами), децентралізації влади як засобу створення сильного місцевого самоврядування європейського зразка, суть якого полягає не у жорсткому управлінні процесами розвитку суспільства, а у наданні послуг, сприянні соціально-економічному розвитку, служінні інтересам суспільства і людини [1, с. 5].

В Основному Законі України, Конституції України, територіальну громаду визначено як первинний суб'єкт місцевого самоврядування [2]. Право територіальної громади на місцеве самоврядування забезпечується правом кожного громадянина України брати участь в місцевому самоврядуванні [1]. Ключову роль у розвитку територіальної громади відіграє староста, забезпечуючи функціонування громади та представляючи інтереси її мешканців.

Староста є обраним представником громади та має певні правові повноваження, надані законодавством. В Україні правовий статус старости визначається законодавством та місцевими нормативно-правовими актами, які регулюють організацію місцевого самоврядування. До ключових аспектів правового статусу старости слід віднести наступне:

- староста обирається мешканцями громади на виборчих зборах або шляхом голосування у виборчих дільницях;
- староста має певний набір правових повноважень, які можуть включати управління місцевими ресурсами, регулювання земельних відносин, забезпечення громадського порядку, участь у розподілі бюджетних коштів тощо;

- староста виступає як представник місцевої громади перед органами влади на різних рівнях (від місцевих рад до центрального уряду). Він артикулює інтереси громади, здійснює лобювання на користь мешканців та забезпечує взаємодію між громадою та державними органами;
- староста може бути головою місцевої ради або керівником виконавчого комітету. У цьому випадку він відповідає за координацію роботи громадських органів та виконання прийнятих рішень;
- староста може мати обмежені фінансові повноваження щодо використання місцевого бюджету та виділення коштів на розвиток інфра-структури, освіти, охорони здоров'я тощо.

Слід констатувати, що староста виконує ряд важливих функцій та обов'язків, до яких відносяться:

- представництво громади перед органами влади та іншими установами;
- організація місцевого самоврядування та розвитку громади;
- участь у прийнятті рішень про використання бюджетних коштів та розвиток інфраструктури;
- розгляд звернень та пропозицій мешканців громади та їх вирішення;
- забезпечення громадського порядку та безпеки в межах своєї території.

Саме виконання цих функцій допомагають старості впливати на процеси розвитку громади та забезпечувати її добробут і процвітання.

В нашому дослідженні ми акцентуємо увагу на процесах стратегічного управління, а саме стратегічного підходу в діяльності старости територіальної громади. Вперше поняття «стратегічне управління» було введено в 60–70-х роках ХХ століття. Ним позначалася різниця між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, що здійснюється на вищому рівні з метою передбачення майбутнього. Це було викликано змінами в умовах ведення бізнесу, а потім і державного управління. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного управління, стала ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на середовище для своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому. Власне актуальність стратегічного управління пояснювалася раціональністю та глобальною світовою інтеграцією. Це було пов'язане, насамперед, зі зміною способу мислення та необхідністю встановлення напряму дій [5].

Поняття «стратегічне управління» науковці визначають по-різному. Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий

управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [5].

В діяльності старости вагому роль відіграє стратегічний підхід, який полягає в усвідомленні важливості довгострокового планування і прийнятті рішень, спрямованих на досягнення конкретних цілей та задоволення потреб спільноти.

До ключових моментів стратегічного підходу відносяться:

- визначення місії та цілей. Староста повинен чітко визначити місію своєї громади та встановити конкретні цілі, які він прагне досягти протягом свого терміну;
- аналіз ситуації. Староста повинен оцінити сильні та слабкі сторони своєї спільноти, а також можливості та загрози, що стоять перед нею. Це допоможе зрозуміти контекст і приймати обґрунтовані рішення;
- розробка стратегії. На основі аналізу староста має розробити стратегію, яка буде враховувати потреби і прагнення спільноти, а також забезпечувати стале соціальне і економічне зростання;
- комунікація і взаємодія. Важливо взаємодіяти зі спільнотою та залучати її до процесу прийняття рішень. Чітка комунікація з мешканцями сприяє підтримці та реалізації стратегії;
- моніторинг та оцінка. Староста має систематично моніторити виконання стратегії та оцінювати її ефективність. При необхідності коригувати плани для досягнення поставлених цілей;
- налагодження партнерських взаємовідносин. Співпраця з іншими громадськими та приватними організаціями сприятиме досягненню стратегічних цілей та реалізації проєктів.

Таким чином, стратегічний підхід допомагає старості керувати громадою ефективно, забезпечуючи її розвиток та процвітання на довгостроковій перспективі. Староста громади – справжній лідер. Лідерство в цьому контексті означає здатність створювати візію для громади, мобілізувати людей навколо спільних цілей і діяти як каталізатор для змін і розвитку.

Отже, стратегічний підхід в діяльності старости громади є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку та забезпечення щасливого та процвітаючого життя для мешканців. Його впровадження вимагає співпраці та зусиль всіх учасників громади, але в кінцевому підсумку воно допомагає зробити громаду сильнішою та життєдатнішою.



### Список використаних джерел

1. Буханевич О. М., Ковтун І. Б., Терещенко Т. В. Об'єднана територіальна громада в сучасній системі місцевого самоврядування. Настільна книга старости об'єднаної територіальної громади. Хмельницький, 2018. С. 5-11.
2. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua)
3. Петрушевська В. К. Роль інституту старости у формуванні громадянського суспільства. Прикарпатський юридичний вісник. В. 1 (48). 2023. С. 12-16.
4. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <http://www.minregion.gov.ua/regional-dev/>
5. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

УДК 352.077.1:004](043.2)=111

***Ковальчук В. Г.,***

д-р наук з держ. упр., професор,  
завідувач кафедри економіки та державного управління,  
НАУ ім. Жуковського «ХАІ», м. Харків, Україна

***Шведун В. О.,***

д-р наук з держ. упр., професор,  
начальник наукового відділу з проблем управління у сфері ЦЗ  
навчально-науково-виробничого центру,  
НУЦЗ України м. Харків, Україна

***Сеїдова-Богословська Е. Г.,***

аспірантка PhD,  
НУЦЗ України м. Харків, Україна

### **FOREIGN EXPERIENCE OF BUSINESS PROCESS DIGITALIZATION IN LOCAL GOVERNMENT INSTITUTIONS**

The introduction of information and communication technologies and the development of elements of the digital society is considered in most countries of the modern world as one of the priority strategic tasks and regional

priorities. Digital technologies, as well as related public and human activities, form the digital sphere of modern society, from which, in the current conditions, depend its economic and innovative potential, social progress, efficiency of management, implementation of democratic procedures, education, level of human development, national security [1; 3].

The country's abandonment at the rate of growth of goods and services produced and provided by information computer technologies (as the digital gap is called) automatically causes its abandonment in other departures as well. And the most dynamic, sustainable development of the digital sphere, the promotion of digitalization and digital transformation is the fundamental basis for increasing the competitiveness of the country on the international stage and the quality of life of its citizens, achieved in many ways through the growth of diversity and objects of both traditional and new services with the use of modern digital technologies [2; 3].

Thus, a new reality has developed in the world, which encourages the governments of all countries to implement the policy of the system digital economy through digital transformation: the strengthening of relevant

national legislation, the development and implementation of large-scale state strategies, projects, programs. Inevitably, the two main priorities are practically always the provision of the country's international competitive advantages (region, inter-state association) related to the digital economy development and the optimization of internal development [1; 2].

However, even a runaway comparison of different models (strategies) of the development of digital society, currently living in the world, allows us to state a significant variability in conceptual approaches, priorities, mechanics and ways of their realization. At the same time, the effectiveness of their application strongly depends on the cultural and civil environment, the region or even the country being implemented and other strategies. In other words, there are no universal models for the management of the state by means of digital transformation mechanics, a lot depends on the institutional means [1-3].

Even within the framework of a fairly constitutionally homogeneous European Union, it is possible to distinguish several very successful, but different models of the development of the digital economy: Scandinavian, Central (FRG), Western European (Switzerland, Netherlands), island (United Kingdom) ones, etc. Thus, although Ukraine is on this stage of developing the digital economy in the country and has determined its external policy course for digitalization of all society, including the public administration system, it will have to seek its own path of digital transformation, while

focusing on the standards and goals of the world scale of the digital economy. Learning and making creative use of the relevant experience of other countries are absolutely essential for our state along the way.

Thus, digital technologies and their use in all spheres of society's life-activity allow to create new business practices that are reflected in the emergence of gig economy, freelancing, crowdfunding, crowdsourcing, crowdcasting, etc. and other new types of services. The manifestation of the development of new technologies is the avalanche-like growth of the number of interactive interactions that are inherently servile in nature [1; 3].

Existing types of household activity are on different stages of transformations captured by digital technologies. The way in which the community adheres to digital technology is indicative of the fundamental shift and deepening of the digital transformation processes that are

manifesting themselves: in the increasing concentration of digital technology on production activities, not just on the field of entertainment (thus, there is a transition from the development of services to implementation of services). It is necessary in the transition from using digital technologies to accumulate retrospective data online, not only business-oriented, but also hyperlocal, not only structured, but also unstructured, which not only increase life level, but are critical to life; moving from digitization of separate spheres to an extraordinary digital society [1; 2].

The above delineates the relevance of the task of creating a multifunctional model of public administration in Ukraine, which could fully correspond to the digitalization and digital transformation of all public processes in the way of shaping the digital economy.

To the main internal problems regarding the introduction of a similar digital model of public administration in Ukraine, it is necessary to remove:

- 1) the absence of an officially defined category-concept apparatus;
- 2) the non-compliance with legal, informational-analytical, scientific-methodical, financial, organizational-technical, personnel support, etc.

## References

1. Ataei Y., Mahmoudi A., Feylizadeh M., & Li D. (2020). "Ordinal priority approach (OPA) in multiple attribute decision-making", *Appl. Soft Comput.* 86. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1016/j.asoc.2019.105893> (accessed: 30.01.2024).
2. Li Q. & Zhao S. (2023). "The impact of digital economy development on industrial restructuring: evidence from China", *Sustainability* 15. URL: <https://doi.org/10.3390/su151410847> (accessed: 30.01.2024).

3. Svahn F., Mathiassen L. & Lindgren R. (2017). “Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo cars managed competing concerns”, *Mis Q.*, 41, pp. 239–253.

УДК 351.746.1(1-87)(043.2)

**Шведун В. О.,**

д-р наук з держ. упр., професор,  
начальник наукового відділу з проблем управління у сфері ЦЗ  
навчально-науково-виробничого центру,  
НУЦЗ України, м. Харків, Україна

**Рубан А. В.,**

канд. наук з держ. упр., доцент,  
кафедри наглядово-профілактичної діяльності факультету ЦЗ,  
НУЦЗ України, м. Харків, Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

Аналіз сучасного тероризму та його проявів утруднений тим, що в сучасному світі суттєво змінилися ролі та статуси країн порівняно з періодом «холодної війни». До цього часу держави і культурно-домінуючі демографічні спільноти представлялися як джерела проблем в міжнародній політиці. Вони ж розглядалися й як ініціатори насильства, а меншини і позадержавний сектор, зокрема, визвольні рухи, – як ті, що вимагали захисту і міжнародної підтримки. Зараз ситуація змінилася [1; 2].

Особливу небезпеку для сучасного світу представляє з'єднання практики локальних воєн і тероризму в так звані асиметричні війни (війни 4-го покоління) – війни, в яких потенціал противників суттєво відрізняється. Такі війни стають абсолютно особливим типом насильства.

Враховуючи вищезазначене, слід відмітити, що у цілому розвиток сучасної цивілізації породжує нові наднебезпечні загрози. Так, світ збільшує глобальний розрив доступними ризиками та інтерактивними загрозами, які створюються штучним шляхом. Так, у кінці ХХ – на початку ХХІ століть характер і тактика поведінки терористів зазнали значних змін. Вони стали частіше здійснювати вибухи, викрадення і вбивства людей, державних діячів. При цьому основна мета терорис-

тичної діяльності – викликати страх через нанесення шкоди життєво важливим особистісним і суспільним інтересам [1; 3].

У сучасному світі налічується близько 500 терористичних груп і організацій.

Говорячи про причини, що породжують тероризм в світі, варто виділити наступні з них:

- протиріччя в економічній сфері;
- соціальна диференціація населення;
- зниження рівня духовності і посилення криміналізації в суспільстві [1-3].

Ефективна боротьба з тероризмом в сучасних умовах передбачає впровадження заходів, спрямованих не тільки на безпосередню боротьбу з терористичними організаціями, але й ведення необхідних робіт щодо викорінення причин, які сприяють виникненню терористичної загрози.

Узагальнено досвід державного управління у сфері національної безпеки в зарубіжних країнах. Відзначено, що в даний час в американських підходах до вирішення проблем національної безпеки передбачаються певні зміни, внутрішнім проблемам приділяється більше уваги, проте і зараз в концептуальних документах США вони визначаються лише як загальні імперативи, без конкретної деталізації, відповідно, в цих документах останнім часом акцент робиться на проблемах тероризму, розповсюдженні зброї масового знищення, техногенних катастрофах тощо.

Що стосується Федеративної Республіки Німеччина, то у цій державі парламент не відіграє вирішальної ролі у формуванні політики забезпечення національної безпеки. Ключова роль у прийнятті та впровадженні рішень в цій сфері, а також відповідальність за планування і реалізацію державної політики забезпечення національної безпеки належить федеральному уряду, до складу якого входить Федеральна рада безпеки як особливий механізм. Таким чином, головна роль у прийнятті та реалізації рішень у сфері забезпечення національної безпеки у Федеративній Республіці Німеччина відводиться не законодавчій, а виконавчій владі, і перш за все – федеральному канцлеру [1; 3].

Відносно Туреччини, то особливістю її нинішньої концепції національної безпеки є той факт, що вперше в його підготовці брали участь і військові, і цивільні відомства. Відмінною рисою нової концепції національної безпеки Туреччини можна вважати також і те, що тепер питання безпеки Туреччини розглядаються не стільки через призму її міждержавних відносин з іншими країнами, скільки з точки зору наяв-

ності потенційно небезпечних регіонів, регіональних конфліктів і діяльності різних радикальних організацій, які становлять небезпеку для безпеки Туреччини й її інтересів [1; 2].

### **Список використаних джерел**

1. Рубан А. В. Розвиток державної політики щодо забезпечення національної безпеки / А. В. Рубан // Вісник Національного університету цивільного захисту України. – 2019. – Вип. 1 (10). – С. 60–64 – (Серія «Державне управління»).
2. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). – Київ : НАДУ, 2011. – 730 с.
3. Сунгуровський М. В. Методологічний підхід до формування системи національної безпеки України / М. В. Сунгуровський // Стратегічна панорама. – 2001. – № 3-4. – С. 43–53.
4. Цілі сталого розвитку 2016-2030 [Електронний ресурс] // Представництво ООН в Україні. – Режим доступу : <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

УДК 352.072.3(043.2)

*Лопушинський І. П.,*  
д-р наук з держ. упр., професор,  
заслужений працівник освіти України,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,  
ІФНТУНГ, м. Івано-Франківськ, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В МІЖТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ТА ТРАНСКОРДОННОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ**

Відповідно до Закону України, «транскордонне співробітництво – це спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних і інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин в Україні і відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин із сусідніх держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством» [3].

Міжтериторіальне співробітництво означає будь-яку спільну діяльність, спрямовану на започаткування відносин між територіальними громадами або властями двох або більше Договірних Сторін, крім відносин транскордонного співробітництва між сусідніми властями, включаючи укладання угод про співробітництво з територіальними громадами або властями інших держав [2].

Метою транскордонного співробітництва є формування добросусідських відносин та поглиблення взаємодії суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва, що сприяє спільному вирішенню завдань місцевого та регіонального розвитку, на основі таких принципів, як: повага до внутрішніх справ держав; повага до прав людини та її основоположних свобод; взаємовигідне співробітництво; повага до державного суверенітету, територіальної цілісності та непорушності кордонів держав; урахування під час укладення угод про транскордонне співробітництво повноважень суб'єктів та прав учасників транскордонного співробітництва; узгоджене усунення політичних, економічних, правових, адміністративних та інших перешкод для взаємної співпраці [3].

Метою державної політики у сфері транскордонного співробітництва є створення сприятливих умов для ефективної та взаємовигідної співпраці суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва України, підвищення соціально-економічного розвитку регіонів України та рівня життя населення [3].

Державна політика у сфері транскордонного співробітництва ґрунтується на принципах: законності; чіткого розподілу завдань, повноважень та відповідальності між суб'єктами транскордонного співробітництва України; гармонізації загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів; забезпечення рівних можливостей для регіонів України щодо співпраці в рамках транскордонного співробітництва; розмежування відповідальності та повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади з метою найбільш ефективного розв'язання проблем та завдань у сфері транскордонного співробітництва; створення ефективних механізмів забезпечення умов для здійснення транскордонного співробітництва [3].

Водночас від ухвалення Закону [3] минуло майже двадцять років, за цей час у стані транскордонного співробітництва сталося багато змін, зокрема, по-іншому розставлено пріоритети, що спричинено повномасштабним вторгненням російського війська на суверенну територію України.

У цьому зв'язку група народних депутатів України підготувала і зареєструвала у Верховній Раді України законопроект [1], що стосу-

ються посилення міжтериторіального та транскордонного співробітництва.

Проект нормативно-правового акта [1] підготовлено з метою належного забезпечення реалізації положень Постанови Верховної Ради України від 14 липня 1993 року № 3384-XII «Про приєднання України до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями», указів Президента України від 08 листопада 2019 року № 837/2019 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» та від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», постанов Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» та від 14 квітня 2021 року № 408 «Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки».

Проект Закону [1] розроблено для створення умов ефективного вирішення завдань місцевого та регіонального розвитку суб'єктів міжтериторіального і транскордонного співробітництва, якими є територіальні громади, їх представницькі органи та їх об'єднання, місцеві органи виконавчої влади України, що взаємодіють із територіальними громадами та відповідними органами влади сусідніх держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством України та угодами про міжтериторіальне або транскордонне співробітництво та учасників транскордонного співробітництва, якими є юридичні та фізичні особи, фізичні особи-підприємці, асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання, громадські об'єднання, громадські організації та інші особи, які беруть участь у міжтериторіальному і транскордонному співробітництві в межах своїх інтересів та прав [1].

Ухвалення проекту Закону [1] потрібне для вирішення низки проблем, що наразі існують у сфері міжтериторіального та транскордонного співробітництва, зокрема таких як: відсутність відповідних повноважень в органів місцевого самоврядування; неврегульованість визначення понять транскордонного, міжрегіонального, міжтериторіального та прикордонного співробітництва; неузгодженість цілей та пріоритетів державної та регіональних стратегій регіонального розвитку з державною та регіональними програмами розвитку транскордонного співробітництва; відсутність норм, що передбачають потребу визначення типової форми угоди та статуту створення окремих форм транскордонного співробітництва; обмеженість повноважень центральних органів виконавчої влади та суб'єктів транскордонного



співробітництва у сфері міжтериторіального транскордонного співробітництва, зокрема, щодо пошуку джерел належного фінансово-го забезпечення транскордонного співробітництва та ін. [1].

Проектом Закону [1] передбачається вдосконалення правових, організаційних, фінансових та інших механізмів реалізації міжтериторіального та транскордонного співробітництва в Україні, що сприятиме вирішенню наявних викликів у сфері міжтериторіального та транскордонного співробітництва, що постали перед Україною в умовах неоголошеної російсько-української війни.

Проект Закону [1] підготовлено з метою вдосконалення нормативно-правової бази участі місцевого самоврядування в Україні у сфері міжтериторіального та транскордонного співробітництва, приведення норм законодавства України у сфері міжтериторіального і транскордонного співробітництва у відповідність до європейського права, розширення повноважень суб'єктів та учасників міжтериторіального і транскордонного співробітництва та врегулювання питань фінансової підтримки розвитку міжтериторіального та транскордонного співробітництва.

Проектом Закону [1] передбачено внесення змін до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про транскордонне співробітництво», якими планується розширення виключної компетенції сільських, селищних, міських рад у частині міжтериторіального та транскордонного співробітництва, а саме схвалення двосторонніх або багатосторонніх угод про транскордонне співробітництво для створення єврорегіону; до повноважень районних і обласних, які вирішуються виключно на їх пленарних засіданнях віднесено укладення та схвалення двосторонніх або багатосторонніх угод про створення єврорегіону, ухвалення рішень про утворення єврорегіону, про вступ до такого об'єднання або про вихід з нього, затвердження статуту єврорегіону та внесення до нього змін; до повноважень місцевих державних адміністрацій віднесено реалізацію державної регіональної політики та розвиток транскордонного співробітництва; повноваження місцевих державних адміністрацій у галузі міжнародних та зовнішньоекономічних відносин доповнено повноваженнями щодо укладення договорів з іноземними партнерами про співробітництво, угод про транскордонне співробітництво в межах компетенції, визначеної законодавством [1].

Крім того, у зв'язку із законодавчими змінами повноважень органів місцевого самоврядування в межах реформи децентралізації та потребою приведення нормативно-правової бази України до вимог і норм європейського законодавства, ураховуючи чинний Закон України від 16

вересня 2014 року № 1678-VII «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» та Постанову Верховної Ради України від 14 липня 1993 року № 3384-XII «Про приєднання України до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями», постає потреба внесення суттєвих змін до правових, організаційних, фінансових та інших засад розвитку міжтериторіального та транскордонного співробітництва шляхом викладення низки положень Закону України «Про транскордонне співробітництво» [3] у новій редакції, метою яких є: удосконалення термінології та механізмів розвитку міжтериторіального та транскордонного співробітництва; положення щодо розроблення регіональних програм розвитку транскордонного співробітництва; узгодження державних та регіональних стратегічних пріоритетів у сфері транскордонного співробітництва; розширення повноважень центральних органів виконавчої влади та суб'єктів транскордонного співробітництва у сфері транскордонного співробітництва [1].

Застосування Закону [1], у разі його ухвалення парламентом України, сприятиме створенню сприятливих умов для ефективної та взаємовигідної співпраці суб'єктів та учасників міжтериторіального і транскордонного співробітництва України, підвищенню показників соціально-економічного розвитку регіонів і територій України та рівня життя населення, стимулюванню органів державної влади та органів місцевого самоврядування до участі в реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва, що реалізуються за рахунок коштів бюджетної підтримки, допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів та/або муніципалітетів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, створенню умов для налагодження ефективної та взаємовигідної співпраці в контексті євроінтеграційного руху України, підвищенню показників соціально-економічного розвитку регіонів і територій України, рівня життя населення, залученню інвестицій та повоєнному відновленню України в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення участі місцевого самоврядування у міжтериторіальному та транскордонному співробітництві: проєкт Закону України, унесений до Верховної Ради України народними депутатами України Аліксійчуком О. В., Безгіним В. Ю., Корнієнком О. С. та ін., зареєстрований у

парламенті України 03 липня 2023 року за № 9450, включений до порядку денного засідань Верховної Ради України 06 лютого 2024 року за № 3562-IX. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42219> (дата звернення – 22.04.2024).

2. Протокол № 2 до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, який стосується міжтериторіального співробітництва, Страсбург, 5 травня 1998 року. URL:

[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_520#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_520#Text) (дата звернення – 22.04.2024).

3. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 року № 1861-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text> (дата звернення – 22.04.2024).

УДК 351:352.075

***Штиршов О. М.,***

канд. наук з держ. упр., доцент,  
завідувач кафедри місцевого самоврядування  
та регіонального розвитку,

ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

***Коссе А. Є.,***

аспірант PhD

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Ефективність державного управління розвитком соціальної сфери багато в чому залежить від динаміки розвитку тих чи інших соціальних проблем. Одні проблеми об'єктивно зменшуються і навіть сходять нанівець, інші – набувають загрозливого характеру соціально-політичної кризи, треті створюються і роздуваються штучно зацікавленими силами з метою дестабілізації і отримання політичних дивідендів за рахунок критики влади.

Вирішенню проблем суспільства сприяють такі способи залучення до них уваги держави:

- інтерпретація проблеми як першорядної для держави і суспільства;
- констатація інтересу до її вирішення величезної кількості людей;
- приблизна можливість швидкого і ресурсоемкого вирішення проблеми.

Таким чином, акцент зміщується в бік задоволення інтересів і потреб суспільства і окремих громадян. Задоволення цих інтересів і потреб як об'єктів політики отримує своє вираження в рішеннях законодавчих, виконавчих і судових органів влади, в яких позиції різних соціальних верств і груп узгоджені, збалансовані і гармонізовані. При цьому між приватним, громадським і державним секторами проводиться чітка межа.

Процес розробки та реалізації державної політики структурований таким чином, що кожному державному інституту в цьому процесі відведена певна роль (Президент, Верховна Рада, Кабінет міністрів, Рахункова палата, ряд державних служб).

Після визначення пріоритетності суспільних проблем державні органи влади постають перед завданням їх фахового аналізу. З цією метою необхідно:

- сформулювати суть і особливості проблеми;
- визначити межі, масштаб, поточні та ймовірні вектори розвитку проблеми;
- з'ясувати базові причини її виникнення;
- проаналізувати змінні складові, які впливають на проблему;
- визначити цільові і нецільові групи, яких торкається проблема;
- встановити довгострокові завдання державної політики в сфері, до якої належить проблема, прорахувати витрати, ймовірні ризики та ускладнення в процесі її рішення;
- класифікувати складові проблеми і окреслити сфери прийняття рішень;
- визначити такі аспекти проблеми, яким необхідно приділити першочергову увагу;
- визначити методи, інструменти та ресурси, які будуть потрібні для реалізації державної політики, що спрямована на розв'язання проблеми.

Найбільш відповідальним етапом, який визначає майбутній результат вирішення проблеми, є її моніторинг. На його основі визначається

пріоритетність заходів, моделюються альтернативні рішення, проводиться системний аналіз проміжних і кінцевих результатів [1, с. 56].

Тому при розгляді проблеми цілком логічним є поділ її на різні складові, виявлення взаємозв'язків між ними, декомпозиція. Це передбачає здійснення низки послідовних дій:

- з'ясування компонентів проблеми, визначення їх змісту та сутнісних показників;
- виявлення взаємозв'язків між складовими проблеми і їх подальше ранжування;
- аналіз характеру та структури центральної проблеми, визначальною для проблеми в цілому;
- вивчення чинників і причин появи головної проблематики;
- постановка ключового завдання, що вирішує головну проблему.

Таким чином, в ході «препарування» проблеми аналізуються:

- об'єкт докладання зусиль щодо розв'язання проблеми;
- причини і умови, в яких проблему слід вирішувати;
- завдання і цілі, які ставляться для її вирішення.

Такий підхід перш за все дозволяє масштабувати проблему, визначити глибину дослідження, яка необхідна для її успішного вирішення, розкласти проблему на складові, отримати уявлення про її структуру, стійкі і нестійкі елементи.

Подібний аналіз соціальних проблем може вважатися соціальним моделюванням і навіть політичною доктриною для побудови альтернативних реальностей.

Адже ефективність державної політики при вирішенні соціальних проблем перш за все визначається якістю аналізу соціально-політичної ситуації, жорстким ранжируванням проблем і причин, які їх породили, раціональним розподілом всіх залучених до вирішення проблеми сил і ресурсів [1].

В даний час до основних інструментів визначення проблем і пріоритетів державного управління розвитком соціальної сфери можна віднести:

Аналіз даних і статистики: використання статистичних даних і соціологічних опитувань для виявлення проблемних питань і оцінки потреб населення у різних сферах соціального обслуговування.

Стейкхолдерський аналіз: визначення зацікавлених сторін, таких як громадські організації, бізнес, академічна спільнота, які можуть мати вплив на соціальну сферу, та врахування їхніх думок та потреб.

Соціальні дослідження: проведення спеціальних досліджень для вивчення проблем, які впливають на соціальну сферу, таких як безробіття, бідність, освіта, охорона здоров'я тощо.

Порівняльний аналіз: порівняння досвіду інших країн або регіонів з метою виявлення найефективніших підходів до розв'язання соціальних проблем.

Експертні оцінки і консультації: залучення експертів і фахівців у галузі соціального розвитку для аналізу проблем і розробки стратегій розв'язання цих проблем.

Громадські обговорення і консультації: Проведення громадських слухань, форумів і обговорень з метою залучення громадськості до процесу визначення пріоритетів у соціальній сфері.

SWOT-аналіз: Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для соціальної сфери, щоб визначити потенційні шляхи її розвитку.

Стратегічне планування: Розробка довгострокових стратегій розвитку соціальної сфери, які враховують виявлені проблеми і пріоритети.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в поєднанні залежно від конкретної ситуації та потреб управління соціальною сферою в державі.

На відміну від об'єктивного характеру причин і умов виникнення більшості суспільно-політичних проблем, процесу ідентифікації проблеми і її постановки перед державними інститутами притаманна певна суб'єктивність. При цьому можна виділити три експертні сукупності, які визначають пріоритетність проблем:

1. Думка експертного співтовариства про актуальність, характер і суть проблем.
2. Позиція безпосередніх розробників державної політики.
3. Загальна інформація і судження про проблему певних груп, прошарків населення і співтовариств, які прямо не залучені в процес її розв'язання.

Таким чином, трансформація проблеми з неструктурованої, хаотичної в структуровану, ієрархічну істотно полегшує розуміння її змісту та сприяє розробці максимально ефективного вирішення органами державної влади.

### **Список використаних джерел**

1. Бетлій О. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022-2023 роки. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. К: 2023. – URL: <http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023>.

**Штирбов О. М.**,  
канд. наук з держ. упр., доцент,  
завідувач кафедри місцевого самоврядування  
та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
**Хлановський В. С.**,  
аспірант PhD,  
кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **КАТЕГОРІЯ «ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ» ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНИХ ВЧЕНИХ**

Останнім часом відбуваються кардинальні економічні та політичні зміни в усьому світі, швидкими темпами розвивається процес глобалізації, змінюється становище та значення робочої сили в організації. Жорстка конкуренція та підвищена мінливість ділового світу вимагає від керівника нових якостей, особливо у сфері керівництва та лідерства. Виходячи з такого стану справ, вважаємо, що найважливішим компонентом керівництва стає лідерство.

Феномен лідерства настільки складний, що дати одне визначення поняття «лідерство», яке б охарактеризувало всю багатогранність суті цього явища, вкрай складно. У трактуванні цього поняття можна назвати кілька підходів:

- лідерство як «влада, що здійснюється однією або декількома індивідами» (Ж. Блондель);
- лідерство як «становище в суспільстві, яке характеризується здатністю особи, яка його займає, спрямовувати і організовувати, ко-лективна поведінка деяких чи всіх його членів» (Л. Даунтон);
- лідерство як вплив на інших людей (Л. Едінгер);
- лідерство як неформальний вплив, коли роль лідера виникає стихійно за умов неформального спілкування (В. Кац).

Серед низки різноманітних визначень «лідер», «лідерство» нам імпонує наступне ґрунтовне та змістовне визначення: лідер це – авторитетний член громадської організації, будь-якої соціальної групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціальних процесах та ситуаціях, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві; це особа, яка здатна впливати на інших з метою

інтеграції спільної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів даного співтовариства.

М. Альберт, М. Месков, Ф. Хедоурі вважають, що лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. Лідер, на їхню думку, це людина, яка грає в групі ключову роль щодо спрямування, контролю та зміни діяльності інших членів групи з досягнення групових цілей, лідер організації – людина, яка ефективно здійснює формальне та неформальне керівництво та лідерство.

Прагнення до лідерства проявляється у бажанні зайняти вище становище у структурі організації, суспільства, держави. Лідерство пов'язане з різними чинниками: з фізичною силою, здібностями, соціальними зв'язками, фінансовими можливостями. Лідерство існує скрізь: у великих та малих організаціях, у бізнесі та релігії, у профспілках та благодійних організаціях, у компаніях та навчальних закладах, у по-буті та спорті, у політичних та масових об'єднаннях. Більш гостра боротьба йде за політичну та фінансову владу, оскільки вони є універсальними чинниками задоволення решти потреб.

Лідерів можна класифікувати з різних підстав. По об'єктах представництва виділяють лідерів у колективах, малих соціальних групах, класах, етносах, народах, націях, цивілізаціях; за масштабом діяльності визначають локальних, регіональних, загальнонаціональних та світових лідерів; за змістом перетворень – «інноваторів» та «стабілізаторів»; з метою розвитку – «революціонерів», «реформаторів» та «консерваторів»; за стилем – демократичних, автократичних та ліберальних; за характером цінностей – орієнтованих на роботу та її результати та орієнтованих на людину; за моделями поведінки-агітаторів, організаторів, теоретиків.

В основі теорії «великих людей», що з'явилася на початку ХХ ст., лежить ідея про те, що лідери мають особливі риси характеру, і ці риси залишаються незмінними в різні часи в різних соціальних середовищах. Навіть цілі десятиліття активних наукових досліджень не дозволили визначити список ключових лідерських характеристик.

У 1990 р. вчені С. Кіркпатрік та Е. Локк звернули свою увагу на теорію та дали свою характеристику успішних лідерів. Вони назвали провідні риси характеру та надали їх детальний опис. Серед них зокрема варто виділити наступні риси: напористість, чесність і порядність, мотивація, впевненість у собі, допитливість, творчі здібності, знання справи, гнучкість тощо.

В той же час дослідник Р. Стогділл вказав серед головних такі особисті якості лідера:



- 1) фізичні якості (активний, енергійний, здоровий, сильний);
- 2) особистісні якості (приспосованість, впевненість у собі, авторитетність, прагнення успіху);
- 3) інтелектуальні якості (розум, уміння ухвалити потрібне рішення, інтуїція, творчий початок);
- 4) здібності (контактність, легкість у спілкуванні, тактовність, дипломатичність).

Вчений виявив, що лідери, як правило, відрізнялися інтелектом, прагненням до знань, надійністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом. На думку Р. Стогділла, деякий набір особистісних рис ще не робить людину керівником, важливим є й те, що структура особистих якостей керівника має співвідноситися з особистими якостями його підлеглих.

Одже формування лідерських якостей багато в чому визначається ступенем участі керівника у публічній (громадській) діяльності його стійкістю до змін та викликів. Насамперед – це участь у колективній роботі (наприклад робота в органах влади) яку слід розглядати як фактор соціалізації керівника в колективі, утвердження його позиції та принципів.

УДК 35.073.533:316.77]:004.738.5](043.2)

*Бондар Г. Л.,*

канд. політ. наук, доцент

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В ПУБЛІЧНОМУ УП-РАВЛІННІ ДЛЯ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

Все більше українських громадян використовують цифрові технології і звертаються до інтернету, соціальних мереж, щоб отримати інформацію, зокрема про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Присутність влади у соціальних мережах є результатом комунікаційної стратегії, а їх зростаюча привабливість змінила практику взаємодії з громадськістю. Відповідно представники влади ретельніше коригують свої комунікаційні стратегії та включають соціальні медіа у свої комунікаційні плани.

В умовах активної фази фізичної та інформаційної війни як державі, так і громадянському суспільству варто добре розуміти, де отримують

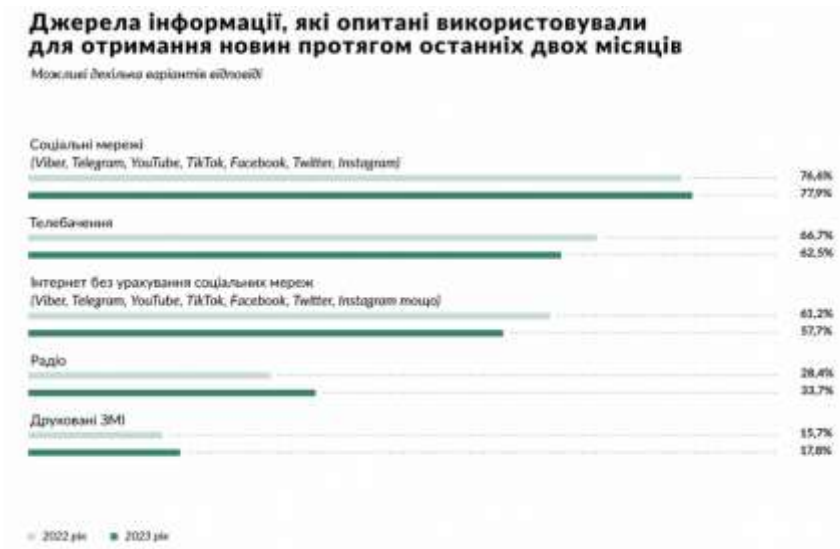
інформацію українські громадяни, щоб надсилати важливі повідомлення якомога швидше та ефективніше.

Всеукраїнська громадська організація Громадянська мережа «ОПОРА» провела дослідження з 11 травня до 12 червня 2023 року. У ньому взяли участь 2013 громадян України, які на момент опитування проживали на території України, контрольованій українською владою щодо того: через які канали вони отримують інформацію; якими соціальними мережами найчастіше користуються; яким джерелам інформації довіряють найбільше.

Найпопулярнішим джерелом інформації для українців залишаються соціальні мережі – їх для отримання новин обирають 77,9% опитаних (у 2022 році цей показник був співмірним – 76,6%, а до повномасштабного вторгнення – на рівні 63%).

Найбільше соцмережами для отримання новин користується молодь (95,8%), однак за 2023 рік зросло використання соцмереж серед сорокарічних (до 87%) та людей старших 70 років (до 36%).

Здебільшого українці обирають соціальні мережі через зручність та оперативність, крім того, соціальні мережі пропонують більш гнучкий доступ до саме тієї інформації, що цікава конкретному користувачу.



**Рис. 1.** Дослідження Всеукраїнської громадської організації Громадянська мережа «ОПОРА» (2023 рік)

Із соціальних мереж у 2023 році найбільше українці використовують Telegram (71,3%), YouTube (66,2%) та Facebook (55%). Половина респондентів споживає новини у Viber, третина – в Instagram, 25% – у TikTok, 8,3% – у Twitter.

Найбільше зростання аудиторії Telegram сталося завдяки старшій за 50 років – серед них споживання новин через цей месенджер зросло на 11-13%. Telegram більше користуються жінки (76,1%). Найбільше ним користуються жителі українського Півдня та Сходу – на 8% в обох регіонах. Цей месенджер є зручним для споживання новин серед усіх інших соціальних мереж: на відміну від фейсбуку та інстаграму він дозволяє обрати саме ті новинні канали, які цікаві конкретному користувачу, і через відсутність цензури та будь-яких обмежень щодо контенту у телеграмі їх більше, аніж в інших месенджерах.

Використання Telegram українськими громадянами створює ризики для інформаційної та національної безпеки, оскільки його засновником і власником є росіянин П. Дуров російський програміст, один із творців і колишній генеральний директор соціальної мережі «ВКонтакте». П. Дуров за рік до випуску з Санкт-Петербурзького державного університету завершив професійну підготовку на факультеті військової кафедри за фахом «Пропаганда та психологічна війна». У росії Telegram незамінним, завдяки боротьбі путінського режиму з західними технологіями під час війни. Meta була визнана «екстремістською організацією», а Facebook з 70 мільйонами користувачів був заблокований, так само як й Instagram з 80 мільйонами росіян. З початком війни, кібер-експерти стурбовані збільшенням впливу російської влади на користувачів Telegram – навіть за межами росії. 24 лютого 2022 року Москві Марлінспайк, співзасновник Signal написав у Twitter: «Telegram є найбільш популярним месенджером в Україні. Після десятиліть оманливого маркетингу та преси, більшість людей там вірять, що це «шифрований месенджер». В реальності – навпаки. Крім «секретних чатів», кожне повідомлення, фото, відео, документ, відправлені-отримані протягом останніх 10 років – доступні працівникам компанії, які мають доступ до відповідної бази даних. Також Telegram має можливість видавати конфіденційну інформацію за урядовими запитами. У Telegram можна отримати доступ до будь-якого листування. Інші месенджери (наприклад, WhatsApp чи Signal) містять вбудоване наскрізне шифрування, воно гарантує, що прочитати повідомлення може відправник та отримувач, а якщо хтось інший спробує завантажити ці повідомлення, то побачить його як набір символів. Також Telegram зберігає багато даних про своїх користувачів (список контактів, тип пристрою, IP-адресу), не анонімізує їх та згодом може використовувати».

ти їх для стеження. З початком російського вторгнення в Україну, Telegram було дозволено залишитись у російському захищеному Інтернет-секторі, він став корисним не тільки для спецслужб, але також для державної пропаганди рф.

Аудиторія YouTube за 2023 рік також зросла на 5%: у 2022 році цією соціальною мережею користувались 61,2% опитаних, 2023-му – вже 66,2%. За цей рік усі вікові категорії почали більше користуватись для отримання новин ютубом.

Facebook за 2023 рік дещо втратив користувачів: у 2022 році новини у ньому споживали 57,8%, цього року – вже 55%. Серед молоді частка користувачів фейсбуку значно зменшилась (на 8,5%), а серед людей похилого віку – навпаки, зросла (серед людей старших за 70 років – майже на 6%).

За 2023 рік Viber наростив свою аудиторію на 2%: 2022 року ним користувались для отримання новин 48% опитаних, у 2023 році – 50%.

Споживання новин через Instagram за 2023 рік не змінилось: як у 2022, так і у 2023 році ним користувались для отримання новин 29% опитаних. Як і минулого року, інстаграм більше використовують для отримання новин жінки (22,6% чоловіків та 35,5% жінок). Близько третини респондентів користуються цією соцмережею для отримання новин в усіх регіонах України, як в селах, так і у містах.

Найбільший приріст аудиторії за 2023 рік продемонстрував TikTok: минулого року його використовували для отримання новин 19,5% респондентів, цього року – 25,1%. Найбільше зростання – серед людей середнього віку (від 30 до 50 років) та старшого покоління (понад 70 років)

Twitter (X) за останній рік фактично зберіг аудиторію, що отримувала новини через цю соціальну мережу: 2022 року цей показник був 8,9%, у 2023 – 8,3%.

Загалом у 2023 році телебачення та соціальні мережі майже зрівнялися за рівнем довіри громадян. Лідерство зберігає телебачення (61,1%), але соціальним мережам довіряють 60% опитаних. За 2023 рік соціальним мережам почали довіряти на 6% більше українців: 2022 року довіра до них була на рівні 53,9%. Найбільше довіряють новинам у соціальних мережах опитані від 18 до 49 років, найменше – користувачі похилого віку. Соцмережам довіряють більше у містах, ніж у селах, але довіра до них зростає і там, і там.

Отже, кількісні показники використання соціальних мереж українськими громадянами приводять до висновку - наразі онлайн-споживання новин є визначальним, традиційні медіа переважно відходять на другий план. Це ставить перед українським суспільством та

державою важливі виклики, оскільки Україна перебуває в активній фазі інформаційної війни, яка потужно керується ворогом в онлайн-просторі, та проявляється в поширенні інформаційно-психологічних спецоперацій, дезінформаційних кампаніях та використанні автоматизованих акаунтів для впливу на громадську думку. Українська влада сьогодні намагається протистояти ворогу у сфері традиційних медіа, але монополізація інфопростору спричиняє недовіру серед українсько-го суспільства, проте онлайн-простір й надалі є дуже вразливим до ворожих впливів. Одним з найбільших викликів для України є Telegram, який залишається найбільш популярним джерелом інформації для українців, щодо якого є чисельні неспростовані підозри у зв'язку із російськими спецслужбами та олігархами.

УДК 35.073.53:004](043.2)

*Бондар Г. Л.,*

канд. політ. наук, доцент

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

*Кодинець А. Ю.,*

здобувачка РВО бакалавр,

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ В ЕЛЕКТРОННІЙ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ PROZORRO**

Електронна система публічних закупівель Prozorro – це сучасна гібридна електронна система побудована за принципами «open source». Під гібридною моделлю розуміється така взаємодія центрального державного модуля та комерційних майданчиків, коли вся інформація наявна в центральній базі даних транслюється через майданчики, які відповідають за залучення та обслуговування клієнтів. Юридичний супровід під час розробки системи надавався міжнародною неурядовою організацією Трансперенсі Інтернешнл (Transparency International). Код системи є абсолютно відкритим, відповідно до ліцензії Apache 2.0, його можна вільно завантажувати та використовувати.

«Всі бачать все» – офіційний слоган реформи. Після закінчення тендеру в електронній системі можна побачити всю інформацію стосовно

поданих пропозицій всіх учасників, рішень тендерної комісії, всі кваліфікаційні документи тощо. Ця інформація доступна через зручний модуль аналітики для широкого загалу. Золотий трикутник Golden Triangle Of Partnership – унікальне об'єднання бізнесу, влади та громадянського суспільства задля просування змін, що дозволяє підтримувати високий рівень довіри між основними стейкхолдерами під час реформи.

Між майданчиками та Центральною базою даних (ЦБД) забезпечений автоматичний обмін інформацією та документами в електронному вигляді. Функція електронних майданчиків полягає в наданні доступу користувачам до системи. Для здійснення закупівель та участі в торгах замовники та учасники реєструються на електронних майданчиках. Замовник створює закупівлю на будь-якому електронному майданчику, попередньо зареєструвавшись на ньому. Після розміщення, закупівля автоматично дублюється на всіх інших майданчиках та в ЦБД.

В систему електронних закупівель входять веб-портал (Центральна база даних) уповноваженого органу Prozorro, та комерційні авторизовані електронні майданчики. Ця система забезпечує проведення процедур закупівель, створення, розміщення, та обмін інформацією, функціонування та документообіг між всіма ланками системи. На даний момент система Prozorro стала невід'ємною частиною державних закупівель. У 2023 році обсяги закупівель, які були проведені через систему Prozorro, в порівнянні з 2022 роком зросли утричі – до 480 млрд грн. Станом на 2023 року понад 80% коштів на закупівлях витрачаються саме через систему Prozorro. Про це повідомила Перший віцепрем'єр-міністр України – Міністр економіки України Юлія Свириденко під час виступу на заході Prozorro Awards. За 2022 рік система пережила трансформацію під вимоги воєнного часу – була суттєво скорочена тривалість процедур, з'явилася можливість приховувати саме чутливу інформацію, був масштабований такий швидкий та ефективний інструмент закупівель, як Prozorro Market. Підтвердженням прозорості системи публічних закупівель, було повернення незбройних оборонних закупівель Міністерства оборони України до системи Prozorro. У результаті, лише за півроку на цих тендерах вдалося заощадити майже 7 млрд грн, або 16% від бюджету. Усього ж за результатами 2023 року за завершеними тендерами замовникам вдалося знизити ціну своїх закупівель на 37 млрд грн від очікуваної вартості.

Prozorro Market – це інструмент для державних замовників, який поєднав принцип роботи електронного каталогу з класичними торгами на Prozorro. Замість підготовки тендерної документації та проведення тендеру, замовники тут оголошують запити пропозицій.

За даними аналітичного модуля ВІ Prozorro, на кінець 2023 року через електронний каталог проходила половина всіх закупівель продуктів харчування. Майже 1161 замовників (як от заклади освіти, пенітенціарна система, медичні установи, сільські ради тощо) використали е-каталог минулого року для закупівлі харчів. І уклали близько 11 тис. угод на 1,1 млрд грн. У 2023 році Кабмін прийняв рішення про обов'язковість закупівель великого переліку ліків у Prozorro Market. І економія на цих закупівлях зросла до 20%.

Завдяки такому підходу закупівлі через Prozorro Market тривають удвічі швидше, ніж звичайні відкриті торги (9 днів проти 22 днів), тут удвічі вища конкуренція (2,9 учасників на закупівлю проти 1,5), а це своєю чергою призводить до більшої економії – 14% проти 3%.

У Prozorro Market вимоги до постачальників та предмету закупівлі є уніфікованими, і це дає змогу забезпечити більш чесну та відкриту конкуренцію бізнесу за замовлення, і за одно заощадити кошти.

Сама архітектура Prozorro Market має велику кількість переваг для бізнесу:

- Швидкий вхід. Достатньо один раз кваліфікуватися в каталог, надавши необхідний мінімум документів, щоб отримувати запит. Кваліфікація триватиме протягом 10 робочих днів. У разі, якщо постачальник її не пройшов, він може подати заявку повторно у те саме оголошення.

- Постачальник за замовчуванням буде отримувати всі запити, які будуть оголошуватися у його категорії.

- Не потрібно вивчати тендерну документацію та готувати документи на кожен тендер.

- На відміну від звичайних тендерів у Prozorro, не потрібно буде сплачувати комісію за участь – постачальники сплачують % від підписаного договору адміністратору каталогу та ДП «Прозорро» тільки в разі перемоги в закупівлі. Йдеться про ринок публічних закупівель на 10 мільярдів гривень та понад 3,5 тисяч замовників – лікарень, освітніх закладів та інших державних структур, які регулярно закуповують харчування по всій країні.

Законодавство України передбачає, що тендери проводять із застосуванням 2-х процедур:

- Відкриті торги – беруть участь будь-які суб'єкти господарювання. Це основна процедура проведення закупівель і тендерів в Україні, вона починається з подачі і розкриття пропозиції на акредитованих майданчиках Prozorro, як [tender.uob.com.ua](http://tender.uob.com.ua). Учасники можуть задавати питання по тендеру. Замовник повинен відповісти протягом 3-х робочих днів. Потім проводиться редукація на зниження ціни і визна-

чається краща пропозиція. З переможцем укладається договір, який публікується в системі. Також буде відома інформація про відхилені пропозиціях.

- Конкурентний діалог – допомагає Замовникам до оформлення заявки на тендер переговорити з Учасниками торгів. В процесі таких переговорів з'ясовують параметри робіт або послуг, що виставляються на тендерні закупівлі в Україні. Крім того, конкурентний діалог допомагає визначитися із закупівлею юридичних, консультаційних послуг при замовленні, наприклад, наукових досліджень. Процедура проходить в 2 етапи: надання рішень на вимогу замовника та визначення вартості робіт.

Законодавчо визначено, що без тендеру проводиться лише переговорна процедура закупівлі, оскільки конкурентний відбір в процесі переговорів не проводять.

Під час заходу Prozorro Awards 2023 Ю. Свириденко вручила дві нагороди. Звання «Замовник з найбільш конкурентними закупівлями» отримала Укрпошта, яка провела понад 400 конкурентних закупівель за рік і отримала найвищу середню конкуренцію на закупівлях замовників – 3,11 пропозиції на тендер. Титул «Незламні закупівлі» отримав Херсонський регіональний онкологічний центр, який провів найбільшу кількість конкурентних закупівель серед замовників з частково окупованих регіонів – 31 закупівлю.

Таким чином, основна мета реформи у сфері публічних закупівель – це суттєве зниження корупції під час закупівель за публічні кошти, досягнення максимальної ефективності та економії. Успішна реалізація проєкту має повернути довіру бізнесу до держави та стимулювати його до участі в державних тендерах.



*Гололобов С. М.,*  
канд. наук з держ. упр., доцент  
кафедри івент-менеджменту і соціальних комунікацій,  
Відокремленого підрозділу «Миколаївська філія КНУКіМ»,  
докторант Національного авіаційного університету,  
м. Миколаїв, Україна

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ В КУЛЬТУРНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження стратегій розвитку мультикультурності та інклюзивності в культурній політиці України обумовлена кількома ключовими чинниками. Україна, як країна з багатим культурним розмаїттям і складною історією, стикається з викликами, пов'язаними зі збереженням та відновленням національної ідентичності у контексті глобалізації та міжнародної інтеграції. Розробка ефективних стратегій, які б підтримували мультикультурність та інклюзивність, може сприяти соціальній згуртованості, поліпшенню міжкультурного діалогу та зміцненню демократії. Крім того, інклюзивна культурна політика дозволяє краще враховувати потреби всіх груп населення, включаючи національні меншини, людей з особливими потребами та інші вразливі категорії. Це забезпечує рівний доступ до культурних ресурсів, сприяє соціальній інтеграції та використанню культурного потенціалу країни для економічного розвитку. У контексті сучасних викликів, таких як воєнні конфлікти, міграційні процеси, внутрішні переміщення населення, зміна національного складу населення, зростає значення культурної політики, яка б заохочувала взаємоповагу, толерантність та взаєморозуміння. Таким чином, розробка і впровадження стратегій, спрямованих на мультикультурність та інклюзивність, стають ключовими для подолання соціальної напруги, формування відкритого суспільства та забезпечення сталого культурного розвитку України.

Під поняттям «мультикультурність в культурній політиці України» з одного боку ми розуміємо систематичний підхід держави до визнання, підтримки та розвитку культурного розмаїття, яке характеризує українське суспільство. Цей підхід включає формування та реалізацію політик, які гарантують рівний доступ до культурних ресурсів для всіх етнічних, релігійних та мовних груп, сприяють міжкультурному діалогу, та відображають цінності інклюзивності і взаємоповаги. З іншого боку, – мультикультурність в культурній політиці України – це стратегічне і цілеспрямоване державне управління, яке забезпечує визнан-

ня, захист і підтримку культурної ідентичності різних спільнот, з метою створення справедливих і гармонійних відносин у мультикультурному суспільстві. Воно включає в себе розробку та імплементацію програм та ініціатив, спрямованих на сприяння культурному різноманіттю та міжкультурній взаємодії на всіх рівнях суспільного життя. Отже, пропонуємо бачення мультикультурності як комплексного державного управління та як системного підходу до реалізації політик у цій сфері.

Під поняттям «інклюзивність в культурній політиці України» ми визначаємо стратегічне зобов'язання держави створювати умови, за яких кожен громадянин, незалежно від своїх особистих обставин, має змогу повноцінно брати участь у культурному житті країни. Це включає доступ до культурних ресурсів, можливість виражати свою культурну ідентичність та сприймати інші культури, а також активну участь у формуванні культурної політики. Інклюзивність в культурній політиці України – це прагнення та систематичні дії держави щодо забезпечення рівного доступу до культурного життя для всіх членів суспільства, включаючи вразливі та меншинські групи, шляхом впровадження політик, що руйнують культурні, фізичні, соціальні та економічні бар'єри.

Стратегія розвитку мультикультурності в культурній політиці України повинна базуватися на інтеграції та підтримці культурного розмаїття, залученні всіх громадян до культурного життя, і водночас сприянні взаєморозумінню між різними культурними та етнічними групами. Основними складовими цієї стратегії мають бути:

- розробка комплексної сучасної програми підтримки культурної різноманітності. Ця програма має включати: 1) активне фінансування проєктів, які сприяють збереженню та розвитку культур спільнот, малочисельних народів та національних меншин; 2) організацію соціокультурних заходів, таких як фестивалі, виставки та конференції, що демонструють культурне різноманіття України; 3) розробку та впровадження освітніх програм для шкіл та вищих навчальних закладів, які включають історію та культуру всіх етнічних груп України;

- залучення громадськості та налагодження діалогу між культурними групами: 1) активне створення платформ для діалогу між представниками різних культурних груп для обговорення культурних питань, обміну досвідом та вирішення можливих конфліктів; 2) всебічна ресурсна підтримка ініціатив, що сприяють взаєморозумінню та мирному співіснуванню різних культурних та етнічних спільнот;

- підтримка мовної різноманітності: 1) підтримка мов меншин в нормативно-правовому контексті; 2) надання ресурсів для вивчення та практики мов меншин, а також розробка медіапродуктів на цих мовах;

– інтеграція цифрових технологій: 1) використання цифрових платформ для популяризації культурно-мистецьких заходів, освітніх ресурсів, та забезпечення доступу до культурних послуг максимально широкому колу громадян; 2) розробка мобільних додатків і вебсайтів, що містять інформацію про соціокультурні заходи, музеї, виставки тощо, доступні на різних мовах;

– моніторинг та оцінка впливу культурної політики: 1) регулярний моніторинг і оцінка впливу впроваджених політик та програм на розвиток мультикультурності; 2) звітування перед громадськістю про результати і коригування стратегій відповідно до отриманих результатів та зворотного зв'язку [1].

Ця стратегія дозволить Україні ефективніше інтегрувати мультикультурні аспекти в свою культурну політику, забезпечуючи створення справедливої, інклюзивної та гармонійної суспільної атмосфери, що є основою для сталого розвитку країни в умовах глобалізації та культурних змін.

Розвиток інклюзивності в культурній політиці України вимагає комплексного підходу, який враховує потреби всіх груп суспільства, зокрема вразливих, та забезпечує їм рівний доступ до культурного життя. Стратегія, яка могла б ефективно втілити ці принципи має враховувати такі основні положення:

– підвищення обізнаності та освіти. Мета: зміцнення розуміння значення інклюзивності серед політиків, культурних діячів та широкої громадськості. Шлях реалізації: 1) розробка та впровадження освітніх програм і тренінгів для працівників культурних установ з питань інклюзивності; 2) включення модулів про культурну інклюзію у програми шкільної та вищої освіти;

– нормативно-правове забезпечення інклюзивності. Мета: створення дієвої нормативно-правової бази, яка забезпечує інклюзивний доступ до культурних ресурсів. Шлях реалізації: 1) перегляд існуючих законів та нормативів на предмет врахування потреб осіб з обмеженими можливостями, національних меншин та інших вразливих груп; 2) введення обов'язкових дієвих квот або стандартів доступності для культурних заходів та установ;

– розвиток інфраструктури доступності. Мета: забезпечення фізичного доступу до культурних заходів і установ для всіх груп населення. Шлях реалізації: 1) продовження адаптації існуючих культурних просторів з урахуванням потреб осіб з особливими потребами (пандуси, тактильні шляхи, аудіогіди тощо); 2) інвестиції в створення нових інклюзивних просторів, оснащених засобами для людей з різними типами вад;

– підтримка інклюзивних культурних проєктів. Мета: стимулювання розробки та реалізації проєктів, що відображають різноманіття культурних потреб та ідентичностей. Шлях реалізації: 1) надання грантів та фінансування для культурних ініціатив, що сприяють інклюзивності; 2) визначення пріоритетів фінансування для проєктів, що включають співпрацю між різними культурними та етнічними групами;

– моніторинг та оцінка. Мета: забезпечення ефективності інклюзивних ініціатив у культурній політиці. Шлях реалізації : 1) регулярне проведення досліджень та оцінок впливу культурних політик на інклюзивність; 2) залучення незалежних експертів та громадськості до процесу оцінки культурних програм і проєктів [2].

Ця стратегія передбачає комплексний підхід, що зосереджується на законодавчому забезпеченні, розвитку інфраструктури, освіти та підтримці проєктів, спрямованих на розвиток інклюзивності в українській культурі. Важливим аспектом є також залучення різних стейкхолдерів у процес розробки та реалізації культурних ініціатив, що дозволяє адаптувати стратегію до реальних потреб суспільства.

Мультикультурність та інклюзивність є важливими аспектами культурної політики багатьох країн, які прагнуть сприяти соціальній згуртованості та гармонії в умовах культурного розмаїття. Доцільним є розгляд тематичного досвіду країн у цій сфері та визначення потенційних уроків для України:

– Канада. Досвід: Канада є однією зі світових лідерів у сфері мультикультурної політики. Уряд Канади впроваджує поліаспектну програму мультикультурності, яка включає фінансування етнокультурних груп, підтримку мовного розмаїття, та програми з інтеграції іммігрантів. Уроки для України: 1) розробка комплексної сучасної стратегії мультикультурності, яка враховує потреби різних культурних груп; 2) важливість урядової підтримки та фінансування для забезпечення інтеграції та взаєморозуміння між культурами;

– Австралія. Досвід: Австралія акцентує увагу на культурній адаптації та інтеграції іммігрантів через культурні заходи та освітні програми, що сприяють включенню іммігрантів у соціальне життя. Уроки для України: 1) інтеграція інклюзивних освітніх програм, які сприяють знайомству з культурними особливостями іммігрантів та корінного населення; 2) активне залучення громадськості до процесів мультикультурної інтеграції;

– Швеція. Досвід: Швеція фокусується на підтримці мовного розмаїття та культурної освіти в школах, а також на законодавчому забезпеченні прав меншин. Уроки для України: 1) удосконалення нормативно-правового забезпечення прав культурних меншин на збере-

ження та розвиток їх культур і мов; 2) розробка програм культурної освіти, що включають інформацію про історію та культуру різних етнічних груп;

– Німеччина. Досвід: Німеччина використовує культурно-мистецькі фестивалі та виставки для сприяння мультикультурності та інтеграції іммігрантів. Уроки для України: 1) збільшення кількості культурно-мистецьких фестивалів та заходів, що демонструють культурне розмаїття країни; 2) використання культурних заходів як платформи для діалогу та взаєморозуміння між громадянами [3].

Основними шляхами адаптації відповідного закордонного досвіду до сучасних українських реалій є такі, як:

1. Забезпечення нормативно-правової підтримки: удосконалення існуючих та створення необхідних нових нормативно-правових актів, які захищають культурні права всіх груп населення;

2. Розвиток культурної інфраструктури: активне та масове створення доступних культурних центрів та майданчиків для зустрічей різних культурних груп;

3. Освіта та освітні програми: впровадження освітніх програм, що фокусуються на мультикультурності та взаємоповазі між різними культурними групами;

4. Громадська участь: залучення громадськості до процесу формування культурної політики через громадські слухання, форуми та інші заходи.

Ці шляхи адаптації допоможуть Україні ефективно впровадити міжнародний досвід і підтримати розвиток мультикультурності та інклюзивності в культурній політиці національного масштабу.

### **Список використаних джерел**

1. Pakulski, J. (2014). Confusions about multiculturalism. *Journal of Sociology*, 50(1), 23-36. <https://doi.org/10.1177/1440783314522190>

2. Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147. DOI: <https://doi.org/10.1007/S10551-004-9465-8>

3. Tandos, R. (2017). Developing Practices in Multicultural Society. *Is-lam and the integration of society*. 2, 1-7. London: Routledge and Kegan Ltd. DOI: <https://doi.org/10.24235/EMPOWER.V2I1.1645>

## **МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОЇ ПОЛІТИКИ**

Під кластерною політикою у вузькому сенсі розуміється комплекс заходів, спрямованих на посилення існуючих кластерів або створення умов для виникнення нових. Кластерна політика в широкому сенсі включає наступні типи державних заходів :

- заходи, спрямовані на створення сприятливого інноваційного клімату, які опосередковано впливають на розвиток кластерів;
- традиційні заходи економічної політики (підтримка малого і середнього бізнесу, індустріальна, інноваційна, регіональна і інші види політики), в яких кластерний підхід використовується як інструмент підвищення ефективності (так звані імпліцитні заходи підтримки кластерів);
- власне кластерна політика у вузькому розумінні.

Стимулювання кластерного розвитку найчастіше характеризується множинністю цілей, які так чи інакше зачіпають інші напрями дії на економічний розвиток. Заходи підтримки кластерів можуть явно або неявно бути присутніми в регіональній інноваційній і індустріальній політиці.

Така підлеглість кластерної політики багато в чому зумовлює її цілі, завдання і структуру. З іншого боку, використання кластерного підходу в інших видах дії призводить до інтеграції трьох напрямів стимулювання економічного зростання і, у свою чергу, робить вплив на їх цілі і методи.

Застосування кластерного підходу для усіх напрямів політики зміщує акценти із стимулювання окремих суб'єктів ринку до спроби задоволення групових інтересів. При цьому спрямованість і охоплення кластерних програм можуть розрізнятися. Дослідження показують, що на практиці можливе ефективне застосування кластерної ідеології як у рамках одного напрямку політики, так і в комплексі. При цьому кластерний підхід може інтегрувати цілі як двох, так і трьох напрямів економічної політики. Наприклад, південнокорейська програма інноваційних міст-кластерів знаходиться на перетині усіх трьох даних напрямів.

Ця програма припускає стимулювання НДР і трансфер технологій, що робить її інструментом інноваційної політики. При цьому програма стимулювання кластерів є частиною Плану збалансованого розвитку національної економіки – основного документу регіональної політики Кореї. В той же час управління індустріальними комплексами (фізичною інфраструктурою створюваних кластерів), а також визначення пріоритетних напрямів здійснюються у рамках індустріальної політики (як приклад можна привести програму Industrial Vision) [3, с.58].

Перспективи формування і механізми розвитку в Україні територіально-виробничих кластерів на основі довгострокового соціально-економічного розвитку країни показані у ряді робіт. Але слід зазначити, що засадничі принципи української кластерної політики спираються на західний (переважно європейський) досвід стимулювання кластерного розвитку.

Українська кластерна політика включає усі рівні стимулювання кластерного розвитку. Заходи по створенню інфраструктури кластера включають як цільове інвестування в інфраструктуру кластерів, так і створення об'єктів з особливим статусом (промислових, наукових і технопарків). В якості програм неспецифічного стимулювання інновацій у рамках державної кластерної політики можна виділити вдосконалення системи освіти, програми розвитку науки, підтримки малого і середнього бізнесу, стимулювання трансферу технологій і міжнародної співпраці в області інновацій.

Нарешті, специфічні заходи стимулювання кластерного розвитку припускають створення кластерних організацій, вироблення стратегій розвитку кластерів і стимулювання співпраці їх учасників.

У теорії існує проблема знаходження оптимуму в розподілі заходів дії на кластери на різних рівнях влади: регіональному (а в окремих випадках – і локальному), національному і наднаціональному. Дослідження в сфері кластерної політики більшою мірою спрямовані на розробку заходів дії, ніж на визначення їх ієрархії. Проте на практиці виникають проблеми багаторівневого управління, які також ускладнюються різноманітністю інституціональних структур регіонів. В зв'язку з цим слід розрізняти підходи до визначення регіональної політики як до міри дії на розвиток регіонів і як до політики, здійснюваної регіональною владою. З точки зору позначених підходів необхідно визначити роль регіонів в здійсненні кластерної політики: чи виконують регіональні влади ті ж функції, що і національні, або вони є особливим суб'єктом з властивими їм функціями. Із цього приводу існує дві основні точки зору. Одні дослідники стверджують, що регіональна політика, по суті, є реалізацією макроекономічної політики держави, але без

застосування окремих інструментів (в першу чергу заходів монетарної політики), характерних для національного рівня. Інші фахівці вважають, що регіональна влада не може дублювати національну макроекономічну політику на рівні регіону. До однієї з основних проблем регіональної кластерної політики, особливо актуальної в українських умовах, відноситься вибір адресата державних заходів підтримки.

Традиційно метою регіональної політики є вирівнювання розвитку регіонів за рахунок підтримки тих, що відстають. Проте досвід країн Європейського союзу показав неефективність подібних заходів. Це привело до появи іншого підходу - підтримки регіонів незалежно від їх поточного стану. Але при цьому виникає проблема, пов'язана зі значними відмінностями в екзогенних чинниках, що впливають на рівень розвитку регіону і нівельованих в першому підході, але ігнорованих в другому. У теорії існують також розбіжності відносно впливу держави на рушійні сили економічної географії.

Так, в дослідженнях регіональних інноваційних систем і регіональної конкурентоспроможності простежується позиція прийняття економіко-географічної структури як даності, тоді як в працях по новій економічній географії робиться акцент на можливості політичного втручання в процес встановлення рівноваги з точки зору агломерації.

Простежується позитивна кореляція між значущістю кластерної політики на національному і регіональному рівнях: країни, що визнають важливість кластерної політики на національному рівні, також високо оцінюють її значущість для регіонів. Проте існують країни, в яких при низькій значущості національної кластерної політики рівень значущості регіональною досить високий (Данія, Австрія, Іспанія). В цілому, низька значущість кластерних програм на національному рівні спостерігається в країнах з федеральним пристроєм або із досить автономними регіонами.

З представлених даних виходить, що регулювання кластерного розвитку потрібне як на національному, так і на регіональному рівні. Важливо визначити пропорції цього втручання. Відмітимо, що в теорії прийнято вважати національний рівень кластерної політики фундаментом для конкретніших дій. Іншими словами, на національному рівні визначаються принципи дії на кластерний розвиток, а на регіональному – конкретні заходи цієї дії. Необхідність національного регулювання кластерного розвитку пояснюється множинністю суб'єктів кластерної політики : в ній можуть брати участь різні міністерства і відомства, що породжує необхідність координації їх дій [1].

Нині в європейських країнах спостерігається тенденція утворення транскордонних кластерів, у зв'язку з чим виникає питання про надна-



ціональне регулювання кластерного розвитку. В якості прикладів можна привести програму стимулювання Базельського біотехнологічно-го кластера, що фінансується за рахунок засобів Interreg (Трансевропейського співпраці для збалансованого розвитку), а також різних джерел в Швейцарії, Франції і Німеччині. Центр кластерного розвитку в цьому прикладі складається з трьох національних асоціацій – BioValley Platform Basel (Швейцарія), Association Alsace BioValley (Франція) і BioValley Germany (Німеччина). Іншими прикладами є стратегія Балтійського макрорегіону, що частково фінансується з фондів Євросоюзу і спрямована на підтримку інноваційних кластерів (зокрема, у сфері енергетики, транспорту і екології), і заходи Європейського кластерного альянсу, метою якого є підвищення ефективності кластерної політики на національному і регіональному рівнях.

Таким чином, в українській кластерній політиці основний упор робиться на фінансування (співфінансування) кластерних ініціатив, що відбираються державою на конкурсній основі.

Українська кластерна політика будується за принципом зверху «вниз»: для неї характерні значна роль державного рівня влади і традиційна політична слабкість муніципальної, а в окремих випадках – і регіональної влади. В порівнянні із західною практикою повноваження української регіональної і муніципальної влади дещо вужчий, а для останніх і нечітко прописані [2].

Зараз в державній економічній політиці можна виділити наступні тенденції:

- регіональна політика – в рівній мірі використовується традиційний (вирівнювання розвитку регіонів через перерозподіл) і новий (формування конкурентоспроможності регіонів) підходи. Кластерна політика націлена переважно на розвинені регіони;
- інноваційна політика – переважає традиційний підхід, що припускає в першу чергу фінансування фундаментальних досліджень і співфінансування прикладних розробок. Співпраця в секторі досліджень і розробок на даний момент розвинена слабо;
- структурна політика – використовуються традиційні заходи – субсидування і підтримка «національних чемпіонів». При цьому спрямованість заходів підтримки кластерів зводиться до експортоорієнтованого брендингу і залученню зовнішніх і внутрішніх інвестицій.

В цілому, кластерна ідеологія дозволяє інтегрувати, з одного боку, різнорівневі комплекси заходів наднаціонального, національного, регіонального і локального характеру, з іншого – різні напрями економічної політики. Представляється доцільним розширити поле застосування кластерної політики як в регіональному, так і в структурному кон-

тексті: в «інноваційно неактивних» регіонах, де відсутні центри генерування наукового знання, можуть виникати інноваційні кластери в традиційних галузях. У рамках цього напрямку кластерна політика могла б використовуватися для стимулювання економічного розвитку в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Карапетян Е. Модернізація типології промислових кластерів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11keetpk.pdf> (дата звернення: 24.02.2020)
2. Кластери та інноваційний розвиток України / Український фонд підтримки підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ufpp.gov.ua/ckfinder/userfiles/files/lib\\_bisssnes/klasterS.pdf](http://ufpp.gov.ua/ckfinder/userfiles/files/lib_bisssnes/klasterS.pdf)
3. Онишко С. В. Державне регулювання кластеризації економіки як напрямок розбудови національної інноваційної моделі / С. В. Онишко // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 11. - С. 55-61.

УДК 351.746:331.108.2:342.53

*Ларін С. В.,*

канд. наук з держ. упр., доцент  
кафедри відкритих освітніх систем та  
інформаційно-комунікаційних технологій,  
ЦПО ДЗВО «УМО» НАПНУ, м. Миколаїв, Україна

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ**

Загальною методологічною основою даних тез є теоретико-методологічне обґрунтування професіоналізації публічних службовців як одного з інструментів захисту національних цінностей з позицій системного, аналітичного, історичного, діалектичного, аксіологічного підходів; порівняльного та структурно-функціонального аналізів у публічному управлінні.

Питання професіоналізації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування та державних службовців постійно є предметом вивчення як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: В.Авер'янова, Л.Антонової, Г.Атаманчука, В.Бакуменка, М.Багмета, В.Беглиці, В.Васильєва, Н.Гончарук, Д.Дзвінчука, В.Ємельянова, В.Ігнатова, В.Лугового, О.Оболєнського, В.Олуйка, С.Хаджирадевої та

ін.. Проблематика публічного управління розглядалася через систему національних цінностей як поєднання декількох підсистем в роботах М. Боришевського, О.Вишневецького, П. Петровського, Г. Ситника, Ю. Сурміна, В.Бакуменка, В.Горбуліна, І.Лебідь.

У різноманітних наукових статтях та працях вітчизняних дослідників достатньо широко висвітлені питання, пов'язані з професіоналізацією державних службовців та службовців місцевого самоврядування, зокрема, особливості розбудови системи підготовки та перепідготовки посадових осіб місцевого самоврядування, нормативно-правові засади та напрями їх удосконалення тощо [1-3]. Однак питання впливу професіоналізації публічних службовців як одного з напрямів захисту національних цінностей в публічному управлінні не були досліджені.

Система кадрової роботи в європейських країнах передусім спрямована на професіоналізацію публічної служби. Сьогодні Європа перебуває на етапі змін щодо підходів до навчання публічних службовців [4-5]. Тому для України є надзвичайно цінним досвід зарубіжних країн щодо організації професійної освіти публічних службовців, оскільки сучасні умови й виклики часу ставлять перед державою нові завдання і вимагають наявності високопрофесійних керівних кадрів зі стратегічним мисленням, здатних ефективно працювати в умовах реформ і загальноосвітніх тенденціях розвитку системи публічного управління та адміністрування.

Перший блок питань стосується інституціональних змін та напрямів вдосконалення системи професійної підготовки майбутніх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в контексті захисту національних цінностей в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові України.

Удосконалення системи підготовки майбутніх управлінських кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування доцільно розглянути на засадах еволюційного та інституційного підходів. Підвищення ефективності освітніх програм в галузі публічного управління та адміністрування були в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців та експертів протягом 15 років, стали основою реформування державної служби, зокрема прийняття нової редакції Закону «Про державну службу» (2015 рік), Концепції з підвищення професійного розвитку державних службовців (2017 рік) та інших життєвоважливих нормативних актів для реформування державної служби та розвитку публічного управління та адміністрування в Україні. Важливо підкреслити, що стратегія реформування державної служби розроблена з урахуванням рекомендацій експертів європейських шкіл державного управління, зокрема Французької школи державного уп-

равління (ENA), в рамках реалізації проєкту Європейського Союзу з інституційного розвитку Twinning «Підтримка розвитку та удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні» [6].

Упродовж 2015–2020 років проведена масштабна робота з реформування основних напрямів діяльності державної служби, що дало значимі позитивні результати у підготовці магістрів за новою спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Зокрема, у навчальних програмах відбувалися зміщення акцентів від менеджменту до командного лідерства, вивчення розвитку стратегічного й інформаційно-аналітичного мислення, вміння оцінювати ризики, реалізовувати електронне врядування на всіх рівнях публічного управління, розвивати взаємодію влади з громадою, суспільством.

Академічні програми підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» передбачають поєднання глибокої теоретичної підготовки з набуттям практичного досвіду публічного управління шляхом проходження виробничої та науково-дослідної практики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. У професійному навчанні студентів значна увага приділяється таким питанням як аналіз державної політики, стратегічне управління, технології управління й прийняття управлінських рішень, менеджмент організацій, механізми управлінського спілкування, проєктний менеджмент, стиль роботи керівника, організація управлінської праці в державному управлінні, управління трудовими ресурсами, командному лідерству тощо. Програми базуються на між- та багатодисциплінарній моделі підготовки.

Однак в умовах пандемії, воєнного стану (2020 - по нині) були вимушено внесені конкретні зміни у форми та методи навчання студентів закладів вищої освіти (ЗВО). За цей період науково-педагогічні працівники забезпечили великий обсяг роботи з впровадження e-Learning, зокрема, були розроблені електронні підручники, мультимедійні курси, відеолекції, кейс-стаді, навчальні тренінги, започатковані вебінари та інші форми дистанційного навчання студентів [5].

По суті, за цей період була створена нова система онлайн навчання, яка стала більш транспарентною, до занять активніше стали залучатися провідні вітчизняні вчені, експерти, практики державних установ, громадські діячі та авторитетні іноземні вчені й експерти для викладання авторських курсів.

По суті, така освіта стирає кордони між країнами та розглядається як перспективний напрям трансінтернаціональної професійної підготовки управлінських кадрів в Україні. Вона частково вже впроваджується в Університеті менеджменту освіти.

Вважаємо, що вирішальне значення для забезпечення збереження національних цінностей України має реалізація української національної ідеї в закладах вищої освіти як ідеології розвитку нації та держави, як стратегії державотворення, політичної програми й економічної політики єдності, духовності та моралі на основі менталітету народу, його освіченості. Нині суспільство, Збройні Сили України та влада об'єдналися спільною ідеєю в боротьбі з російським агресором. Тому розвиток професіоналізації публічних службовців має розглядатися також в синергетиці публічного управління, по-перше, – це суб'єктами захисту національних цінностей з боку держави; по-друге, – це об'єктами захисту національних цінностей, якими є співробітники, служби, підрозділи, органи, а також керівники та керівні апарати, які діють на відповідних рівнях, становлять у своїй сукупності керівну підсистему всієї системи органів у цілому і кожного з них зокрема; по-третє – з боку громадських та неурядових організацій, які є також суб'єктами публічного управління захистом національних цінностей держави та суспільства [4].

Сьогоднішня Українська держава свідчить про пріоритетність, обов'язковість вирішення проблеми професіоналізму як виклику сьогодення, адже країнами-лідерами є ті держави, які виходять з того, що найвигідніші інвестиції – це інвестиції у людський капітал, а перспективи соціально-економічного розвитку вони пов'язують насамперед з якістю освіти. Вітчизняна система освіти, незважаючи на намагання реформування за європейськими зразками, в основному лише виглядає європейською, але, на жаль, не є такою за суттю. І причини цього не тільки в недостатньому фінансуванні науково-освітньої сфери. Вони набагато глибші.

Слід усвідомлювати, що покращення якості професійної освіти – це комплексне поняття, яке зазнає коректив разом з наддинамічними змінами у світі. Сучасна освіта у сфері публічного управління та адміністрування має орієнтуватися на інноваційну економіку, розвиток людини, запити міжнародного ринку праці. Іншими словами, вона має відповідати інтересам економіки, суспільства та окремих людей. Ця мета не є ані абстрактною, ані недосяжною.

Інтеграція України до європейської спільноти та модернізація системи вищої освіти України в галузі знань “Публічне управління та адміністрування” сприятиме професійному розвитку вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної і економічної реформ, захист національних цінностей

держави, суспільства та індивідууму, дасть можливість Україні стати повноцінним членом Європейського Союзу.

Однак модернізація системи вищої освіти, зокрема і в сфері підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування, вимагає подальшого поглибленого наукового обстеження кращих зарубіжних практик у цій галузі знань з метою їх адаптації до українських реалій та презентації результатів впровадження такого досвіду вітчизняними вищими навчальними закладами для освітнього співтовариства.

### **Список використаних джерел**

1. Боришевський М. Й. Національні цінності у структурі громадянської свідомості та самосвідомості особистості. Ціннісні орієнтації у громадянському становленні особистості: наук.-метод. зб. 1998. С. 11–14.

2. Петровський П. М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління: навч. посіб. Львів, 2015. 281 с.

3. Ситник Г. П., Ларін С. В. Проблемні питання формування та захисту національних цінностей України: теоретичний аспект. Право та державне управління : зб. наук. праць. 2017. Вип. 3 (28). С. 21–27.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України: Указ Президента України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» від 25 березня 2021 р. №121/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/news/prezident-zatverdiv-strategiyu-voyennoyi-bezpeki-ukrayini-67361>

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про старатегію воєнної безпеки України» Указ Преидента від 25 травня 2021 року № 121/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення 07 липня 2022 року).

6. Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. Урядовий кур'єр. 2015. № 63.

*Шульга А. А.*,  
канд. наук з держ. упр., доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

**КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ДЛЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА  
ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Більше ніж два роки триває повномасштабна війна в Україні, значна частина якої (це понад 18% від загальної території) перебуває в окупації. Незважаючи на усі труднощі, пов'язані із наданням військової допомоги Україні від іноземних партнерів, кожен день наші захисники метр за метром звільняють українські землі від російських загарбників. У результаті на деокупованих територіях як перед державною, так і перед місцевою самоврядною владою постають складні задачі по відновленню зруйнованої інфраструктури, реінтеграції лю-дей в український простір, налагодженню логістичних шляхів, а також забезпеченню, насамперед органів влади, кваліфікованими і відданими Україні кадрами. Адже ефективність публічного управління значною мірою залежить від кадрів, фахово і світоглядно підготовлених до активної, професійно-компетентної, інноваційно-творчої роботи в нових умовах: деокупації і тотальної розрухи та, водночас, діджиталізації, демократизації, економічної і політичної конкуренції, глобалізації. Тому питання формування кадрового резерву для органів публічної влади на деокупованих територіях, як одного із важливих аспектів успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей регіонів України у післявоєнний період, сьогодні нагально постає перед чинною владою.

Для вирішення зазначеного питання наприкінці травня 2023 р. уряд прийняв важливу постанову «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» № 524 (далі – Постанова № 524), яка стала своєрідним проривом у реалізації кадрової політики щодо питання наповнення органів влади кваліфікованими кадрами на деокупованих територіях України. Над цим документом спільно працювали Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Національне агентство України з питань державної служби, Представництво Президента України в Автономій Республіці

Крим, а також представники інших зацікавлених органів влади, зокрема органи місцевого самоврядування.

До речі, питання існування кадрового резерву в органах влади не є новим для України. У 2001 р. уряд прийняв дві постанови «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби» та «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування». Відповідно до змісту першої постанови, кадровий резерв створювався безпосередньо «для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі». Із прийняттям у 2015 р. нового Закону України «Про державну службу», дію даного документу було скасовано, оскільки питання необхідності існування кадрового резерву на державній службі втратило своєї необхідності й значущості. Натомість іншою постановою, яка на сьогодні є чинною, регулюються питання формування кадрового резерву для зайняття посад і просування по службі в органах місцевого самоврядування. Відповідно до цього документу «формування кадрового резерву передбачає добір працівників, які: спроможні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, відстоювати права людини і громадянина; мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішного виконання управлінських рішень».

У загальному розумінні кадровий резерв представляє собою перелік кваліфікованих працівників, які потенційно здатні зайняти вакантну посаду в організації. Безпосередньо кадровий резерв на публічній службі – це група талановитих, висококваліфікованих і перспективних фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, котрі відповідають законодавчо встановленим вимогам, пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку. При цьому такі особи повинні бути готові до просування по службі, мати необхідні навички і досвід, щоб успішно виконувати покладені на них завдання.

Більшість практиків схильні до думки, що відсутність кадрового резерву на публічній службі може призвести до ряду негативних наслідків, таких як:

- професійне вигорання працівників та зниження рівня їх мотивації;
- втрата талановитих співробітників;
- збільшення плинності кадрів та скорочення вакансій;
- зростання організаційно-фінансових витрат на найм нових співробітників та їх подальшу адаптацію.



Саме тому, як показує досвід останніх років та війна в Україні, так важливо мати професійно сформований кадровий резерв на публічній службі з метою уникнення можливих негативних явищ та забезпечення безперервності функціонування й професійності публічної служби.

Формування кадрового резерву, зазвичай, відбувається на основі якісної оцінки кандидатів за різними характеристиками. Останнім часом все більшого розповсюдження у цьому напрямі набули методики оціни кадрового резерву, засновані на переведенні якісних характеристик у бальні оцінки та виведення середніх оцінок і на їх основі формування рейтингу кандидатів.

Проект зі створення кадрового резерву для деокупованих територій є експериментальним. За першу добу його функціонування було отримано 82 заявки, а в кінці липня минулого року таких заявок нараховувалось вже більше тисячі. Станом на 25 березня 2024 р. було зареєстровано 2 423 анкети претендентів до кадрового резерву для органів публічної влади на деокупованих територіях, з них – 2 217 зараховано (91,5% від загальної кількості поданих анкет). І якщо у перші місяці функціонування реєстру до кадрового резерву серед претендентів було більше жінок, то тепер нарівні з ними виявляють активність і чоловіки. Середній вік кандидатів складає 40 років. Більшість осіб висловили бажання працювати в Автономній Республіці Крим, Донецькій та Запорізькій областях. При цьому серед запропонованих напрямів роботи найчастіше обирають адміністративне керівництво на публічній службі, державно-фінансовий нагляд і контроль, надання публічних послуг, запобігання корупції, управління персоналом на публічній службі.

Відповідно до Постанови № 524, резерв формується з громадян України, які відповідають вимогам, що висуваються особам, котрі претендують на вступ на публічні службу та, які виявили бажання працювати в органах влади на деокупованих територіях на посадах публічної служби.

Резерв формується в електронній формі і для його автоматизації та цифровізації функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи виступає Національне агентство України з питань державної служби.

Для того щоб потрапити до відповідного резерву необхідно зареєструватися, обравши вкладку «Резерв відновлення» на сайті Національного агентства України з питань державної служби. Далі заповнити відповідну анкету державною мовою. Протягом п'яти днів особи буде повідомлено про зарахування до резерву (або про відмову). Після цьо-

го особа, яку зарахували до резерву повинна скласти тест із десяти запитань на загальну ерудицію, зокрема знання Конституції, законодавства щодо державної служби, європейської інтеграції і антикорупційного законодавства. Також кандидатам потрібно заповнити мотиваційний опитувальник, який дозволить визначити наміри і мотивацію вступу до такого кадрового резерву. Далі особа чекає на відповідь від того органу влади, якому він підходить та який його обрав на певну посаду (див. Рис. 1).



**Рис. 1.** Алгоритм наповнення та використання кадрового резерву

Відповідно до Постанови № 524, пріоритетне право на призначення на посади в органах влади на деокупованих територіях з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, мають: 1) особи із статусом ветерана війни, набутого у встановленому законодавством порядку; 2) внутрішньо переміщені особи; 3) особи, які раніше займали ці посади; 4) особи, які мають досвід роботи з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій.

Враховуючи зазначене можна узагальнити, що сформований кадровий резерв публічних службовців для роботи в органах влади на деокупованих територіях України представлятиме собою спеціально сформовану базу найдостойніших фахівців із різних суспільних сфер, котрі потенційно здатні зайняти вакантну посаду у певному органі влади, що потребує не тільки наявності певного рівня знань, компетенції і кваліфікації, але й визначеного стиля роботи. Відповідно резервіс-

ти повинні відповідати вимогам, що висуваються до вакантної посади – володіти необхідними для заміщення посад професійними, діловими, особовими та морально-етичними якостями, пройти відбір і цільову професійну підготовку. В уряді переконані, що створення такого резерву дозволить забезпечити якісне виконання завдань і функцій держави на деокупованих територіях.

УДК 351:343.431](477)(043.2)

*Шульга А. А.*,  
канд. наук з держ. упр., доцент  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
*Дорошенко Ю. В.*,  
здобувачка РВО магістр  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ ТОРГІВЛІ ЛЮДЬМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна в Україні спричинила жахливу гуманітарну кризу, мільйони людей змушені були покинути свої домівки та шукати притулку в інших регіонах країни або за кордоном. Така ситуація створює сприятливі умови для посилення експлуатації та торгівлі людьми.

Жінки та діти, які тікають від війни, особливо вразливі до ризику стати жертвами торгівців людьми. Їх можуть обманювати фальшивими обіцянками роботи чи безпечного житла, а потім експлуатувати в сексуальному рабстві, примусовій праці, жебракуванні або інших формах жорстокого поводження. Тому наразі перед державою постає питання удосконалення державної політики у цій сфері, впровадження ефективних законодавчих актів, які б дозволили ефективно притягати до відповідальності винних осіб, а також забезпечити дієві механізми підтримки і реабілітації постраждалих.

Нормативно-правове регулювання державної політики щодо протидії торгівлі людьми базується на законах та інших правових актах України, включаючи Конституцію. Одним із ключових є Закон України «Про протидію торгівлі людьми» № 3739, прийнятий 20 вересня 2011

р., який визначає ключові аспекти діяльності публічно-владних інституцій щодо протидії торгівлі людьми та закріплює відповідний статус постраждалих осіб.

У цьому напрямку Верховна Рада України зробила значний крок ратифікувавши у 2010 р. Конвенцію Ради Європи про заходи щодо протидії торгівлі людьми. Ця конвенція застосовується до всіх форм торгівлі людьми, незалежно від того, чи є вони національними чи транснаціональними, пов'язаними чи не пов'язаними з організованою злочинністю.

З метою захисту прав постраждалих від торгівлі людьми Координаційний центр з надання правничої допомоги та Всеукраїнське об'єднання протидії торгівлі людьми уклали меморандум про співпрацю. Ці документи ставлять перед собою такі ключові цілі як: 1) запобігання торгівлі людьми та боротьба з нею, з одночасним гарантуванням гендерної рівності; 2) розробка всеосяжної структури захисту жертв і свідків, а також надання їм відповідної допомоги; 3) захист прав людини стосовно жертв торгівлі людьми; 4) сприяння міжнародному співробітництву в протидії та боротьбі з торгівлею людьми.

Ратифікація Конвенції та укладення меморандуму свідчать про прихильність України до захисту прав людини та боротьби з торгівлею людьми. Ці кроки допоможуть покращити координацію зусиль з протидії цьому злочину, а також забезпечити постраждалих осіб кваліфікованою допомогою.

Наразі є три основні напрямки державної політики у сфері протидії торгівлі людьми, які визначені в ст. 4 Закону України «Про протидію торгівлі людьми». Розглянемо їх більш детально.

4. Попередження торгівлі людьми є ключовим елементом у протидії з торгівлею людьми. Держава здійснює різноманітні заходи для зменшення вразливості людей до потенційних ситуацій. Попередження торгівлі людьми здійснюється уповноваженими державними органами, недержавними установами, а також фізичними особами. Метою такої діяльності є створення безпечного середовища у державі, дотримання основоположних прав і свобод людини і громадянина, запобігання злочинності та усунення причин і умов торгівлі людьми. Цей напрям є важливою складовою комплексного підходу до впровадження державної політики у сфері протидії торгівлі людьми, оскільки від її ефективності залежить об'єм роботи з боротьби з торгівлею людьми та надання допомоги постраждалим особам.

5. Боротьба зі злочинністю, пов'язаною із торгівлею людьми. Держава активно працює над виявленням та припиненням діяльності зло-

чинних угруповань, які займаються торгівлею людьми. Це включає в себе операції відповідних правоохоронних органів (Національної поліції, Служби безпеки України), співпрацю з міжнародними організаціями з прав людини та правоохоронними органами інших країн. Постійний моніторинг та вдосконалення законодавства також є важливими складовими цього напрямку.

6. Надання допомоги та захисту постраждалим особам. Потраплення у ситуацію торгівлі людьми призводить до серйозних негативних наслідків різного характеру для постраждалих – заподіяння фізичної, психологічної, психічної та матеріальної шкоди. Внаслідок цих негативних наслідків постраждалі особи мають значні труднощі у швидкому відновленні та адаптації у суспільстві. Прикладами таких негативних ситуацій є примусова праця, яка часто супроводжується фізичним насильством, сексуальна експлуатація, що призводить до фізичних і емоційних травм, а також примусове донорство, що може суттєво поставити під загрозу здоров'я людини. Відповідно держава, через свої органи та установи, зобов'язана негайно вживати всіх необхідних заходів для відновлення прав і свобод постраждалих осіб, їх поверненню до нормального життя та мінімізації негативних наслідків, яких вони зазнали. У цьому напрямі важливим кроком стало затвердження урядом 2 червня 2023 р. Державної цільової соціальної програми протидії торгівлі людьми на період до 2025 року від 2 червня 2023 р. № 496-р, метою якої є удосконалення механізму запобігання торгівлі людьми, підвищення ефективності виявлення осіб, які вчиняють злочини, пов'язані з торгівлею людьми, а також забезпечення захисту прав осіб, котрі постраждали від торгівлі людьми, та надання їм допомоги. Варто зазначити що такі програми мають увалюватись урядом кожні 5 років та визначати заходи з протидії торгівлі людьми, виконання яких покладено на суб'єкти Національного механізму взаємодії.

Однією з наймасштабніших інформаційних кампаній у 2023 р., яка була реалізована представництвом Міжнародної організації з міграції (МОМ) в Україні спільно з Міністерством соціальної політики України та Всеукраїнською коаліцією громадських організацій з протидії торгівлі людьми, за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), Міністерства закордонних справ Королівства Норвегія та Міністерства юстиції Швеції, стала інформаційну кампанія «Придивись». Дана акція охопила всі регіони України та мала на меті проінформувати громадськість про можливі загрози торгівлі людьми, закликати бути обережними при пошуках роботи, уважно розглядати «привабливі» пропозиції роботодавців, бути обережними при виїзді за

кордон та у разі потрапляння в небезпечні ситуації телефонувати на «гарячі лінії» з протидії торгівлі людьми.

Отже, торгівля людьми залишається серйозною проблемою для України, особливо в умовах повномасштабної війни. На сьогодні на законодавчому рівні визначено та закріплено головні напрямки державної політики протидії торгівлі людьми. Проте, для їх ефективної реалізації, необхідні додаткові кроки з удосконалення заходів протидії цьому явищу. В першу чергу, для реалізації напряму попередження торгівлі людьми необхідно вживати заходи щодо підвищення рівня обізнаності населення про такі явища та зниження рівня вразливості до потрапляння у подібні ситуації. Також потребує покращення взаємодії між публічно-владними інституціями, неурядовими та громадськими організаціями в процесі реалізації державної політики у сфері протидії торгівлі людьми. Існує нагальна потреба вдосконалити механізми виявлення осіб, які стали жертвами торгівлі людьми, щоб гарантувати їм належний захист та надавати своєчасну комплексну допомогу з боку, як державних структур, так і неурядових організацій.

УДК 35.07/.08:005.591.4](043.2)

*Верба С. М.,*  
доцент б.в.з.

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

*Задорожнюк К. М.,*  
здобувачка РВО бакалавр

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА НАБЛИЖЕННЯ ЇЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ**

В умовах децентралізації влади та наближення до європейських принципів державного управління переглядаються цілі та завдання, реалізуються основні функції публічних інституції та визначається стратегія розвитку української держави. Формування та розвиток системи органів державної влади в умовах реформування потребує теоретико-методологічного обґрунтування напрямів державотворення, нормативного визначення функцій, структури та повноважень органів

публічної влади. Саме децентралізація влади зумовила необхідність розробки принципово нових форм і засобів регулювання діяльності органів державної влади.

В умовах децентралізації влади важливо забезпечити реалізацію таких завдань державного управління:

1) формування інтегрованої взаємодії органів державної влади на всіх рівнях управління щодо реалізації державно управлінських реформ;

2) створення сучасної моделі раціональної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою реалізації галузевих державно управлінських реформ;

3) організація сучасної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів для забезпечення державно управлінських реформ;

4) систематизація засобів нормативно-правового регулювання діяльності органів влади у форматі завдань визначених Президентом України.

Конституційний принцип посилу державної влади в умовах децентралізації та особливості галузевих реформ слід охарактеризувати на таких теоретико- методологічних засадах:

1) визначення основних функціональних видів діяльності держави — законотворення, правозастосування і правосуддя, організаційно-правове закріплення на цій основі правової основи галузевих реформ;

2) характеристика організаційного устрою держави як сукупності різних видів органів державної влади — законодавчих, виконавчих і судових з відповідною компетенцією відповідно нормативне закріплення інструментів і механізмів міжгалузевого управління;

3) визначення складників у системі публічної влади (конституційна модель «органи державної влади - органи місцевого самоврядування –приватний сектор») та закріплення практики функціонування механізмів державно- приватного партнерства щодо реалізації реформ.

Наведений вище перелік завдань відображає етап децентралізації у вигляді посилення ролі органів місцевого самоврядування. Однак сучасна європейська концепція децентралізації передбачає і ставить на перше місце не реформування систем самовладних структур, а визначення розподілу повноважень за принципом «держана влада – самоврядне управління» та характеру регіонального і субрегіонального представництва органів державної влади. Таким чином, децентралізація вимагає створення функціональних механізмів регулювання комплексної діяльності, що забезпечуватиме координацію суспільних відносин.

Основоположним аспектом реформ, які реалізуються інституціями Європейського Союзу є більш якісне залучення громадянського суспільства до процесів вироблення правил та політики на рівні ЄС.

Ця діяльність ґрунтується з дотриманням таких вимог і принципів, як:

- відкритість, яка надає можливість активно комунікувати владі з громадськістю стосовно обов'язків і завдань різних органів влади;
- участь громадян, яка допомагає сприймати їх як пасивних об'єктів політики й адміністративних рішень, та активних об'єктів, що мають право брати активну участь в прийнятті адміністративних рішень на всіх етапах політики;
- підзвітність, яка ґрунтується на засадах європейських правах на «належне управління», і передбачає обов'язок регулювання влади на потреби громадян;
- ефективність державної політики законодавчої і виконавчої системи повинна відповідати реальним спільним потребам, мати чіткі цілі й плани, які створені на основі попереднього досвіду;
- злагодженість, що потребує не лише політичного лідерства, а й більшої послідовності між різноманітними інструментами, механізмами політики та стратегіями впливу на одну й ту саму реальність.

Публічна влада виступає у двох формах – державної влади і місцевого самоврядування. Сама ж система функціонує за рахунок податків населення та підприємств для того, щоб діяти у спільних інтересах.

В умовах децентралізації влади й наближення до європейських принципів державного управління переробляються цілі та завдання, реалізуються основні функції органів державної влади, а також детермінуються стратегії розвитку української держави. Становлення й розвиток системи органів державної влади в умовах реформ потребує теоретико-методологічного обґрунтування напрямів державотворення, нормативного визначення функцій, структури, повноважень органів влади, закріплення алгоритму регулювання діяльності органів влади. Саме децентралізація влади визначає необхідність формування принципово нових форм і засобів регулювання діяльності органів влади.

Модель функціонування системи органів державної влади в Україні, що зараз сформована, не співвідноситься з поняттям «європейські цінності», принципами Європейського адміністративного простору. Це обумовлено тим, що, по-перше, система органи державної влади постійно знаходиться у стані трансформації, змінюються не лише внутрішні характеристики складових такої системи, а й характерні властивості взаємовідносин між органами влади в умовах:



- 1) конституційної реформи;
- 2) реформування діяльності органів влади в умовах децентралізації;
- 3) реформування в системі органів місцевого самоврядування;
- 4) судової реформи;
- 5) реалізації стратегії реформування державного управління.

По-друге, взаємодія інститутів публічного управління на даний час характеризується політичним протистоянням, хоча владний механізм держави має виходити, перш за все, з конституційного принципу поділу державної влади. Інтегративна взаємодія складових державної влади як принцип, що доповнює принцип поділу влади, потребує на сьогодні комплексних дій за допомогою яких мінімізуються внутрішньополітичні конфлікти – діяльність громадських рад при органах влади, деполітизація державної служби, посилення взаємодії влади і суспільства.

По-третє, майже не імплементованими залишаються європейські принципи публічного управління, що суттєво обмежує можливості децентралізації влади загалом. Цілком логічно, що у такому випадку дискусійною є власне легітимізація суспільного управління у цілому, оскільки кожен із системних інститутів управління державою (Інститут Президента України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, судова система) за останні 12 років зазнав серйозного зовнішнього впливу.

Власне, нині організаційний механізм реформування державного управління включає визначення ролі, завдань, функцій, структури органів державного управління, розподілу повноважень між виконавчою владою та органами місцевого самоврядування, розвиток системи державної служби, вироблення соціальних і гуманітарних аспектів управління, створення відповідної законодавчої та нормативно-правової бази, формування механізмів розвитку економіки, добробуту населення, забезпечення національної безпеки, взаємодії органів влади та населенням, інститутами громадянського суспільства.

*Малікіна О. А.,*  
старший викладач  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
*Рой С. С.,*  
магістр публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Початок ХХІ століття характеризується суттєвими змінами в моделі організації охорони здоров'я в світі. Попри конституційні гарантії щодо безоплатної системи охорони здоров'я, в сучасних країнах впродовж останнього десятиліття чітко намітилася тенденція до підвищення ролі недержавних виробників медичних послуг, що обумовило відхід від монополізації їх надання лише державою до становлення ринків медичних послуг з усіма ознаками, що їм притаманні. На цьому фоні роль та значення сфери охорони здоров'я щодо забезпечення рівня та якості життя населення є надзвичайно важливою. Медичні послуги, їх якість та різноманітність залежать від розвитку сфери охорони здоров'я як екосистеми, яка найчастіше змінюється дещо повільніше, ніж потреби пацієнтів. Крім традиційних проблем, таких як:

- більш жорсткі нормативні вимоги в сфері охорони здоров'я;
- нерівномірність розвитку та доступність медичних технологій;
- зростання витрат та старіння населення;
- покупці (клієнти, пацієнти) та постачальники (медичні установи, медичний персонал) медичних послуг, тепер стикаються з новими викликами – пандемією, тривалими конфліктами, війнами тощо [1, с. 21-22].

Ринок міжнародних медичних послуг сьогодні – це система, що поєднує кваліфікований персонал різних країн, передові технології та методики в медицині, стратегії вирішення міжнародних проблем, пов'язаних з підтримкою здоров'я людей. Сучасний аналіз ринку медичних послуг є актуальним з таких причин, як:

- доступність (попит, пропозиція, ціна);
- ефективність (діагностика, лікування, реабілітація);
- впровадження інноваційних технологій та перехід на дистанційний формат;
- прискорений процес дослідницької діяльності;

- перспективи розвитку національних систем охорони здоров'я та їх удосконалення з виходом на міжнародний та глобальний рівень, що збільшив інтерес, зокрема, до послуг медичного туризму та їхньої яко-сті [2].

Крім того, обсяг та якість медичних послуг, впливають не лише на благополуччя та ступінь задоволеності окремих осіб, а й на добробут всієї нації, обсяг людського капіталу завдяки тому факту, що національна система охорони здоров'я надає прямий вплив на тривалість життя громадян та їхню працездатність. Саме соціальна значимість призводить до того, що сфера охорони здоров'я є одним з об'єктів контролю, регулювання та активних дій держави фактично у всіх країнах, оскільки доступ до охорони здоров'я необхідно забезпечити всім верствам населення, а якість має підтримуватись на необхідному рівні. В економічно розвинених країнах обсяг втручання держави у охорону здоров'я постійно зростає.

Таким чином, державне регулювання ринку медичних послуг – є складною багаторівневою системою державно-управлінського впливу, що складається із відповідних суб'єктів, об'єктів і технологій впливу, спрямованою на належне забезпечення ефективної діяльності організації та установ, що є безпосередніми учасниками ринку та надають, регулюють чи споживають медичні послуги, для надання якісних медичних послуг населенню, підвищення рівня та якості життя через відповідний комплексний механізм державного регулювання ринку медичних послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Барзилович А. Д. Методи державного регулювання ринку медичних послуг: прямого та непрямого впливу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21-22.
2. Барзилович А. Д. Теоретико-методологічні засади державного регулювання ринку медичних послуг в Україні. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://book.sumy.ua/teoretiko-metodologichni-zasadi-derzhavnogo-regulyuvannya-rinku-medichnih-poslug-v-ukraini/>

*Малікіна О. А.*,  
старший викладач  
кафедри публічного управління та адміністрування  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
*Скрипник А. М.*,  
здобувач РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сучасний розвиток сфери охорони здоров'я є головним напрямом діяльності уряду під час здійснення державного регулювання, а формування державної політики в сфері охорони здоров'я повинна здійснювати забезпечення її ефективного функціонування. В сьогоденних умовах сфера охорони здоров'я функціонує не досить ефективно й не повною мірою вирішує всі наявні проблеми, що стосуються охорони здоров'я населення країни, що спричинені відсутністю дієвих механізмів державного регулювання вказаної сфери. За умов реформування й розвитку ринкових взаємовідносин, вдосконалення регуляторних інструментів й методів, з подальшим ефективним впровадження їх в практичну діяльність, створюватимуть сприятливі умови для забезпечення ефективного функціонування сфери охорони здоров'я. На сьогодні трансформація охорони здоров'я відбувається на всіх рівнях: державному, регіональному, муніципальному. Розглядаючи регулювання охорони здоров'я на державному та муніципальному рівні, слід враховувати принцип децентралізації, відповідно до якого на муніципальні органи влади покладено функції нагляду за вирішенням проблем галузі, у тому числі фінансових питань. Незважаючи на різноманітні підходи, можемо вказати, що державне регулювання охорони здоров'я – є низкою заходів спрямованих на створення сприятливих організаційних, господарських, фінансових умов, із врахуванням ринкових механізмів господарювання.

Основною метою державного регулювання сфери охорони здоров'я – є зміцнення й збереження здоров'я населення, забезпечення висококваліфікованими працівниками та медичною допомогою, поліпшення якості життя й збереження генофонду нації. Для ефективної реалізації вказаної мети доречним є окреслення основних завдань державного регулювання сфери охорони здоров'я:

- створити сприятливі організаційно-фінансові умов діяльності та розвитку медичних закладів всіх форм власності;
- здійснення контролю якості медичних послуг та медичної допомоги;
- формування відповідної нормативно-правової бази, що забезпечуватиме рівні умови для всіх постачальників медичних послуг;
- ефективна реалізація соціально-демографічної політики, що спрямована на підвищення рівня народжуваності й зниження рівня смертності;
- сформувати передумови встановлення та дотримання вільного доступу до медичної допомоги для всіх без виключення верств населення;
- забезпечити належний рівень санітарно-епідеміологічного добробуту населення;
- забезпечити ефективну багатоканальну фінансову систему за рахунок подальшого збільшення обсягів державної фінансової підтримки в сфері охорони здоров'я та пошук альтернативних джерел фінансування;
- заохочення та популяризувати серед населення здорового способу життя;
- активізувати розвиток медичної та фармацевтичної промисловості, включаючи виробництво медичних виробів і виробів медичного призначення, виробництво фармацевтичних препаратів тощо;
- активізувати науково-дослідну діяльність та ринок новацій у сфері охорони здоров'я;
- створити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу в сфері охорони здоров'я: сприяти процесам неперервної медичної освіти, управлінської освіти в сфері охорони здоров'я тощо.

Варто також наголосити на доречності визначити такі функції та задачі державного регулювання розвитку у сфері охорони здоров'я, представлених:

- інформаційною функцією: виявленням та управлінням факторами, що здійснюють вплив на появу різноманітних кризових явищ у системі охорони здоров'я; забезпеченням використання необхідних інформаційних технологій; інформаційною взаємодією між основними суб'єктами;

- ресурсною: забезпеченням кадровими ресурсами сфери охорони здоров'я, бюджетно-фінансовою й грошово-кредитною політикою держави, а також управлінням державними витратами, закупівлями й позиками;
- інноваційною: забезпеченням необхідних інституційних перетворень зовнішнього середовища, сприятливих для розвитку інновацій; формуванням пріоритетних напрямів розвитку; стимулюванням інноваційної діяльності та розвитку трансферу медичних технологій;
- контрольною: організацією постійного моніторингу за станом сфери; аналізом потенціальних наслідків розвитку галузі; оцінкою ефективності необхідних заходів.

Таким чином, принциповою особливістю сучасної державної політики у сфері охорони здоров'я, є те, що вона реалізується у контексті адміністративної та бюджетної реформ, спрямованих на перехід від концепції управління витратами до управління за результатами. За таких умов, основною метою розвитку сучасної парадигми державно-го регулювання та управління в сфері охорони здоров'я є ефективне впровадження управлінських технологій у сфері, що ґрунтуватимуться на міжгалузевому підході й передбачатимуть створення сприятливих умов для макроекономічного розвитку закладів охорони здоров'я.

УДК 351.08(043.2)

*Малікіна О. А.,*  
старший викладач  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПГУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна  
*Сніпачієв В. В.,*  
здобувач РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПГУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ПОНЯТТЯ ТА ЦІЛІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

На сьогодні розвиток будь-якої держави характеризується подальшим зростанням ролі саме людського фактора, оскільки ні в кого не викликає сумніви той факт, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники. В основу сучасної кадрової політики покладено:

- засади демократії управління;
- знання окремих людей та їхніх потреб;
- справедливості;
- дотримання рівності та послідовність.

Основою кадрової політики є здійснення такої роботи з персоналом, котра відповідатиме концепції розвитку організації, тобто кадрова політика – це складова частина стратегічно орієнтованої політики організації.

Метою кадрової політики – є створення та дотримання балансу процесу збереження та розвитку персоналу організації відповідно до цілей підприємства та врахування професійних потреб співробітників у суворій відповідності до чинної нормативно-правової та законодавчої бази. Іншими словами, кадрова політика перетворюється на потужний стратегічний інструмент системи управління персоналом організації. Зважаючи на вказане, проблеми формування ефективної кадрової політики мають високу актуальність, що зумовлено наступними передумовами: по-перше, сучасні життєві умови сформували окремі вимоги суспільства щодо сучасних умов праці; по-друге, сучасна конкуренція перетворюється на кадрову технологію; по-третє, беззаперечної важливості набула висока значимість і потенціал ефективно сформованої кадрової політики, що дозволяє забезпечувати оптимальний баланс кадрових процесів.

Отже, кадрова політика – є одним із найважливіших інструментів здійснення активного впливу на перебіг всіх процесів, що відбуваються в колективі, в тому числі й на розвиток державної економіки, оскільки вирішення більшості господарських питань багато в чому залежить саме від правильності використання кадрів. Робота з кадрами також належить до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента державної економіки. Як наслідок, варто розуміти кадрову політику як генеральний напрям дій кадрової роботи, що включає сукупність певних принципів розробки конкретних завдань для зміцнення кадрового потенціалу організації, розвитку мотиваційного трудового колективу, що позитивно впливатиме на продуктивність праці.

Особливо важливим для досягнення поставленої мети – є забезпечення необхідної виробничої поведінки працівників. Якщо говорити про призначення кадрової політики, то його можна визначити, як своєчасне формулювання мети відповідно до стратегії розвитку організації, постановку проблем та завдань, знаходження способів досягнення цілей.

Механізм реалізації кадрової політики є не що іншим, як нормованою системою організаційних заходів, що стосується як соціальних, так і організаційно-адміністративних сторін життєдіяльності організації з метою запобігання кадровим проблемам та задоволення потреб організації у персоналі. На основі концепції та принципів управління персоналом розробляють кадрову політику, представлену основними напрямками, формами, методами та критеріями роботи з персоналом, спрямованими на підвищення ефективності його використання та діяльності організації в цілому.

Головною метою кадрової політики – є забезпечення на сьогодні та в майбутньому кожного робочого місця персоналом з належною кваліфікацією, формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Забезпечення ефективного кадрового процесу, буде сприяти стійкому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якої організації в будь-якій країні. Ефективна кадрова політика – це така політика, що створює умови для раціонального використання кадрів на підприємстві та є:

- складовою стратегічної програми підприємства, де реалізація стратегії йде через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути розроблена з урахуванням потреб підприємства та персоналу, що впливає на ефективність роботи співробітників, а з іншого – має бути динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін в країні та світі, тактики підприємства та економічної ринкової ситуації;
- економічно обґрунтованою та враховувати реальні фінансові можливості організації.

Кадрова політика – є генеральним напрямом кадрової роботи, що реалізується в процесі управління персоналом та модифікується у міру зміни стратегічних пріоритетів.

Таким чином, кадрова політика має бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й забезпечувати можливості просування кар'єрними сходами, створювати та підтримувати впевненість працівників у завтрашньому дні. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів задля досягнення цілей підприємства. Проблеми кадрової політики полягають в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.



*Столяр Ю. А.*,  
ст. викладач  
кафедри спеціальних дисциплін,  
НАДПСУ, м. Хмельницький, Україна

## **МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ЗАПОБІГАННЯ НЕЛЕГАЛЬНОЇ МІГРАЦІЇ**

Глобалізація, дисбаланс розвитку держав, політичні та економічні кризи, пошук кращої долі та бойові дії здебільше примушують людей до залишення звичних місць проживання. Світові міграційні процеси були і залишаються природним явищем, вони є характерні для усіх етапів розвитку людства. Швидкий розвиток транспортних сполучень залучає фактично усі країни світу до міграційних процесів як на загальнодержавному, так і на світовому рівнях. Будучи реакцією на відмінності в умовах та рівні життя, несприятливі фактори життєдіяльності людини, міграція з точки зору розвитку людства є позитивним явищем, що допомагає задовольнити потреби економіки, забезпечити соціокультурний обмін, духовне взаємозбагачення. Однак значною негативною особливістю сучасної міжнародної міграції є високий рівень її нелегальної складової і високої латентності [3]. З метою протидії нелегальній міграції як загрозовому суспільно небезпечному явищу держава розробляє стратегію і тактику такої протидії. Внаслідок того, що Україна одночасно є державою походження, призначення та транзиту мігрантів, територією різнохарактерних, різноспрямованих та різномасштабних міграційних потоків забезпечення державного регулювання у сфері міграції є складним завданням, розв'язання якого потребує комплексного, системного підходу, належного фінансування, кадрового та наукового забезпечення [4]. Завдяки транснаціональному характерові, зростаючій динаміці та впливу на різні сфери життя, міграція дедалі частіше сприймається як явище, що становить серйозний виклик звичній парадигмі впевненості та порядку, тобто національній, суспільній та особистій безпеці. Взаємозв'язок між міграцією та безпекою віддзеркалює суспільна думка, політична боротьба, урядові рішення. Тривалий час міграція не охоплювалася безпечним дискурсом, оскільки погляд на безпеку обмежувався, по-перше, лише безпекою держави, по-друге, загрозами геополітичного та воєнного характеру, у зв'язку з чим, міграція розглядалася, як правило, в контексті внутрішніх справ [2].

Міграції, що є об'єктивними складними процесами і ознаками глобалізації, як правило спрямовані на розвинені країни із високою якістю життя. І доводиться визнати, що масштабна, недостатньо контрольована імміграція часто спричиняє деструктивні наслідки: етнічну диференціацію рівня та якості життя, загострення міжетнічних відносин та посилення ворожнечі, дискримінацію, расизм тощо. Глобалізаційні процеси активізували міграцію, змінили етнічний склад більшості сучасних країн, посилили уніфікацію, істотно зменшили відмінності між регіонами. Але категорія етнічності виявилася стійкою як до впливу внутрішніх, так і зовнішніх факторів: що більше розмивається етнічна гомогенність держави, то більший опір цьому чинять етнічні спільноти, спричиняючи етнічні конфлікти, що супроводжуються проявами расизму та ксенофобії. Україна залучена до глобальних міграційних процесів, її географічне положення є сприятливим для міграційних потоків до країн Європейського Союзу, з економічним зростанням майже неминуче збільшиться й імміграційний приплив іноземців, а відтак необхідно враховувати відповідні ризики в державній політиці.

Як бачимо існує як прямий, так і опосередкований зв'язок між міграцією та національною, а також міжнародною безпекою. З одного боку, масові переміщення населення часто є наслідком конфліктів та соціально-політичної нестабільності, з іншого – вони можуть породжувати як внутрішні, так і міжнародні конфлікти [1]. Основною метою загальносоціального запобігання злочинності громадян інших держав і осіб без громадянства можна визначити такий коригуючий вплив на перебіг процесів зовнішньої міграції та явище апатрицизму в Україні, який мінімізує рівень їх кримінологічної загрози державній безпеці України.

### **Список використаних джерел**

1. Кузнецов С. О. Організаційно-правові механізми протидії нелегальній міграції морем. *Правова держава*. 2021, № 42. С. 100–107.
2. Луценко Ю. В., Тарасюк А. В. Запобігання нелегальній міграції: у пошуках оптимальної моделі *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Право». 2022. № 1(24) : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lj.oa.edu.ua/articles/2022/n1/22lyvpom.pdf>.
3. Малиновська О. Міграція та безпека: до питання взаємозв'язку та взаємовпливу. *Міжнародний науковий вісник*. 2021. № 1-2 (23-24). С. 42–52.

4. Українське суспільство: міграційний вимір: національна доповідь / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2018. 396 с.

УДК 35.08:005.13](043.2)=111

**Романов Р. Р.,**

викладач

кафедри публічного управління та адміністрування  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

**Серьогіна Т. М.,**

здобувачка РВО магістр,

кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЛИННІСТЬ КАДРІВ**

Необхідність вивчення впливу персоналу мотивації на зниження рівня скорочення плинності кадрів випливає з потреби глибокого вивчення вказаного питання для сталого розвитку успішної діяльності сучасної організації. На сучасному етапі розвитку управління персоналом підприємства визнається головним видом ресурсів організації, які створюють відповідні умови для розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Іноземні підприємства вже досить давно вкладають значні кошти та можливості в розвиток власного персоналу й створення ефективних умов праці, що дозволятиме формувати лояльність кадрів до підприємства та знижувати рівень плинності кадрів. Незважаючи на посилення вказаної тенденції, все ще недостатня кількість підприємств здійснює перехід до розуміння ролі персоналу в конкурентоспроможності підприємства та розробляють програми формування лояльності кадрів.

За таких умов основним завданням управління стає питання щодо необхідності врегулювання процесу плинності кадрів. Більшість дослідників розглядають плинність в якості «безперервного руху персоналу» й намагаються дати класифікацію руху, визначити його особливості й різновиди. Наприклад, на думку Л. Стаута значний вплив на інтенсивність плинності кадрів чинить мобільність персоналу, що є «здатністю співробітників до відновлення знань, зміни професій, розширення трудових функцій» [3, с. 126]. В свою чергу, Ф. Хміль стверджує, що плинність кадрів – є «кількісною та якісною зміною зайнятості в органі-

зації внаслідок надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, а також звільнення людей з установи за різних причин» [4, с. 43]. Крім того, зовсім недавно ЗМІ почали використовувати нове поняття «псевдозвільнення», що означає «масову не виплату зарплатні працюючим співробітникам при високих ризиках скорочення штату» [2].

Плинність кадрів можемо спостерігати в будь-якій організації, підприємстві, установі. Оптимальним рівнем плинності кадрів вважають показники в межах 10%. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Однак, для активного здійснення власної діяльності, особливо на етапі масового найму персоналу, рівень плинності може становити трохи більше 20%. У цьому випадку витрати стають значними і зростають зі збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний зі звільненням працівників. Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством у цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя, хоча в деяких випадках рівень плинності високий через специфіки виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт) [1]. Варто також вказати, що у великих містах з великим ринком праці середні показники плинності кадрів можуть становити від 10 % до 20%. Натомість, в провінційних містах такий показник може становити лише 5% й лише тому, що у вказаних містах набагато менше можливостей знайти іншу роботу.

Отже, на сучасному етапі розвитку сфери управління, завдання підвищення мотивації персоналу до плідної праці стають надзвичайно важливими зважаючи на плинність кадрів на підприємствах, особливо в публічній сфері. Наявність та збереження високої плинності кадрів, що взаємопов'язана з кращими умовами праці в конкурентів й неефективною системою мотивації, становить найбільшу загрозу кадровій безпеці сучасної організації. Для усунення вказаного недоліку варто запропонувати таку модель стимулювання, яка ґрунтуватиметься на залежності величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи працівника.

### **Список використаних джерел**

1. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства / О.К. Абесінова // Електронний журнал. Ефективна економіка. – Дніпропетровськ: ДДА, 2013. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

2. Бібліотека економіста, економічний словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.library.if.ua/>

3. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання / О. Г. Вагонова, К. І. Одінцева, В. С. Досужий // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 2. – С. 126-133

4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підр. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 486 с.

УДК 35.073.53:339.138](043.2)=111

*Ван Чженьян,*  
аспірант PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **FEATURES OF MARKETING IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

Today, marketing is often talked about as a term that is an integral part of the activities of modern commercial organizations. However, at the stage of development of modern society, marketing approaches are also reflected in other spheres of life. For example, marketing in the field of health care, marketing in the field of education, political marketing, personal marketing, etc.

Marketing is an activity aimed at satisfying people's needs. The ability of the economy to meet the needs of the population is characterized by such an indicator as well-being, and ensuring the appropriate level of well-being of people is the primary task of the public administration apparatus [2, p. 115].

Marketing in the field of public administration is a social and managerial process necessary to ensure or transform the relations of subjects/participants of specific market relations and is aimed at the realization of general public needs based on the effective and rational use of resources, as well as the possibilities of their implementation and reproduction.

Today, the toolkit of the marketing mechanism of public administration reaches a completely new level of goal setting, as it is no longer just a mechanism of transformational processes in the country, but in general, a fairly formalized system of state regulation of a steadily developing society. To implement this task, the state is engaged in the production and provision

of goods and services that are significant for the population. However, it is not enough to simply imagine the product, here, as in the commercial sector, it is necessary to "sell" it, guided by all the features of the market and the characteristics of the consumer. Often, due to incorrectly selected tools for the promotion of its goods (services), the state faces public dissatisfaction with its policies. If the state simply ignores the dissatisfaction of its own citizens, then the consequences can be quite serious: starting from tax evasion and ending with a change in the current state management apparatus [3, p. 74]. That is why it is so important for effective public administration to "hear" the population, and marketing can help in this state. Marketing in the public administration system should include the following elements:

- market research and identification of citizens' needs;
- determination of population needs in public services and their classification;
- analysis of indicators of public services based on the example of commercial sector goods;
- study of the factors of the marketing environment in the market of public services;
- determination of the nomenclature of relevant public services;
- determining the costs of providing services to the population, as well as sources of their financing;
- development of methods and tools for promoting public services to the public;
- development and maintenance of the image of public service as a special social institution in society [2, p. 51].

Therefore, the implementation of marketing in the activities of public administration bodies will ensure the necessary mass support of the existing power structures, increase the level of trust in public policy, ensure the active participation of the community in current state programs, and also reorient the activity and type of thinking of public servants to the needs of citizens, society and the state [2, c. 52].

It should be noted that the use of marketing in the field of public administration is accompanied by certain features due to the fact that these bodies cannot always directly satisfy public needs, but only indirectly contribute to it. Compared to the tasks performed by marketing at the level of an individual enterprise, the goals of marketing in the field of public administration are larger and more complex.

Thus, marketing in public administration is based on real mechanisms of functioning of the modern market, and is also aimed at achieving the maximum social effect from increasing the degree of satisfaction of the

population's needs. In addition, marketing in the field of public administration is a system of applying the management concept and practical tools of marketing by relevant subjects of management activity, which is implemented by satisfying the needs of society or its individual communities by using the mechanism of mutual exchange of certain actions and resources, and the use of marketing mechanisms in the field of public administration will contribute to the improvement of communication policy and organizational foundations of management activity.

### **References**

1. Honcharenko K. I. Peculiarities of the application of state marketing in management activities. Public administration and customs administration. 2018. No. 1(18). P. 48-52.
2. Gridzhuk I. A. Implementation of the concept of marketing in public management of territorial development. Governance. 2019. No. 2. P.113-117.
3. Chaplai I. V. The instrumental role of the marketing mechanism in the state administration system. Kyiv: Aspects of public administration. 2015. No. 7-8. P. 70-76.

УДК 005.334(043.2)=111

*Ван Хун,*  
аспірант PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

### **RISK MANAGEMENT: BASIC THEORETICAL APPROACHES**

Risk management for the state today is not only a question of efficiency, but also of survival. Increasing the pressure of external and internal threats, unforeseen circumstances – all this can have such a strong influence on the results of state policy that they may turn out to be directly opposite to the set indicators approved in the program documents of the state. This state of affairs threatens significant losses of public resources, leads to a decrease in the standard of living of the population, the formation of a new stage of strengthening and aggravation of risks of a socio-economic and political nature with unpredictable negative consequences. That is why the issue of increasing the effectiveness of the development and implementation of state policy by authorities through the implementation of risk management

methodology is urgent. The topic of risk management has been actively developing in the field of corporate management since the 1950s, so the works of researchers of risk management issues in the private sector: small business, industry, corporate management, banking and insurance are widespread and relevant. The development of international standards ISO 31000:2009 «Risk management. Principles and guidelines» and ISO 73:2009 «Risk management. Dictionary», which became effective tools that were actively used by both private and state and municipal organizations and institutions of developed countries for the development, implementation, and continuous improvement of the risk management system as a mandatory component of the management system as a whole [4, p. 152]. So, the topic of risk management in the field of public administration is not new, it arises in studies devoted to the effectiveness of public administration, so it is worth highlighting separately the second group of works – work in the field of public policy and management. The works of some domestic researchers, being systematic, contain separate points on the topic of risk management, reflect basic conceptual approaches to understanding the place, the role of risk management systems in public administration and politics [7]. In addition, scientists emphasize the importance and practical significance of applying a risk-oriented approach to public management. Thus, in particular, O. Bilyavska emphasizes that «models of public management in modern languages of change are becoming ineffective and need new approaches» [2]. It should be noted that some researchers more carefully and systematically reveal the concept of «risks in public administration» [5, p. 31], highlighting the stages of the risk management process, as well as the specifics of risk assessment at various stages of the formation and implementation of state policy, development of state programs. For example, O. Androsova believes that «risk management (or risk management) is a system of managing risks and economic relationships arising in the process of such management» [1, p. 32]. According to L. Bondarenko, «risk management (risk management) is a system of measures to identify, assess, prevent and insure risks and includes the strategy and tactics of management actions» [3, p. 120]. Risk management, according to A. Katrenko, is «a complex of preventive measures aimed at identifying risks and their leveling» [6, p. 34]. Researcher M. Power in his work «The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty» emphasizes that «risk management is all the processes that take place around us without exception. The organization of life can be shown on the basis of the description of risks. Not only private industry companies, but also hospitals, schools, universities and many other public organizations, including the highest level of central government, are all, to varying degrees, involved in the concept of risk and its management»



[8, p. 11]. Taking into account the above, we can state that the general trend of scientific research is such that the risk management function in public administration should become regular, and the scientific community is faced with the task of developing a methodological basis for the development of a risk management system in public administration and politics with a certain level of quality and predictability and performance, as well as training personnel for the civil service who have risk management skills.

Thus, risk management is not a separate activity, but an integral part of management. Risk management plays an important role in ensuring the effectiveness of modern institutions and organizations, and requires special attention from the state. Active implementation of developed international recommendations on risk management in risk management processes will contribute to raising the level of management of institutions. Detailing the stages of risk management will provide an opportunity to respond to challenges and threats in public administration as best as possible and minimize losses. The process of risk management will have a positive result, provided that it is based on thorough scientific research and the main characteristics, in particular: professionalism, the comprehensive nature of the measures used to influence risks, reliability, flexibility, avoidance of conflict of interests, continuity of this process.

### References

1. Androsova O. F. Banking operations: training. manual / O.F. Androsova, A.V. Skull. Kyiv: Condor, 2008. 410 p.
2. Bilyavska O. B. Conceptual principles of risk management in public administration. Public administration: improvement and development. 2010. No. 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2010\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_5)
3. Bondarenko L. A. The main tools of credit risk management of a commercial bank with debt financing of investments // Economics: problems of theory and practice: coll. of science pr. Dnipropetrovsk: DNU, 2003. Issue 170. P. 117-124.
4. Grechanichenko O. O. The essence and features of the application of a risk-oriented approach in public administration. Investments: practice and experience. 2020. No. 23. P. 151-156.
2. Danchenko O. B., Zanora V. O. Project management: managing risks and changes in management decision-making processes: a mono-graph. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. 2019. 278 p.
3. Katrenko A. V. Decision-making: theory and practice: [textbook]. – Lviv: "New World-2000", 2013. 447 p.

4. Luganova I. A. The essence and principles of the concept of risk management. Actual problems of public administration. Vol. 1 (53)/2018. URL: [http://www.kbuapa.kharkov.ua/e\\_book/apdu/201881/doc/2/04.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e_book/apdu/201881/doc/2/04.pdf)

5. Power Michael. The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty / Michael Power. Demos, 2004. 73 p.

УДК 339.92(043.2)=111

*Ван Хунянь*,  
аспірантка PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **STAGES OF DEVELOPMENT OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

Modern transnational corporations have undergone a long evolutionary process of formation and development, during which there were changes in the main priorities, forms, spheres of activity, internal corporate structure and development strategy. Today, it is generally accepted to classify the development of transnational corporations into the corresponding five stages [2, p. 31]. The first stage (end of the 19th – beginning of the 20th century) is characterized by the emergence of international corporations and is associated with the transnational activity of industrial monopolies. Metropolises, which engaged the raw material base of the respective colonies in the sphere of their own economic interests, complemented the relations of political dependence of the colonies with their economic dependence, united many countries with their own interconnections and led to the formation of the world capitalist economy. The II stage (the interwar period of the 20th century) is characterized by active preparation for the Second World War, the growth of government spending specifically for military purposes, which led to the delineation of the appropriate boundaries and directions for the further development of international corporations in the form of military-industrial transnational enterprises that produced weapons and ammunition, etc. It is worth pointing out that some of the TNCs are still engaged in exactly such activities and have even maintained and increased production volumes, expanding the boundaries of interests and influence. The III stage (50s of the 20th century) is characterized by the intensive development of international companies of the integrating type,

both by the capital of the origin of the main company (a mul-tinational company, which is typical for the countries of Western Europe), in the field of activity. In the same period, the main strategic goals of TNCs begin to take shape, in particular, market conquest, the production of goods in mass demand for consumers with high living standards in industrialized countries, and the simultaneous transfer of harmful and labor-intensive production to the territory of developing countries [1]. The IV stage (60-70s of the 20th century) is characterized by the strengthening of international corporations that actively used the achievements of the scientific and tech-nical revolution, emphasized the advantages of interstate cooperation in production and supported the governments of their own countries, focused on the external economic sphere of their own activity, which turned into their main source of income. In addition, it is at this stage that international corporations begin to acquire other qualitatively new features:

- there is a rejection of a clear industry orientation;
- industrial capital begins to become increasingly intertwined with financial and commercial capital, with the simultaneous involvement of new scientific achievements;
- the processes of unification and standardization of production, etc. are intensified.

The fifth stage (began in the 80s and continues to this day) is the stage of the emergence of a new form of international corporations – global, with characteristic qualitative differences, namely:

- such corporations worked within the framework of a global strategy aimed at conquering not individual segments of the world market, but also key global economic positions in terms of production and sale of products, to which all production, scientific and research searches, corporate man-agement, production of new goods and services are subordinated, global marketing and after-sales service, establishing and maintaining a constant relationship with consumers (both real and potential) [4, p. 47-48];
- global corporations began to use global factors of production (capital, labor, natural resources, entrepreneurial opportunities), which led to the concentration in the hands of the largest corporations of 40% of global potential and 80% of technological innovations;
- it was the appearance of such corporations that led to the formation of a system of global international production located in most countries of the modern world.

Taking into account the above, we can say that the current stage of the development of corporations is characterized by both the emergence of global

corporations and a qualitative change in the organization of activities, in particular:

- under the conditions of increased scientific and technical progress and fierce competition, the main goal of corporations' activities is not to obtain maximum profit, but rather to ensure financial stability and market maximization;
- formation and expansion of global production and sales networks within the framework of a unified global strategy of the corporation;
- further expansion of the scale of international division of labor within international corporations with simultaneous strengthening of international production of material and non-material nature;
- increasing the intensity of development of internal corporate trade between various divisions of corporations (today it is about 1/3 of all world trade) [3, p. 206];
- export of capital by international corporations, in order not only to increase the number of foreign branches, but also to reduce the gap in the organization and production technologies in different countries;
- the tendency to unite international corporations belonging to various national and international centers and strengthen their interaction in the form of appropriate strategic systems, various mergers and acquisitions;
- the desire to adapt as much as possible to the existing model of the modern world, which is characterized by the opening by international corporations of large enterprises of activity coordinators, etc.

So, modern international corporations are modern giant industrial and financial associations. They are international in their field of activity, built on the principle of centralized planning and management on a global scale. They take an active part in the processes of world trade, capital investment, technology exchange, production and scientific and technical cooperation, labor migration, which strengthen the process of internationalization of the world, actively use the objective trends of international development and contribute to the establishment of new schemes in the global division of labor.

### **References**

1. Belska T. V. Globalization as a factor in the transformation of government-social relations // Public administration: theory and practice. 2013. URL:  
[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
2. Wenger V. V. Peculiarities of the formation and development of transnational corporations in the conditions of globalization //European

scientific journal of economic and financial innovation. 2019. No. 2(4). P. 30-44.

3. Shvets Yu.O., Suharenko T.A. The main stages of the development of transnational companies and their connection with globalization / Yu.O. Shvets, T.A. Suharenko // Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2016. No. 3. Vol. 1. P. 204-209.

4. Yarmak O. V. The impact of transnational corporations on the economy of Ukraine // Pryazovsky economic herald. 2019. No. 3(14). P. 46-49.

УДК 352:620.9](043.2)

*Васильєв В. В.,*

аспірант PhD,

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,

ННПУА ЧНУ імені Петра Могили,

м. Миколаїв, Україна

## **ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ТА СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ СТАЛОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Сталий енергетичний розвиток є одним із головних завдань сучасного суспільства. Забезпечення енергетичної безпеки, покращення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії стають усе більш актуальними завданнями для розвитку територіальних громад. Енергоменеджмент та системний підхід є фундаментальними елементами, необхідними для досягнення сталого енергетичного розвитку територіальних громад. Ці підходи дозволяють оптимізувати використання енергетичних ресурсів, зменшити викиди та сприяти зростанню на місцевому рівні.

Енергоменеджмент – це комплекс дій та заходів, спрямованих на підвищення енергоефективності та оптимізації використання енергії в окремому підприємстві, установі чи на території в цілому. Завдяки впровадженню енергоменеджменту можливо зменшити витрати на енергію, підвищити конкурентоспроможність підприємства та зменшити вплив на навколишнє середовище. Також енергоменеджмент дозволяє створити систему моніторингу та контролю за споживанням енергії, що дає змогу постійно вдосконалювати енергетичну політику та впроваджувати нові енергоефективні технології.

Однак, важливо розуміти, що енергоменеджмент має бути системним і охоплювати всі аспекти енергетичного розвитку територіальних громад. Системний підхід передбачає аналіз усіх ланок та процесів в енергетичній системі, врахування всіх взаємозв'язків і взаємодій між ними. Принцип системності допомагає виявити основні проблеми та визначити оптимальні шляхи їх вирішення.

На практиці використання системного підходу в енергетичному менеджменті територіальних громад означає створення інтегрованих стратегій енергозабезпечення, які охоплюють усі види енергії (включаючи традиційні та відновлювані джерела), а також усі сектори, що споживають енергію. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між потребами суспільства в енергії та збереженням навколишнього середовища.

Таким чином, енергоменеджмент та системний підхід в управлінні енергетикою є ключовими складовими сталого енергетичного розвитку територіальних громад. Впровадження цих підходів дозволить забезпечити ефективне використання енергії, зменшити залежність від імпортованих джерел енергії, підвищити рівень життя населення та зберегти навколишнє середовище для майбутніх поколінь.

Системний підхід дозволяє оцінювати ефективність використання енергії у будь-якій сфері виробництва. Найбільш висока ефективність може бути досягнута шляхом аналізу громади в цілому, а також її взаємопов'язаних процесів та систем. Метою енергетичного менеджменту є зменшення витрат енергії, забезпечення енергетичної безпеки та підвищення конкурентоспроможності продукції за енергетичними та економічними показниками на внутрішніх та зовнішніх ринках. Застосування системного підходу дозволяє досягти максимального результату в рамках поставлених цілей енергетичного менеджменту, що означає покращення продуктивної якості роботи громади, виявлення можливостей для ефективної діяльності, що суттєво впливає на енергетичний розвиток громади.

*Васюк А. Г.*,  
аспірант PhD,  
навчально-науково-виробничого центру  
НУЦЗУ, м. Харків, Україна

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ГУМАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Комплексний розгляд питання про вплив трансформаційних процесів на гуманітарну безпеку держави вимагає проведення компаративного аналізу сучасної політичної практики різних країн. У цьому контексті найбільш пильної уваги заслуговує досвід здійснення гуманітарної політики в Україні, США і країнах ЄС. Це виправдано ще і з огляду на те, що нинішня глобальна взаємозалежність, ріст процесів інтеграції держав роблять неможливим постановку і вирішення проблеми безпеки в національних межах окремо взятої країни.

Політика гуманітарної безпеки США також піддавалася справедливій критиці з боку учених (зокрема, в контексті антитерористичної кампанії, що розгорнулася в країні після подій 11 вересня 2001 року). Трансформації там відбувалися більше не на інституціональному рівні, а на рівні внесення змін до законодавства в частині матеріального і процесуального забезпечення безпеки. Зокрема, це стосується одіозного «Патріотичного акту», який, зважаючи на юридичну суперечність його норм, викликав справедливе занепокоєння у правозахисників і міжнародних організацій. Він став предметом критичного дослідження багатьох фахівців (таких, як В. Браш, Л. Гердес, Г. Грінвальд, П. Іббетсон та ін.). Незважаючи на це, дія цього закону була продовжена сенатом США, підтверджена палатою представників конгресу і президентом США Б. Обамою в 2010 році.

Показово, що вказаний федеральний закон вплинув не лише на внутрішню і зовнішню політику США, але і політику інших держав (в т.ч. і України). Зокрема, 10 січня 2002 року Департамент валютного контролю і ліцензування Національного банку України на прохання посольства США в Україні розіслав усім комерційним банкам України лист, в якому інформував керівників фінансових установ про зміст положень «Патріотичного акту» відносно так званих «банків-оболонок». Поза сумнівом, це є прикладом не лише політичного, але і юридичного втручання США в справи інших суверенних держав. Те ж саме стосується поправки Джексона-Вейніка (Jackson - Vanik amendment), яка формально діяла стосовно України до 23 березня 2006 року.

Як би то не було, політико-правова практика згаданих держав показує, що для них характерний ґрунтовний, системний підхід до реалізації стратегій своєї національної і гуманітарної безпеки, хоча акценти в здійсненні цих стратегій у них розставлені по-різному. Проте існує і інший, дещо спрощений підхід до безпеки. Наприклад, в Угорщині взагалі немає концепції національної безпеки як такої - є лише основні принципи політики безпеки і оборони [3, с. 37].

Як свідчить світовий досвід, для того, щоб уникнути ескалації громадських протиріч в умовах трансформаційних процесів, зовнішня і внутрішня політика держави має бути гнучкою і помірною. Ще одним ключовим трендом останнього часу є відхід від ліберальної доктрини і повернення до практики широкого етатичного регулювання громадських процесів. Причиною цього є не лише рецесійні явища у світовій економіці і національних економіках окремих держав, але і цілком об'єктивна неефективність механізмів «саморегулювання» в сучасних умовах.

Кризу лібералізму в Україні констатував ще в 2002 році у своєму Посланні до Верховної Ради України Президент Л.Д. Кучма. Ця теза є актуальною досі, що підтверджується світовою практикою націоналізації і посилення впливу держав в економіці, що отримала своє поширення в умовах глобальної фінансово-економічної кризи.

Важливим аспектом є також державне регулювання інформаційної сфери. Як показує українська практика, комплексне використання державних медіа-інструментів може дати відчутний позитивний ефект для гуманітарної безпеки [1].

Активну гуманітарну політику проводить і керівництво Румунії, чий зусилля зосереджені на латентній асиміляції громадян України через спрощену процедуру отримання ними громадянства Румунії, а також на артикуляції територіальних претензій до України. У аспекті популяризації національної культури і мови цікавий медіа-досвід ФРН і Великобританії. Наприклад, німецька телерадіокомпанія «Deutsche Welle» розміщує на своєму сайті безкоштовний комплексний курс німецької мови, підкріплений не лише текстами, але і різноманітним аудіо-візуальним матеріалом в простому і зрозумілому стилі, з елементами гумору і відповідним художнім оздобленням. Аналогічно діє і британська телерадіокомпанія «ВПС» стосовно англійської мови.

В цілому аналіз показує, що дипломатичні успіхи держав сильно залежать від того, наскільки активно і послідовно вони просувають свої гуманітарні інтереси у ближньому і далекому зарубіжжі (зокрема, через основу і підтримку на державному рівні організацій гуманітарного профілю за кордоном). Скажімо, в США саме з такою метою було за-



сновано Агентство США по міжнародному розвитку (USAID), у Великобританії - Британська Рада (British Council), у ФРН - Гете-інститут (Goethe - Institut), у Франції - Французький Інститут (Institut Français). Зараз, в мирний час, саме діяльність подібних організацій є ефективним (і, що найбільш важливо, легальним) інструментом зовнішньої політики, «м'якого» політичного впливу на владу інших держав (передусім, стратегічних і найближчих сусідів), дієвим засобом публічної адвокати держави, формування відповідних громадських стереотипів про неї у світі, популяризації досягнень її національної культури, освіти, науки і техніки.

Зарубіжні учені також традиційно приділяють велику увагу протидії корупції. Особливого значення цей аспект набуває саме в умовах трансформаційних процесів, коли украй важливо забезпечити підтримку державного курсу реформ з боку суспільства, що з необхідністю вимагає високої довіри громадян до влади. Іноземний досвід в цій сфері вказує на ефективність основи відособлених спеціалізованих державних, дорадчо-консультативних органів різного організаційного формату з протидії корупційним злочинам. У цьому контексті К.А. Закоморна також звертає увагу на функціонування у багатьох державах інституту омбудсмена. Зараз цей правовий інститут, що має шведські корені, в тій або іншій формі існує у більше, ніж 70-ти країнах світу і визнається невід'ємною рисою сучасної демократичної правової держави як один з ефективних механізмів захисту прав громадян [2, с. 131].

Світова практика також підтверджує виняткову роль суспільного консенсусу, національної злагоди для гуманітарної безпеки будь-якої держави. Найефективніше нівелювати інформаційні загрози можна у тому випадку, коли в державі існує єдність відносно базисних принципів векторів її стратегічного розвитку. Більшість населення і політичної еліти повинні мати загальні погляди відносно цілей державного будівництва; погляди на те, яким має бути держава в перспективі. Відмінності можуть бути тільки в шляхах досягнення мети державного будівництва, але не у баченні самої мети по суті.

Україна в цьому аспекті ще знаходиться в досить складних умовах. Запропонувати універсальні соціально-політичні цінності, які могли б об'єднати увесь український народ, досі не зміг ніхто. У умовах, що склалися, основою для національної консолідації повинні стати ідеї і цінності, визначені в Конституції України, ідеї і цінності демократичної соціально-правової держави. З наукової і практичної точки зору найдоречніше узагальнити такі ключові аксіологічні моменти в єдиному комплексному державному документі - Концепції державного будівництва.

Таким чином, процеси суспільно-політичної трансформації неминує викликають актуалізацію загроз гуманітарної безпеки держави. Різні держави протидіють цим загрозам по-своєму, проте загальним для усіх них є те, що до завершення процесу державного будівництва вони були вимушені йти на деяке звуження прав своїх громадян (чи підданих) з метою забезпечення національної і гуманітарної безпеки. Звичайно, це не може бути виправданням відвертої зневаги правами людини. У цьому контексті украї доречним кроком видається активізація роботи інституту омбудсмена. Пріоритетними сферами доклада державних зусиль також є запобігання і протидія корупції, забезпечення ефективного державного регулювання сфери ЗМІ, раціональне управління міграційними процесами, забезпечення консолідації суспільства. При цьому необхідно враховувати неактуальність більшості підходів і методів, які використовувалися на пострадянському просторі ще зовсім нещодавно (зокрема, в контексті загальноновизнаної кризи доктрини лібералізму).

Застосування зарубіжного досвіду необхідно здійснювати після його відповідної адаптації до національних реалій. Механістичне копіювання іноземних методик і підходів в політиці гуманітарної безпеки може привести до непередбачуваних наслідків. У цьому контексті необхідно у черговий раз підкреслити ключову роль науково-експертного забезпечення державної політики.

### **Список використаних джерел**

1. Сергієнко Л. В. Гуманітарна політика України: ідентифікація складових, об'єктів, суб'єктів та пріоритетів / Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування, вип. 2(88). С. 162-173. DOI : [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-162-173](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-162-173)
2. Стан та перспективи впровадження реформ у соціогуманітарній сфері // Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-анал.доп. / за заг. ред. М.М.Білинської, О.М.Петроє. Київ: НАДУ, 2019. С. 129-133.
3. Чупрій Л. Концептуальні засади політики національної безпеки Української держави в гуманітарній сфері / Політичний менеджмент. 2013, № 1-2. С. 35-41.

*Горенко Ю. В.,*  
аспірантка PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Всесвітній глобалізаційний процес охоплює всі сфери публічно-політичного життя суспільства й держави. Неминучість змін, які несе у собі глобалізація певним чином торкається кожної людини, оскільки людина-громадянин є суб'єктом публічно-політичних, суспільних, владних та інших відносин, які виникають в державі.

У зв'язку з цим важливим постає питання демократизації українського суспільства й формування в подальшому справжнього громадянського суспільства. Не менш важливим аспектом в даному випадку є виявлення тих проблем, які виникають або можуть виникати в процесі демократизації нашого суспільства й тим самим не прискорювати його хід, а гальмувати процес демократизації.

Т. Балута у своєму дослідженні «Демократизація українського суспільства: шляхи та структурні фази демократії» наголошує на тому, що теперішній стан трансформаційних процесів в Україні говорить про необхідність їх кардинальних змін й визначає головні проблеми нашої держави на шляху розвитку демократії, а саме: 1) наявність негативних наслідків авторитарного режиму минулого на шляху до становлення й розвитку демократії і, як задача – подолання цих негативних наслідків; 2) існування складних соціально-економічних проблем, а тому задачею подолання цієї проблеми є розширення економічної свободи [1, с. 169].

Виходячи з цього, нам стає зрозумілим той факт, що процес демократизації українського суспільства є вже досить тривалим, але назвати його нагальним в сучасних умовах не можна, оскільки навіть при такому розкладі і нашому бажанні прискорити даний процес демократизації не можливо без залучення й бажання самого народу й кожного громадянина окремо.

Повертаючись до дослідження Т. Балуту ми погоджуємось з автором у тому, що суспільство повинно не тільки розуміти, мати уявлення про те, що таке демократія, її принципи і можливості, а й погодитися жити з такими принципами і усією повнотою відповідальності без втручання й опіки владних інститутів [1, с.168].

Отже, жити в демократичній державі це не тільки права, а й відповідні обов'язки й відповідальність кожного громадянина окремо.

Також говорячи про демократизацію українського суспільства необхідно роз'яснити, що собою представляє сам процес демократизації.

Отже, демократизація являє собою процес переходу від тоталітарного або авторитарного режиму до демократії й утвердження на основі цього демократичних механізмів влади [4, с. 191].

На сучасному етапі розвитку нашої державності питання демократизації українського суспільства є актуальним ще й тому, що наше суспільство тісно пов'язане з публічним управлінням, а саме члени нашого суспільства, громадяни нашої держави займають посади в органах публічного управління. Тому, від рівня демократизації українського суспільства залежить рівень демократизації усієї системи публічного управління в нашій державі.

Важливим аспектом демократизації українського суспільства постає сприяння розвитку та реалізація існуючих політичних інститутів демократії, про що говорить дослідник В. Козьма, а саме мова йде про: «1) наявність й розвиток загальних громадянських прав;

2) автономія асоціацій, тобто наявність прав громадян формувати певні об'єднання, які у свою чергу формують громадянське середовище; 3) свобода висловлювань, яка означає можливість критикувати посадових осіб, ідеологію, відкрито висловлювати свої думки, не боячись при цьому переслідувань з боку влади; 4) доступ до всіх джерел інформації, які не контролюються діючою владою, незалежно від їх спрямованості; 5) виборність посадових осіб; 6) відкрите та вільне волевиявлення означає наявність у всіх громадян виборчих прав й реальну можливість приймати участь у виборах» [2, с. 447-451].

Виходячи з цього, ми погоджуємось із автором щодо виділення ним саме цього набору політичних інститутів демократії, які у свою чергу і складають основу демократії.

Конституція України, яка була прийнята після проголошення незалежності нашої держави також закріпила основні права, свободи та обов'язки людини і громадянина [4, с. 191], присвятивши цьому Другий розділ, що свідчить про небайдужість до долі нашого народу й таким чином був зроблений акцент на демократизації українського суспільства й формуванні в подальшому громадянського суспільства.

Тобто, ми бачимо, що спроби демократизації українського суспільства в майбутньому були зроблені ще у минулому, про що свідчать положення діючої Конституції України.

Л. Радченко вважає «демократизацію суспільства певним напрямом політичного процесу, який характеризується розширенням прав і сво-

бод громадян та їх об'єднань, безпосередньої участі народу в політичному житті з можливістю впливати на прийняття політичних рішень, необхідності посилення контролю за діяльністю органів публічної влади з боку громадян, створення конкуренції існуючих політичних сил, розвиток політичного й ідеологічного плюралізму» [5, с. 293-295].

Найбільш складним для сучасної України є втілення усіх вищеперелічених прав, свобод і можливостей для народу й громадян нашої держави на шляху до демократизації українського суспільства.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити й схематично зобразити проблеми, які виникають або можуть виникати на шляху до демократизації українського суспільства (Рис. 1).



**Рис. 1.** Проблеми демократизації українського суспільства

Таким чином, демократизація українського суспільства в умовах глобалізації характеризується розширенням прав і свобод громадян, їх

участю в прийнятті важливих політичних рішень. Для цього необхідно розв'язання комплексу проблем спрямованих на розбудову сучасної форми публічного управління, в якому громадськість залучена до вирішення суспільних справ.

### **Список використаних джерел**

1. Балута Т. П. Демократизація українського суспільства: шляхи та структурні фази демократизації./ VIRTUS scientific journal. – 2015. – №4. – С. 166 -170.
2. Козьма В. В. Демократизація українського суспільства та проблеми становлення демократичних інститутів / Політика і духовність в умовах глобальних викликів. Серія № 22. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. – С. 447 – 451.
3. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.//Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.
4. Політична енциклопедія / Ред. кол.: Ю. Левенець, Ю. Шаповал та ін. – К.: Парламентське видавництво, 2012. – 808 с.
5. Радченко Л. М. Проблеми демократизації українського суспільства. – С. 293 – 295. – Режим доступу:  
[https://enquir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36090/Radchenko\\_293-295.pdf?sequence=1](https://enquir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36090/Radchenko_293-295.pdf?sequence=1)

УДК 352.4:321.01:342.28

*Гордіснко В. М.,*  
аспірант PhD,  
ДУЖП, м. Житомир, Україна

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМО-ВРЯДУВАННЯ**

Згідно з класифікацією регіональної політики ЄС визначено такі головні принципи публічної політики реформування місцевого самоврядування на локальному рівні: субсидіарність; децентралізація; партнерство; програмування; концентрація. Стисло розглянемо їх.

Субсидіарність (соціально-політичний принцип, згідно з яким соціальні одиниці вищого рівня мають право і повинні вирішувати лише ті проблеми, які структури нижчого рівня не в змозі вирішити), зараз переживає ренесанс як фундаментальний принцип, що діє після підпи-

сання угоди з ЄС. Адже цей принцип є основоположним принципом Європейського Союзу відповідно до Маастрихтської угоди (ст.. 3): «У сферах, які не входять до окремої юрисдикції співтовариства, воно згідно принципу субсидіарності починає свою діяльність лише в тому випадку, коли буде неможливо достатньою мірою досягнути цілі визначених заходів нарівні держав-членів, і тому в силу їх масштабу чи дієздатності можуть бути здійснені ефективніше на рівні співтовариства» [1].

Децентралізація. Одвічною дилемою розвитку управління є перерозподіл влади, ресурсів, бюджету, диференційованих субсидій зі спільного бюджету та фондів ЄС для підтримки менш розвинених регіонів з метою досягнення певного рівня економічного розвитку та політичної стабільності. Отже, разом із субсидіарністю, сама децентралізація, як перерозподіл повноважень, має на меті ефективне виконання та заохочення регіональних і місцевих ініціатив, оптимізацію практичних рішень конкретних проблем на регіональному та місцевому рівнях, а також розмежування функцій і зв'язків між різними рівнями Управління ЄС. Повноваження посередника утворюють дві основні основи політики ЄС. Важливість цих двох принципів незаперечна. Адже їх впровадження (а це мета ефективної євроінтеграції) посилює відповідальність на місцевому рівні та активізує місцеві ініціативи. У цьому контексті посилення місцевої компетенції важливо і з точки зору послаблення (чи зниження) надмірного впливу національного рівня. Важливо, щоб ці рівні стали прозорими. В інноваційних програмах реальні суб'єкти регіонального та місцевого розвитку мають об'єднувати свої зусилля, а вже в фінансуванні центральні чи наднаціональні рівні мають пріоритет у підтримці їхнього розвитку [1; 3; 4].

Партнерство. Фактично, партнерство є співробітництвом між суб'єктами різних рівнів (наприклад, Євросоюз, держава, регіон, конкретна територія). Цей принцип базується на умові, що діяльність і розвиток територіальних громад можуть відбуватися лише за умови реалізації принципу субсидіарності та безперервної співпраці суб'єктів співпраці для досягнення спільних цілей. Співпраця на регіональному рівні, оскільки розвиток транскордонного співробітництва, співробітництво між місцевими територіальними громадами також є важливою складовою партнерства.

Програмування. Протягом цього етапу здійснюється розробка на основі партнерства стратегій розвитку на основі реалізації програм чи проєктів з урахуванням пріоритетних короткострокових та короткострокових цілей. Принцип програмування визначає пріоритет інвесту-

вання не окремих проєктів чи дій, а програм, які мають глибинне значення для країни, регіону, території. Стратегія територіального програмування базується на чітко розробленій системі цілей, бо слід урахувати як інтереси «знизу» (громад), так і доцільність врахування загальнонаціональних пріоритетів «згори». Програмування також передбачає визначення дій, виконавців, джерел фінансування, моніторингу, врахування ймовірних позитивних та негативних впливів на соціо-економічний розвиток територій.

Таким чином, програмування – це цілеспрямований процес послідовного виконання певних кроків від визначення мети до повної реалізації проєкту, що також створює умови для більшої прозорості джерел, їх координації у просторі і часі та їх моніторингу. Світовий досвід показує, що більшість громадян готові брати участь у програмах (проєктах) місцевого розвитку, коли вони можуть брати участь у прийнятті рішень і відчують, що програма (проєкт) покращує конкретні умови життя. Дозволяючи місцевим громадам вирішувати, як планувати забудови, місцеві органи влади підвищують почуття власності та відповідальності за проєкти. Це також створює особисту зацікавленість конкретного громадянина в успішному завершенні програми.

У результаті громадяни витратять більше часу та ресурсів на досягнення цілей проєкту, що, у свою чергу, сприятиме кращим результатам порівняно з віддаленим центральним урядом, який приймає рішення щодо проєктної діяльності. Органи місцевого самоврядування можуть підвищити сталість розвитку шляхом безпосереднього залучення громадян до реалізації проєктів. Зацікавлені сторони, які є «власниками» проєкту, відповідатимуть за підтримку проєкту. Можливість брати участь у плануванні розвитку на ранній стадії, у свою чергу, спонукатиме місцевих жителів належним чином контролювати та захищати результати проєкту [3; 4].

Централізація, додатковість. Реалізація принципів централізації та додатковості означає, що фінансові ресурси, які ЄС надає окремим державам-членам або суб'єктам територіального розвитку, повинні доповнюватися за рахунок місцевих ресурсів. По суті, ці два принципи є взаємодоповнювальними, головною умовою є співпраця та ефективне використання ініціатив, пошук та розвиток власних джерел фінансування проєктів регіонального та місцевого розвитку.

Як і в інших країнах світу та країнах Європи, які провели реформи місцевого самоврядування, цілями цієї реформи в нашій державі є: створити територію, яка розвивається, надати людям якісні послуги, створити умови для кадрового зростання місцевого самоврядування. Є дві



базові умови для впровадження сучасних реформ місцевого самоврядування:

- реформування адміністративно-територіальних утворень має відбуватися шляхом добровільного об'єднання територіальних громад;
- громади нових союзних територій повинні мати потенціал [5].

Ці умови підкріплюються законодавчою базою, яка включає: Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 р. № 1508-VII; Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-19; Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 26 квітня 2015 р.; Закон України «Про місцеві вибори» від 14 липня 2015 р. № 595-УШ; Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо організації проведення перших виборів депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» від 4 вересня 2015 р. № 676-19; Методики формування спроможних територіальних громад, Постанова КМУ від 8 квітня 2015 р. № 214.

Найважливішими та основними нормативно-правовими документами, які визначають основні норми реформи є: Закон України «Про добровільне об'єднання громад» (далі – Закон) та Методика формування повноправних територіальних громад, затв. Кабінет Міністрів України. Відповідно до вищезазначених законів, добровільне злиття має відповідати таким принципам.

1) повсюдність влади – у межах територіальної громади неможлива наявність у іншій територіальній громаді свого представницького органу місцевого самоврядування;

2) цілісність – територія ТГ має бути неподільною, межі ТГ визначаються зовнішніми межами, регламентованими Радою ТГ, ОТК має знаходитися в межах території Автономної Республіки Крим, держави;

3) економічна ефективність – при прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання громад Території враховуються історичні, природні, етнічні, культурні та інші фактори, що впливають на соціально-економічний розвиток громад Території;

4) послідовність – якість та доступність публічних послуг, що надаються громадами об'єднаних територій, не може бути нижчою, ніж до об'єднання.

На сьогодні українське суспільство перебуває у процесі переходу від тоталітаризму до демократії. Узагальнюючи наукову літературу та проекти нормативно-правових актів щодо вітчизняного реформування системи місцевого самоврядування, постає можливість здійснити систематизацію принципів, за якими впроваджуються зміни у системі

територіального управління. Пропонуємо виділяти такі чотири основні блоки принципів: загальносистемні, усталево-політичні, управлінсько-праксеологічні та географічно-морфологічні [3].

Загальносистемні принципи покликані забезпечити умови для функціонування та розвитку України як дієздатної соціально-економічної системи в далекоюсяжній стратегічній перспективі у гармонії з її геополітичним оточенням. До таких принципів зараховуємо принципи раціональності, відповідності, динамічності та послідовності. Серед загальносистемних принципів найважливіше значення, на нашу думку, відіграє принцип раціональності. Крізь призму цього принципу система місцевого самоврядування постає інструментом реалізації основоположних цілей територіальної системи держави. У цілому принцип раціональності забезпечується науковою обґрунтованістю змін системи місцевого самоврядування. Усі без виключення параметри не повинні входити у суперечність з загальносистемними інтересами. Адже за демократичних умов основною причиною перетворення системи місцевого самоврядування є прагнення підвищити ефективність територіального управління.

Належна наукова обґрунтованість реформи дозволяє суттєво знизити видатки на її реалізацію, масштаби зниження управлінської ефективності в ході її реалізації та максимізувати зиски від реалізації реформи в стратегічній перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Немцінов О. М. Територіальне управління в умовах трансформації суспільного устрою у державах Центральної та Східної Європи: досвід для України [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.01 / Олег Миколайович Немцінов . Львів, 2014. - 20 с.

2. Немцінов О. М. Реформи локального рівня адміністративно-територіального устрою країн Центрально-Східної Європи у 1945-1990 рр. / О. М. Немцінов // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. - 2013. - № 2. - С. 7 - 10. - Режим доступу : [http://пБиу.доу.иа/ИЖК/уашси4и\\_2013\\_2\\_3](http://пБиу.доу.иа/ИЖК/уашси4и_2013_2_3).

3. Немцінов О. М. Реформи системи територіального управління в європейських державах: основні проблеми та тенденції реорганізації локального рівня. Модернізація системи держ. упр. та держ. служби: теорія і практика : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (20 квіт. 2012 р.) : У 2 ч. / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. Ч. 1. С. 131 - 134.

4. Немцінов О. М. Утвердження місцевого самоврядування в державах Центрально-Східної Європи: приклад для України. Публічне управління: Теорія і практика. - 2013. Вип. 3 (15). С. 168 - 178.

5. Немцінов О. М. Завдання адміністративно-територіального реформування в Україні у контексті європейських підходів до забезпечення управлінської ефективності. Демократичне врядування : електр. наук. фах. вид. ЛРІДУ НАДУ. 2013. Вип. 12.

УДК 351.823.1(043.2)

*Гусєв В. О.,*  
аспірант PhD,

ІДП імені В. М.Корецького НАН України, м. Київ, Україна

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Актуальність дослідження сучасних викликів та можливостей для української аграрної політики в контексті європейської інтеграції зумовлена кількома визначальними чинниками. По-перше, аграрний сектор залишається однією з основ економіки України, відіграючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та соціально-економічному розвитку країни. По-друге, процес адаптації до норм та стандартів Європейського Союзу (ЄС) відкриває нові перспективи для розширення ринків, збільшення конкурентоспроможності української продукції та приваблення інвестицій. Ці зміни вимагають від українських виробників впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та дотримання екологічних стандартів, що, в свою чергу, стимулює розвиток національної аграрної політики. По-третє, акцент на європейську інтеграцію надає можливості для вирішення низки внутрішніх викликів, зокрема земельної реформи та модернізації аграрного сектору, спрямовуючи Україну на шлях сталого розвитку. Таким чином, аналіз сучасних викликів та можливостей, які виникають у процесі європейської інтеграції, є необхідним для формування ефективної стратегії розвитку українського аграрного сектору в нових геополітичних та економічних умовах.

Здійснюючи аналіз європейських стандартів і вимог щодо аграрної політики, важливо виокремити два ключові аспекти: основні принципи аграрної політики ЄС та їх вплив на українське законодавство.

Основні принципи ЄС щодо аграрної політики включають: 1) забезпечення конкурентоспроможності (Європейський Союз наголошує на підтримці конкурентоспроможності аграрного сектору через інновації, дослідження та розробки); 2) сталий розвиток (важливим є підтримка сталого використання ресурсів, збереження біорізноманіття, охорона ґрунтів та водних ресурсів); 3) якість продукції (ЄС висуває високі стандарти безпеки та якості харчових продуктів, що забезпечується через строгий контроль та сертифікацію); 4) ринкова орієнтація і цінова стабільність (ЄС прагне забезпечити ринкову орієнтацію аграрної продукції при одночасному мінімізуванні коливань цін); 5) підтримка сільських територій (політика ЄС також зосереджена на підтримці сільських громад через розвиток інфраструктури, освіти та соціальних служб) [3].

Вплив європейських стандартів на українське аграрне законодавство проявляється у таких положеннях як: 1) адаптація законодавства (Україна активно працює над гармонізацією свого аграрного законодавства з європейськими нормами, особливо у сферах фітосанітарії, ветеринарії та безпечності продуктів харчування); 2) зміни у субсидуванні (поступово впроваджуються європейські підходи до субсидування, що спрямовані не лише на підтримку виробництва, а й на розвиток сільських територій та екологічні ініціативи); 3) покращення стандартів продукції (впровадження європейських стандартів якості дозволяє Україні покращити якість та безпечність агропродукції, збільшуючи її конкурентоспроможність на міжнародних ринках).

Ці зміни створюють передумови для формування нової аграрної політики України, що відповідає сучасним європейським вимогам, і водночас сприяє розвитку національного аграрного сектору в умовах глобалізації та зростаючих міжнародних викликів.

Аграрний сектор України стоїть перед низкою сучасних викликів, що стають ще більш виразними на тлі європейської інтеграції. Ці виклики можна класифікувати на економічні, екологічні, технологічні та соціальні:

– Економічні виклики: 1) волатильність ринків (український аграрний ринок є вкрай чутливим до глобальних цінових коливань, особливо на зернові та олійні культури. Європейська інтеграція вимагає стабілізації цін і зменшення залежності від зовнішніх «шоків» через диверсифікацію ринків та продукції); 2) цінова конкуренція (вступ до європейських ринків вимагає від українських агропродуктів не лише високої якості, але й конкурентоспроможності за ціною. Це ставить перед українськими виробниками завдання зниження виробничих витрат і підвищення ефективності);

– Екологічні виклики: 1) сталий розвиток (європейська інтеграція зобов'язує Україну дотримуватися принципів сталого розвитку, які включають раціональне використання природних ресурсів, зниження впливу на навколишнє середовище та зменшення викидів шкідливих речовин); 2) збереження біорізноманіття (необхідність захисту біологічного різноманіття накладає обмеження на аграрні технології, зокрема, на використання ГМО, пестицидів та інших агрохімікатів);

– Технологічні виклики: 1) модернізація виробництва (адаптація до європейських стандартів вимагає значних інвестицій у модернізацію обладнання, впровадження передових технологій в обробтку землі, зборі врожаю та його зберіганні); 2) інновації (розвиток біотехнологій, робототехніки в аграрному секторі, а також використання сучасних ІТ-рішень для моніторингу та управління агропромисловим комплексом);

– Соціальні виклики: 1) земельна реформа (реформування земельних відносин є критично важливим для забезпечення прозорості та ефективності використання земельних ресурсів. Європейська інтеграція стимулює проведення реформи з урахуванням кращих європейських практик і стандартів); 2) доступність ресурсів для малих господарств (забезпечення рівного доступу до ресурсів, кредитів та ринків для малих господарств допомагає підтримувати соціальну стабільність у сільських регіонах та сприяє децентралізації виробництва) [1].

Аналіз цих викликів є основою для розробки комплексних політичних рішень, спрямованих на модернізацію аграрного сектору України з урахуванням європейських вимог та стандартів.

Поряд із викликами, європейська інтеграція відкриває значні можливості для української аграрної політики, сприяючи її модернізації та інтеграції у глобальні ринкові процеси. Ці можливості мають стратегічне значення для подальшого розвитку аграрного сектору України, а саме:

– Відкриття нових ринків: 1) експортні можливості (європейська інтеграція забезпечує українським агропродуктам доступ до великого європейського ринку, який характеризується високим попитом на органічну продукцію та продукти з доданою вартістю. Розширення експортних ринків дозволяє збільшувати обсяги продажів та стимулювати виробництво); 2) підвищення продуктивності (Вхід на нові ринки спонукає аграріїв до підвищення продуктивності та ефективності виробництва через використання передових технологій та методів управління);

– Інвестиційні перспективи: 1) залучення європейських інвестицій (інтеграція до ЄС надає можливості для залучення інвестицій з Європи, які можуть бути спрямовані на модернізацію агротехнологій,

будівництво нових виробничих та переробних потужностей, а також на розвиток інфраструктури. Європейські інвестори часто шукають можливості для розвитку сталого виробництва, що відповідає глобальним екологічним стандартам); 2) акces до фінансування та технологій (членство в європейських економічних організаціях і програмах дає Україні можливість отримувати фінансову та технічну підтримку, зокрема гранти та кредити на розвиток сільськогосподарських проєктів);

– Покращення якості продукції: 1) впровадження європейських стандартів якості та безпеки (європейська інтеграція вимагає від українських виробників відповідності до жорстких європейських стандартів якості та безпеки продуктів. Це включає сертифікацію продукції, поліпшення умов виробництва та обробки продуктів); 2) збільшення довіри споживачів (виробництво продукції, що відповідає європейським стандартам, підвищує довіру споживачів, збільшує репутаційний капітал українських аграріїв на міжнародній арені, що, в свою чергу, позитивно впливає на експортні можливості) [2].

Таким чином, європейська інтеграція надає Україні можливість не тільки модернізувати аграрний сектор, але й стимулює його розвиток через відкриття нових ринків, залучення інвестицій та покращення якості продукції, що є критично важливим для стійкого розвитку національної економіки.

Отже, європейська інтеграція здійснює глибокий вплив на українську аграрну політику, сприяючи її реформуванню та адаптації до міжнародних стандартів. Оцінюючи поточні тенденції та можливі напрями розвитку, можна виділити кілька ключових аспектів, на яких слід зосередити увагу в майбутньому:

– Сумарний аналіз впливу: європейська інтеграція сприяє модернізації українського аграрного сектору через впровадження передових агротехнологій, покращення якості продукції та збільшення експортного потенціалу. Відкриття нових ринків забезпечило більшу ринкову диверсифікацію та зменшило залежність від традиційних ринків. Інвестиції з ЄС допомагають зміцнити інфраструктуру та підвищити рівень технічного оснащення аграрних підприємств;

– Прогнози для подальшого розвитку: 1) зростання експорту (Україна має потенціал збільшити свою присутність на європейських ринках завдяки виробництву високоякісної агропродукції); 2) Технологічне оновлення (подальше впровадження інноваційних агротехнологій стане ключовим для підвищення продуктивності та ефективності); 3) соціально-економічне зміцнення (забезпечення стабільності та

підтримка малих та середніх аграрних виробників допоможе підвищити загальне соціально-економічне благополуччя в регіонах);

– Рекомендації для подальшого розвитку: 1) посилення інституційної підтримки (важливо продовжувати реформування аграрного сектору, зокрема земельні відносини, для забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів); 2) фокус на сталий розвиток (необхідно акцентувати увагу на екологічно стійких практиках, що забезпечують збереження природних ресурсів та біорізноманіття); 3) розробка програм підтримки (створення та реалізація програм підтримки інновацій та впровадження новітніх технологій у виробництві, особливо для малих та середніх підприємств); 4) розширення міжнародної співпраці (Україні слід активніше взаємодіяти з міжнародними аграрними організаціями та взяти участь у міжнародних дослідницьких програмах для обміну досвідом та залучення інвестицій).

Враховуючи ці прогнози та рекомендації, Україна має всі передумови для того, щоб використати переваги європейської інтеграції для посилення своєї аграрної політики та зміцнення позицій на світовому аграрному ринку.

### Список використаних джерел

1. Томчук В., Капула І. Проблеми розвитку аграрного сектору економіки України на шляху до євроінтеграції. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 3. С. 171-177. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.171>

2. Artimonova, I., & Khomovij, S. (2018). The Impact of Ukraine's European Integration on the Development of Agriculture. *International Scientific Days 2018. Towards Productive, Sustainable and Resilient Global Agriculture and Food Systems: Proceedings.* 1606-1623. DOI: <https://doi.org/10.15414/ISD2018.S8.02>

3. Cramon-Taubadel, S., Striwe, L. (2001). Reform of the EU's Common Agricultural Policy and Agricultural Policy's Strategies for Ukraine. In: Hoffmann, L., Möllers, F. (eds) *Ukraine on the Road to Europe.* Physica, Heidelberg. 166-180. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-57598-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-642-57598-3_12)

## **ЕВФЕМІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ ДОКТРИНИ ПОЛІТИЧНОЇ КОРЕКТНОСТІ**

В умовах євроінтеграції України доктрина політичної коректності є ідеологією, що встановлює норми політкоректної мовної поведінки в публічному управлінні. На практиці політкоректність є забороною (прямої або опосередкованої) вживання слів і виразів, що вважаються образливими для людей та груп, які відчувають дискримінацію. За-мість образливих слів використовуються евфемізми (слова, висловлювання), що знижують негативне сприйняття назв явищ, предметів об'єктивної дійсності і створюють у свідомості людей позитивні обра-зи.

Евфемізми в публічному управлінні є засобом не образити почуття адресата, формуючі політкоректну поведінку людей. Через евфемізм «нейтральне, пом'якшувальне слово замість забороненого» [6] відбувається заміна назв явищ, предметів об'єктивної дійсності. Процес запровадження евфемізмів в публічному управлінні – це евфемізація. Під якою розуміється стратегія політкоректного мовного поводження, один з тактичних прийомів вживання лексичних одиниць, що продиктовано ввічли-вістю, делікатністю.

На нашу думку політкоректність в публічному управлінні може використовуватися, як ефективний мовний інструмент, як політика зава-лювання істинної сутності того, що відбувається, щоб відволікти насе-лення від негативних аспектів дійсності.

Отже евфемізація публічного управління, як механізм реалізації політичної коректності – це надання словам та висловлюванням ново-го знакового значення впливаючи на сенс висловлювань. Її поширення в публічному управлінні дозволяє пом'якшити й приховати смисл не-гативних подій. Тому що евфемізація є засобом інформаційного впливу в публічному управлінні. А мова – це інструмент боротьби за владу.

У сфері публічного управління – передача інформації здійснюється за допомогою евфемізмів – нейтральних за змістом та емоційним за-барвленням слів або висловлювань, що «призводить до того, що політкоректність стає стратегією пом'якшення негативних асоціацій, пов'язаних з неприємними подіями, а тому може використовуватися як політика завуальювання істинної сутності того, що відбувається,



відволікання від негативних аспектів дійсності, уявлення небажаної чи спірної реальності у приємному вигляді тощо» [1].

Очевидно, що евфемізми (слова чи висловлювання) – політкоректні терміни в публічному управлінні потрібні для того, щоб не образити адресата, а також приховати або покращити негативний факт. Тому прагматичною причиною їх використання є мета завуалювати негативну сутність окремих явищ дійсності. Евфемізми вживаються замість некоректними, недозволеними, або небажаними, з метою уникнути найменування того, що може викликати негативні емоції у того, хто говорить або співрозмовника, а також з метою завуалювати, замаскувати суть явища) ховається його маніпулятивний потенціал: за рахунок заміни слів і створення нейтральною або позитивної конотації змінюється ставлення адресата до події, виникає асоціація з чимось кращим, хоча насправді мова йде про щось негативне.

Так евфемізми набувають поширення в публічному управлінні в процесі вирішенні суспільно значущих проблем, виконуючи функції, які допомагають маскувати і вуалювати негативні явища дійсності, для того, щоб не говорити про неприємні або бентежливі теми безпосередньо (Рис. 1).

Українська дослідниця О. Селіванова, у свою чергу, виокремлює магічну, ідеологічну, етикетну, іронічну та криптофорну функції евфемізмів [4, с. 135]

Іншу класифікацію евфемізмів пропонує австралійська дослідниця Кейт Беррідж, класифікуючи евфемізми, як: захисні, для того, щоб знівелювати негативне значення і уникнути образи; секретні, щоб містифікувати й зображувати інформацію у фальшивому світлі, тобто її спотворювати; Евфемізм, що надихає, - щоб підносити і підвищувати; провокаційні щоб викривати і спонукати; об'єднувальні, щоб проявити солідарність і допомогти ідентифікувати групу. Такі евфемізми пов'язані з соціальними діалектами, як, зокрема, сленг і жаргон; виступають як засіб ідентифікації себе в групі або об'єднанні групи. Це периферійна функція евфемізму. Ігрові, гумористичні, щоб веселитися й розважатися [5].

Евфемістичні функції в публічному управлінні	
	<i>вуалітивну</i> (не називати речі своїми іменами, завуалювати, приховати небажані аспекти дійсності)
	<i>превентивну, камуфлюючу</i> (заміна наявних табу, уникнення вживання табуованого слова, виразу)
	<i>інтенціональну</i> (заміна для досягнення вигідного комунікативного ефекту, подання інформації в позитивному русі)
	<i>соціально-регулятивну</i> (допомагає учасникам комунікативних взаємодій підтримувати наявні правила гри)
	<i>контакто-встановлюючу</i> (уникнення конфліктів та встановлення продуктивної комунікації шляхом усунення з мовлення тих лексем, які можуть спричинити конфлікт чи непорозуміння)
	<i>експресивну</i> (відбиття потрібного емоційного стану мовця)
	<i>естетичну</i> (для витончених позначень тих явищ, які викликають негативні емоції)

**Рис. 1.** Функції евфемізмів в публічному управлінні

Розуміючи евфемізми як механізм політкоректної мовної поведінки в публічному управлінні, можемо стверджувати, що вони набувають знакового значення і здатні впливати на сенс висловлювань. Тому евфемізацію можна вважати переходом слів до розряду евфемізмів та подальше їх функціонування як евфемізмів. Можемо констатувати, що евфемізація як вид політичної коректності в публічному управлінні «потрібна для формування представниками публічної влади певних намірів і установок у адресатів, мотивування в них певних реакцій або дій, формування у них відповідного ставлення до прийнятих владою рішень» [1].

Таким чином, використання евфемізмів у публічному управлінні є стратегією запровадження доктрини політкоректності. Суть якої завуальювати істинну сутність неприємної події, відволікти населення від

негативних аспектів дійсності. Отже, за допомогою політкоректності мови, як культурно-поведінкової норми знайти такі способи мовного вираження, які не зачіпають почуття людини.

Підсумовуючи підкреслимо, що у сфері публічного управління всі висловлювання мають певне прагматичне навантаження. Евфемізація публічного управління – це процес реалізації доктрини політичної коректності (системи концептуально оформлених політичних, правових, культурних і філософських уявлень, поглядів та ідей, на процеси публічного управління в державі), що є засобом мовного впливу на суспільство зі всіма властивими їй прийомами, формами, методами здійснення цього впливу. Метою такого впливу є неусвідомлюване нав'язування суспільству певних поглядів.

Тому евфемізми – це лише засіб для вуалізації дійсності та маніпулятивного впливу на свідомість населення з метою пом'якшування негативних асоціацій, пов'язаних з неприємними подіями.

### **Список використаних джерел**

1. Андріяш В., Євтушенко Н. Евфемізми у публічному дискурсі – механізм політкоректної мовної поведінки. // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2 (62). 2022. – С. 7-15.
2. Коляда Е., Кондрук А. Евфемізми як засіб маніпуляції у політичному дискурсі. Актуальні питання іноземної філології. 2015. № 2. – С. 97–103.
3. Курагіна Л. Евфемізми як форма реалізації мовних табу (на прикладі німецької мови). Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Лінгвістика». 2011. – Вип. 15. – С. 209–213.
4. Селіванова О.О. Сучасна лінгвістика : термінологічна енциклопедія / О.О. Селіванова. – Полтава : Довкілля – К., 2006. – 716 с.
5. Allan K. Forbidden Words : Taboo and the censoring of language / K. Allan, K. Burrige. – Cambridge : Cambridge University Press, 2006 - 303 p.
6. Brown G. Discourse Analysis / G. Brown and G. Yule. – Cambridge University Press, 1983. – 288 p.

*Карпенко О. В.*,  
аспірант PhD,  
навчально-науково-виробничого центру,  
НУЦЗУ, м. Харків, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ**

Об'єктом нашого дослідження є не окрема бізнес-система, а їх сукупність на території, тобто, територіальна система, то при розробці сценаріїв її розвитку повинна використовуватися своя методологія. Методологія сценарного планування включає наступну послідовність етапів:

- 1) Визначення набору основних показників, що характеризують рівень інноваційного розвитку територіальної системи.
- 2) Визначення найбільш значущих факторів, що впливають на темпи інноваційного розвитку територіальної системи, їх структурування.
- 3) Виявлення основних тенденцій інноваційного розвитку територіальної системи.
- 4) Пошук порогових значень прогнозованих індикаторів.
- 5) Побудова прогнозних сценаріїв інноваційного розвитку територіальної системи.
- 6) Визначення механізмів реалізації сценаріїв інноваційного розвитку територіальної системи.

Оскільки інноваційна активність території характеризується кількістю інноваційних підприємств, об'ємами зробленої і експортованої продукції, витратами на технологічні інновації, то і на первинному етапі розробки сценарію потрібний моніторинг і аналіз перерахованих показників. На другому етапі на нашу думку, потрібна оцінка чинників, що перешкоджають інноваційному розвитку територіальної системи. Відмінністю нашої методики від попередніх є те, що досліджується вплив не лише зовнішніх чинників, але і внутрішніх: наявність власних грошових коштів, інноваційного потенціалу, кваліфікованого персоналу і так далі. Це дозволяє глибше оцінити перспективи і загрози інноваційного розвитку території.

Головна мета третього етапу – виявлення основних закономірностей і тенденцій інноваційного розвитку території, визначення середніх темпів зміни індикаторів їх інноваційної активності. Четвертий етап методології припускає прогнозування індикаторів інноваційного роз-

витку території (оптимістичний, інерційний і песимістичний), а також визначення порогових значень для прогнозних індикаторів.

Оскільки інерційний розвиток припускає збереження виявлених за певний проміжок часу тенденцій і їх повторення в майбутньому, то і інерційний прогноз ґрунтується на збереженні середніх темпів зміни індикаторів інноваційного розвитку. Для побудови песимістичного прогнозу пропонуємо використати середні темпи падіння прогнозованих індикаторів, відмічені за досліджуваний період, а для побудови оптимістичного прогнозу – середні темпи росту. За таким же принципом робиться і прогнозування негативно впливаючих чинників на інноваційний розвиток підприємств. Розробляється оптимістичний, інерційний і песимістичний прогнози впливу чинників, що перешкоджають інноваційному розвитку територіальної системи. П'ятий етап припускає обробку отриманої інформації відносно можливих змін індикаторів інноваційного розвитку територіальної системи в майбутньому і розробку на її основі інерційного, песимістичного і оптимістичного сценаріїв, а також варіанти їх розвитку (помірний і прогресивний). Відмітною особливістю пропонованої методології є визначення механізмів реалізації розроблених сценаріїв інноваційного розвитку територіальної системи, здійснюване на завершальному етапі. Зазвичай процес сценарного планування закінчується на етапі формулювання сценаріїв. Пошук цих механізмів потрібний для визначення умов при яких можлива реалізація того або іншого сценарію. Інноваційний розвиток будь-якої території – процес невизначений і залежний від безлічі чинників, врахувати які неможливо в процесі розробки стратегії. Для цього потрібна наявність альтернативних сценаріїв розгортання стратегії, що передбачають усі можливі напрями інноваційного розвитку території, а також механізмів їх реалізації.

Регіональне планування має свої методичні основи. Це пояснюється рядом чинників. По-перше, наявні на національному рівні цільові установки і методичні інструменти для їх обґрунтування для регіональних систем слабо застосовні. По-друге, в умовах нестабільності зовнішнього середовища і економічних шоків потрібно нові методичні рішення, здатні виявити і оцінити потенційно можливі траєкторії територіального розвитку, а також заходи для досягнення вибраних траєкторій.

Умови високої невизначеності соціально-економічного розвитку, волатильність цін на глобальних ринках вимагають удосконалення методичного підходу до стратегічного планування, що обертає до використання сценарного підходу до соціально-економічного прогнозування і планування. Вибір того або іншого підходу індивідуальний і

залежить від кола осіб, що вибирають і формують стратегію. Можливе поєднання декількох підходів. Приміром, можна дотримуватися політики найбільш вірогідного сценарію і в той же час зберігати гнучкість. Незважаючи на затратність застосування сценарного підходу, його застосування спільне з традиційними методами дослідження дозволяє суб'єктам управлінської діяльності формувати захисні заходи від загроз, обумовлених невизначеністю зовнішнього середовища, знижувати ризики і підвищувати якість прогнозів, формуючи серйозний і стійкий базис для ухвалення стратегічних рішень. Важливе значення мають питання, пов'язані з оцінкою ризиків, а якщо говорити в ширшому ключі, то з оцінкою економічної безпеки розвитку. Н.Б. Головка, розглядаючи цю проблематику, відмічає можливість застосування п'яти підходів до оцінки економічної безпеки : системний, функціональний, процесний, ресурсний і причинний [1, с. 128].

Територіальне планування – далеко не єдина сфера, де застосовується сценарний підхід. Практика його використання є у ряді галузей промисловості, для ринків і найрізноманітніших суб'єктів господарювання. Сценарний підхід припускає аналіз зовнішнього середовища об'єкту управління на предмет наявності ключових чинників і їх комбінування для створення альтернативних сценаріїв розвитку. Сформовані в сценарному підході альтернативи дозволяють виявити сукупність можливих траєкторій розвитку зовнішнього середовища і тим самим формують базис для ухвалення стратегічних рішень.

На регіональному рівні сценарне планування є не просто розробкою сценаріїв розвитку регіонів України, воно тісно пов'язаний із стратегічним плануванням. Таким чином, сценарій – це опис одного з вірогідних варіантів картини майбутнього, що складається зі взаємопов'язаних чинників, з різною вірогідністю ведучих до прогнозованого стану об'єкту управління.

Сценарний підхід застосовується при розробці стратегій соціально-економічного розвитку регіонів, так само як і в процесі підготовки інших документів стратегічного планування. Сценарії будуються з урахуванням планових і прогнозних документів. Головне в прогнозі і плані, – це точність відображення в них об'єктивного життя, у тому числі різноманітних її проявів. Проте економічне середовище постійно випробовує вплив безлічі різних взаємодіючих чинників, що виключають один одного, що необхідно враховувати [2, с. 35].

Практика застосування сценарного підходу, що склалася в Україні, до соціально-економічного планування характеризується рядом особливостей і обмежень, які зв'язуються з високою мірою зарегульованості і формалізованості процесу вироблення рішень.

Позитивним фактом слід визнати те, що на рівні оптимістичних сценаріїв - тобто в межах горизонту цілепокладання – розробники пропонують кроки і заходи, спрямовані на модернізацію економіки регіонів, без якої неможливий розвиток високотехнологічних галузей і створення стійкого базису довгострокового соціально-економічного розвитку.

Слід також визнати, що модернізація економіки регіону є капітало-містким завданням, у зв'язку з чим необхідно зважати на регіональну специфіку і рівень забезпеченості території фінансовими ресурсами. Рішенню цієї задачі може посприяти адаптація розроблених для підприємств методик стратегічного фінансового планування [3, с.241].

При цьому міждисциплінарний підхід може бути украй ефективним в даному випадку - модернізація не може і не повинна лежати тільки в одній площині оновлення устаткування. Окрім цього, потрібні нові способи менеджменту, зміна способів стимулювання праці. Розглядаючи проблему в міждисциплінарному ключі, можна відмітити, що моделювання сценаріїв розвитку якого або об'єкту або процесу отримало широке поширення в інженерних науках. І.В. Дерев'яноко і співавтори, наприклад, пропонують «модель розрахунку потенційного, індивідуального і соціального ризиків згідно з чинними нормативними документами», спираючись на сценарний підхід і апарат імітаційного моделювання, безперечною перевагою якого є те, що він дозволяє адаптувати отримані сценарії з урахуванням змін макроекономічного середовища, а також реалізовувати на практиці інструменти регіонального ризик-менеджменту, особливо в частині фінансових ризиків. Необхідним елементом процесу управління фінансами сьогодні стає механізм оцінки

рівня фінансових ризиків, призначений для реалізації наступних завдань :

1) Для виявлення неприйнятних фінансових ризиків на основі визначення очікуваних втрат у вартісному вираженні.

2) Для визначення допустимих значень фінансових ризиків при виборі фінансових інструментів результативності використання бюджетних коштів і позабюджетних фінансових ресурсів.

3) Для вироблення комплексних заходів, спрямованих на зниження фінансових втрат. Сценарії по своїй суті є якісним описом ситуації, що містить ряд кількісних оцінок. Це відрізняє їх від про-гнозів, в яких, як правило, робиться акцент на кількісні показники. Особливістю сценарного прогнозування є можливість використання різних методів при побудові сценаріїв як експертних.

Для визначення ефективності сформованих сценаріїв застосовуються такі методи як імітаційне моделювання економічних процесів, побудова прогнозно-аналітичних моделей з непрямою їх верифікацією. При цьому матеріально-речову основу побудови сценаріїв забезпечують перспективні образи відповідної території, характерні для опису результату її розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Королук Ю. Г. Механізми управління розвитком регіональних систем [Монографія] / Ю. Г. Королук. – К. : Терно-граф, 2011. – 344 с.
2. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія // [М.І. Зверяков, А.І.Ковальов, Н. В.Сментина]. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 175 с.
3. Сухоруков А. І. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України : монографія / А. І. Сухоруков, Ю. М. Харазішвілі. – К. : НІСД, 2012. – 368 с.

УДК 351.85(043.2)

*Лозова О. Ю.,*  
аспірантка PhD  
навчально-науково-виробничого центру,  
НУЦЗУ, м. Харків, Україна

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РИНКУ**

Останніми роками у сфері культури нашої країни відбуваються радикальні інституціональні і ціннісні зміни. Разом з трансформацією державного сектора культури формуються ринкові інститути (приватні видавництва, галереї, аукціони, нова система організації кіновиробництва і кінопрокату, театральна антреприза і т. д.). Виникли нові сектори економіки, що мають безпосереднє відношення до сфери культури, серед яких художній ринок, ринок антикваріату, дизайн і цілий ряд комерційно успішних проєктів, що називаються «культурними індустріями». Сформувалася нова система критеріїв успіху діяльності організацій сфери культури. Змінилася і система цінностей, що транслюється за допомогою культури, засобів масової інформації і системи освіти. Для аналізу усіх цих перетворень в цій статті нами використовується



широке розуміння сфери культури як системи організацій і осіб, що здійснюють діяльність по створенню, збереженню, поширенню благ, що задовольняють потреби людей в естетичних переживаннях, залученні до історичних, художніх і моральних цінностей, розвазі і інформації.

Загальний напрям реформ у сфері культури, позначений в документах Уряду України, зводиться до наступного: модернізація організаційно-господарського механізму, вдосконалення законодавчої бази, широка громадська участь в соціально-культурній діяльності, створення умов для ефективного функціонування комерційного і некомерційного секторів, збереження якості благ, що надаються. В цілях оптимізації мережі державних установ і різноманітності їх організаційно-господарських форм запропоновані проекти законів про перетворення бюджетних установ до автономних установ і державних автономних некомерційних організацій. Нові організаційно-правові механізми передбачають гнучкіші форми бюджетного фінансування по результату, змінені режими управління майном, вільніший режим економічної діяльності.

Методи реалізації поставлених завдань служать об'єктом гострих дискусій в крузі професіоналів. Частково це обумовлюється складністю і багатоплановістю перетворень, що відбуваються у сфері культури і мистецтва, включаючи інституціональні, у тому числі в силу її специфіки як галузі економіки, а також особливостей кожного виду культурної діяльності як сфери створення унікального продукту [2].

Відмічаючи значущість інституціональних аспектів, звернемо увагу на те, що у сфері культури, як і в інших областях економіки громадського сектора, традиційно застосовувалися підходи, що розвиваються в економічній теорії добробуту. Результатом застосування цих методів стали наступні основні положення і висновки, що мають безумовне значення для оцінки можливих сценаріїв реформування сфери культури в нашій країні.

1. Багато культурних благ мають властивості невиключності і неконкурентності в споживанні, отже, відносяться до громадських благ або благ, що мають деякі характеристики громадських. В силу наявності ситуації «безбилетника» серед споживачів культурних благ, ринкові механізми ефективного розподілу ресурсів у сфері культури повинні доповнюватися іншими інституціональними механізмами. Виробництво громадських благ вимагає участі в їх фінансуванні або держави, або інших осіб, що мають інтереси, не тотожні інтересам споживачів цих благ, наприклад, спонсорів і меценатів.

2. Культурна діяльність супроводжується значними позитивними ефектами для осіб, що не є безпосередніми їх споживачами. Серед позитивних зовнішніх ефектів культурної діяльності в літературі виділяють так звані соціально значимі зовнішні ефекти, пов'язані зі збереженням історичної пам'яті суспільства, з поширенням і освоєнням людьми цінностей, норм поведінки, сприяючих соціальній згоді, стабільності соціального порядку, що склався, і розвитку суспільства. Оскільки засоби, що отримуються від продажу культурних благ безпосереднім споживачам, недостатні для покриття су-купних витрат по створенню цих благ, то багато видів культурної діяльності, що мають позитивні зовнішні ефекти, вимагають додаткової участі з боку держави і суспільства.

3. Разом з цінностями безпосереднього використання культурні блага мають цінності, не пов'язані з поточним споживанням. Люди, які зараз не споживають культурні блага, цінують можливість їх споживання в майбутньому і доступність культурних благ для сво-їх дітей і майбутніх поколінь. Проте цінності культурних благ, не пов'язані з їх споживанням, явно не виражаються в цінах і не оплачуються на ринку, тому без державної підтримки обсяг виробництва культурних благ буде менше за оптимальний [1, с.305].

Більшість культурних благ відносяться до благ, оцінюваним досвідченим шляхом, на відміну від благ, якість яких можна визначити до моменту споживання, орієнтуючись на ринкові ціни. Як правило, виробник обізнаніший про властивості культурного блага в порівнянні із споживачами, що веде до проблеми асиметричності розподілу інформації про властивості і якість культурних благ. Складність ситуації полягає не лише в існуванні високих витрат по виміру якості культурного продукту і витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою виробників, як в інших секторах з аналогічними проблемами. Особливість споживання культурних благ полягає в тому, що цей процес може бути охарактеризований як неповторюваний і несерійний. Функціональне призначення культури і мистецтва полягає саме в тому, щоб давати споживачеві кожного разу нові відчуття, знання, емоції. Таким чином, в кожному новому акті споживання не можна скористатися накопиченим досвідом і критеріями відбору, що сформувалися.

Оскільки для багатьох культурних благ характерна зростаюча гранична корисність від додаткової одиниці продукту, міра задоволеності від споживання культурних благ залежить від наявності у споживачів певного рівня знань, культурного досвіду. Наслідком такої залежності може стати переважання на ринку благ, що не вимагають високого рівня підготовки, легких для сприйняття, орієнтованих на масово-

го споживача. Основними напрямками державної політики тут повинні стати також заходи, спрямовані на формування культурних потреб, підтримку громадського інтересу до культури, з метою заповнення бракуючого попиту на культурні блага високої якості.

До числа сучасних проблем, досліджуваних у рамках неінституціонального аналізу, відносяться питання організації ринків у сфері культури, впливу структури витрат і специфіки контрактних стосунків на вибір форми економічної організації у сфері виробництва культурних благ, специфіки некомерційної організації. Головні висновки, що стосуються чинників, що впливають на ефективність ринкових механізмів у сфері культури, наступні.

1. Для ринків пропозиції багатьох культурних благ характерна недосконала конкуренція, домінування монополій, що обумовлено рядом причин. По-перше, витрати виробництва деяких складних культурних благ дуже великі. Тому необхідний обсяг їх випуску може бути ефективно забезпечений в умовах великих монополізованих компаній, що мають можливість економити на масштабі виробництва. Суть економії від масштабу, як відомо, полягає в тому, що середні витрати виробництва одиниці продукції зменшуються у міру збільшення випуску цього продукту. При цьому для підвищення прибутковості монополії скорочують асортимент благ, що надаються, підвищуючи ціни на них. Внаслідок вказаних причин стратегією багатьох фірм на ринку культурних благ стає скорочення випуску диференційованих товарів і збільшення випуску однорідних товарів і послуг.

Завданням держави в цьому випадку є зменшення негативних наслідків недосконалості ринку шляхом стимулювання додаткового об'єму пропозиції, підтримки невеликих фірм і некомерційних організацій. Застосування інструментів непрямої участі держави у сфері культури досить поширене в західних країнах. Що стосується України, то тут диверсифікація інструментів непрямого регулювання соціально-культурної сфери залишається однією з гострих і невирішених проблем. Незважаючи на цілі скорочення прямої державної участі у сфері культури і модернізацію інституціональної структури, можливості приватних некомерційних і комерційних організацій по доступу до громадських ресурсів залишаються незначними.

2. Оскільки для багатьох сфер культурної діяльності людська праця є основним чинником виробництва, проблема підвищення його продуктивності є ключовою. Підвищення продуктивності праці в культурному секторі йде меншими темпами оскільки можливості використання нових технологій і інших ресурсів у виробництві дуже обмежені. У довгостроковій перспективі сфери виробництва з основною долею людської праці, вартість якої підвищується, можуть бути беззбиткови-

ми тільки при фінансовій підтримці за рахунок державних і громадських коштів.

3. Інститут некомерційної організації, на наш погляд, має ряд переваг у сфері культури в порівнянні з комерційною організацією. В силу розкритої вище специфіки культурних благ, комерційні організації тут програють по двох напрямках. В перших, орієнтація менеджерів на отримання прибутку провокує опортуністичну поведінку, внаслідок чого споживач отримує товари гіршої якості. Тут, як правило, навпаки, інтереси менеджменту і споживачів співпадають, оскільки самі організації створюються заради цілей, відмінних від витягання прибутку. Висока якість вироблюваних благ гарантує дотримання контрактів і збільшення числа споживачів. Нерегулярність процесу виробництва, а також складність визначення якості культурних послуг скорочують переваги, викликані повторюваністю процесу виробництва і репутації комерційно орієнтованих менеджерів із-за проблеми неповноти контракту [3, с.119].

По-друге, некомерційні організації з системою членства виявляються ефективним механізмом відшкодування постійних витрат, які переважають в структурі витрат. Для відшкодування постійних витрат некомерційні організації використовують механізм розділення оплати послуг на дві частини: постійні членські внески і вартість квитка за кожне окреме благо.

Відмітимо, що усі вказані механізми найбільш реалізовані в українському законодавстві відносно такої організаційно-правової форми, як автономна некомерційна організація, і вони практично відсутні в пропонуваніх формах некомерційних державних організацій. Таким чином, реалізація цілей модернізації інституціональних механізмів в соціально-культурній сфері припускає вдосконалення існуючих форм господавання і розробку більш обґрунтованих підходів до нових видів державної участі.

### **Список використаних джерел**

1. Грушина А. І. Аналіз розвитку системи стратегічного управління фінансовими ресурсами організацій сфери культури. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 302-307.

2. Костира І. О. Культурна політика України в умовах євроінтеграції. Гілея: науковий вісник. 2018. № 131. С. 384–387. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2018\\_131\\_102](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_131_102)

3. Шостак В. М. Нова соціокультурна реальність України та світу: особливості та подальші перспективи. / В. М. Шостак // Культурологічна думка. Збірник наукових праць Інституту культурології. – Том 19, №1. – Київ, 2021. – С.117-123.

*Манелюк О. І.*,  
аспірант PhD,  
навчально-науково-виробничого центру,  
НУЦЗУ, м. Харків, Україна

## **ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ**

Запобігання економічної злочинності є визначальним напрямом діяльності держави, який включає заходи загально-соціального, спеціальнокримінологічного й індивідуального характеру. Економічна злочинність дуже ризикове явище, яке прижилася в усіх сферах діяльності держави та виступає стримуючим фактором її розвитку. Конкретизація категорії відіграє дуже важливе значення у його трактуванні та успішному використанні у практичній діяльності. Чітка, точна система понять, яка враховує всі особливості певних категорій, є основним інструментарієм пізнання у будь-якій науці та дозволяє з'ясувати сутність цих категорій, показати взаємозв'язки між ними, відокремити їх від суміжних понять. Даний факт має безпосереднє відношення до поняття «економічна злочинність»

Про економічну злочинність зазвичай мова йде у макроекономічному контексті або на рівні підприємств. Разом з тим не рідкісним є економічна злочинність на рівні побутових взаємовідносин громадян. Ефективність на цьому мікрорівні визначає ставлення громадян до правоохоронних органів загалом та судової влади. Типовими економічними злочинами є крадіжки, що були здійснені сторонніми людьми щодо майна співвласників. Такі злочини є типовими у викритті та присудженні покарання. Поряд з цим є також економічні злочини, що здійснюються на постійній основі, однак притягнення до відповідальності винних осіб є справою винятковою, ніж типовою.

Забезпечення безпеки фінансово-економічної сфери як для підприємства, так і держави в цілому неможливе без належного рівня організації та координації діяльності фіскальних і контролюючих органів на відомчому (міжвідомчому) та загальнодержавному рівнях, за одночасного використання консалтингових та аутсорсингових послуг «фінансових розслідувань» [3]. Показники динаміки реальних і потенційних загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання, зумовлюють потреби формування нових підходів до реформування усієї системи боротьби з злочинами фінансово-економічної сфери та приведення її у відповідність до чинного вітчизняного законодавства та

міжнародних вимог із врахуванням національних особливостей злочинів економічної сфери. Незважаючи на ґрунтовні дослідження злочинів фінансово–економічної сфери, методики фінансових розслідувань, організації та порядку їх проведення для вітчизняної правоохоронної та контрольно-перевірочної практики, існують питання, які потребують подальшого вивчення в контексті перспектив розвитку системи боротьби та їх попередження в умовах євроінтеграції та курсу боротьби з корупцією та шахрайствами.

Теоретико – методичним засадам визначення поняття «економічні злочини» присвячені праці багатьох науковців, проте відчувається нестача досліджень у сфері застосування даних понять, предмету фінансових розслідувань, їх суб'єктах, методиці та методології. Здебільшого науковці [1] рівнозначно використовують поняття «економічні злочини» і «злочини у сфері економіки», розуміючи під ними злочини корисливі, майнові, що вчинюються у сфері економіки службовими та іншими особами, які включені в систему економічних відносин і посягають на ці відносини, а також на порядок управління економікою в різних галузях господарства, постійно і систематично здійснюється з метою збагачення в межах і під прикриттям законної економічної діяльності, як фізичними, так і юридичними особами, заподіюючи при цьому шкоду економічним інтересам громадян, суб'єктів господарювання та держави.

Міжнародний досвід використання операційних моделей щодо боротьби з економічними злочинами на рівні підприємств, розкривається через створення і здійснення діяльності міжнародною асоціацією сертифікованих спеціалістів по виявленню, розслідуванню та запобіганню корпоративних шахрайств (ACFE – Association of Certified Fraud Examiners), що позиціонує свою місію на зменшення сфери впливу і розвитку корпоративного шахрайства, іншої економічної злочинності, а також через допомогу в їх виявленні та попередженні. Проведені дослідження вказують на той факт, що європейські компанії щорічно втрачають близько 5% свого обороту через різні схеми внутрішнього шахрайства, в Україні ця цифра перебуває в межах 50%, а іноді й більше [1]. На підприємствах в Україні збитки від корпоративного шахрайства досягають значних сум: від 1 млн. дол. США до 50 млн. дол. США. На вітчизняних підприємствах із загального 80 обсягу економічних злочинів, скоєних по відношенню до суб'єкта господарювання, 56% – шахрайство скоєне власними працівниками, у т.ч. 55% – вищим керівництвом підприємства (генеральними директорами, топ-менеджерами, бухгалтерами, керівниками відділів та ін.) При цьому

рівень економічної безпеки може бути критичним, прийнятним або досконалим [2].

Таким чином, боротьба з економічною злочинністю на часі потребує суто інноваційного підходу у організації роботи оперативних підрозділів та підготовки професійних кадрів, які за своїми морально діловими та інтелектуальними здібностями здатні протистояти використанню сучасних технологій під час вчинення злочинів економічної спрямованості.

### **Список використаних джерел**

1. Клімчак М. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2018 року: результати опитування українських організацій. 2018. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/pwc-gecs-2018-ukr.pdf>
2. Фінансові розслідування у сфері протидії легалізації злочинних доходів в Україні: метод. рек. / Чернявський С. С., Користін О. С., Некрасов В. А. та ін. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2017. 164 с
3. Шевцов І. Корпоративне шахрайство в українських компаніях. Розпізнати і запобігти. Довідник економіста. №6. 2019.

УДК 614(510)(043.2)=111

*Меня Ся,*  
аспірантка PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **HEALTH CARE IN CHINA: LATEST TRENDS**

Everyone is familiar with the incredible wealth of traditions of ancient Chinese medicine. In China, for the first time in the world, a conscious medical concept of health, disease and treatment was formulated, and systematized knowledge about human health was set forth in a series of treatises and are the most valuable monuments of ancient thought. It was in China that they began to study diseases and establish their causes by analyzing symptoms. Since the founding of the People's Republic of China in 1949, considering disease prevention, health protection and the further development of traditional medicine as an important part of the strategy, the Chinese government has paid great attention to the universal establishment of medical and health care and the training of medical personnel. There are hospitals of

various levels and medical organizations throughout the country, and a comprehensive medical and preventive network has been formed in cities and rural areas. Health care in the PRC has become the most important state matter [2, p. 36]. Currently, numerous medical personnel work in China, a complete system of educational institutions of medical sciences has been formed, which has given the country a whole galaxy of outstanding specialists in medicine and pharmacology [1, p. 150].

By the end of 1998, the country had 310,000 medical organizations (including outpatient clinics), 3.14 million hospital beds (2.91 million in hospitals and sanitary facilities), 4.42 million medical personnel working in this field (1.41 million doctors in hospitals and sanitary facilities, 1.07 million nurses), which is, respectively, 85.6, 36.9, and 8.8 times more than in 1949. Regarding China's health care, recent years have been very busy in the health care field. For example, regarding the number of reported infectious diseases, there were 7151683 cases of infectious diseases of classes A, B and C under mandatory treatment in China in 2022, with 27441 deaths, a reported incidence of 3410.94/100000, and a reported mortality of 1. 27/100000. Among them are 15,643 confirmed cases of new coronavirus pneumonia, including 6,866 imported cases and 8,777 local ones; there were no fatalities. The outbreak of the coronavirus led to a deep crisis in China's health care system, demonstrating the problems of the Chinese health care industry, but at the same time showing the world the significant mobilization capabilities of the country. Regarding chronic diseases, according to the Chinese Center for Disease Control and Prevention, by 2022 the prevalence of hypertension, diabetes and hypercholesterolemia among people aged 18 and over in China will reach 34.5%, 11.9% and 4.9%, respectively, which were higher than in 2012. At the same time, the problem of overweight and obesity among Chinese residents is becoming more and more urgent, with overweight and obesity rates among residents aged 18 and older being 34.3% and 16.4%, respectively, and 11.1% and 7.9% of children and adolescents aged 6 to 17 years and 10.4% and 3.6% of children under 6 years. These data fully illustrate that chronic diseases have become a health problem that cannot be ignored in China. In terms of medical resources, by the end of 2022, the total number of medical facilities and health facilities in China will reach 1.033 million, an increase of 0.8 million over the previous year; health facilities across the country made 930 million visits, which is almost 80 million more than the previous year. At the same time, the number of patients admitted to the country's medical institutions reached 36.99 million people, which is almost 4 million more than in the previous year. These data show that China's medical resources are growing and the capacity of medical services is gradually improving, which is of great importance to protect people's health



rights and interests. According to the vaccination situation, by the end of 2022, 3,478.69 million doses of the new vaccine against the coronavirus were registered across the country. The total number of vaccinated people reached 139.886 million people, and 1.275855 million people completed the full course of vaccination, covering 92.9% of the entire population of the country. These data fully demonstrate the positive progress and achievements of the Chinese government in vaccination work.

Thus, China's health care data in 2022 shows an improvement in the health care situation, including the number of reported infectious diseases, the prevalence of chronic diseases, the growth of medical resources and vaccination. These data not only reflect the current situation and problems of public health in China, but also provide an important prerequisite for the formulation of future public health policies.

### **References**

1. Izha M. M., Kurnosenko L. V. The system of social protection in China: stages of formation and modern features. Bulletin of the National Academy of Sciences (Series: public administration). 2018. No. 3(90). P. 146-156.

2. Kurnosenko, L. V. Mechanism of reforming the health care system of the People's Republic of China. Efficiency of public administration. 2023. No. (70/71). P. 35-44.

УДК 351.712:330.322]:005.591.4](477)(043.2)

*Місюръов Д. М.,*

аспірант PhD,

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **РЕФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК ТА ПРОЦЕДУР В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ**

Актуальність реформування політик інвестиційної діяльності в державних органах є визначною у сучасному світі, оскільки економіка кожної країни в значній мірі залежить від привабливості інвестиційного клімату. Ця тема не лише актуальна, але і критично важлива для подальшого економічного розвитку, забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Однією з ключових при-

чин необхідності реформування інвестиційної політики є зростання глобалізації. За останні десятиліття світ став своєрідним єдиним економічним простором, де різні країни тісно пов'язані інвестиційними потоками. Такий глобальний характер ринку вимагає від кожної країни не лише привертати інвестиції, а й створювати сприятливий клімат для їхнього розвитку та збереження. Дослідження Петера Нолана та Харвардського університету підкреслює, що зміни в світовому порядку справили значний тиск на держави для прискорення економічного росту та привертання інвестицій. Підвищення конкуренції між країнами за інвестиції висуває необхідність адаптації політик для забезпечення привабливості власного інвестиційного середовища. Окрім глобалізації, важливим фактором є технологічний прогрес. Динаміка та вектор розвитку країн за останні 100 років, вказує на те, що інноваційні технології швидко перетворюють економіку, і країни, які відкриті для інвестицій у ці технології, отримують конкурентну перевагу. Отже, реформування політики залучення інвестицій повинно враховувати цей аспект та стимулювати впровадження новітніх технологій [1].

Іншим важливим аргументом є необхідність залучення приватного сектору. Результати дослідження Міжнародного валютного фонду підтверджують, що приватний сектор має великий потенціал для генерації інвестицій та інновацій. Реформи повинні спрямовуватися на створення сприятливого середовища для підприємництва та підприємницьких ініціатив. Нарешті, соціальна відповідальність стає ключовим чинником у прийнятті рішень щодо інвестицій. Згідно з політиками інвестування великих транснаціональних компаній, інвестори все більше враховують соціальні аспекти при виборі об'єктів інвестування. Отже, реформи повинні сприяти створенню бізнес-підходу, який не лише приносить прибуток, але й сприяє соціальному розвитку. Отже, наукова робота буде спрямована на ретельний аналіз вищезазначених аспектів та їх взаємодії в контексті реформування політик інвестиційної діяльності в державних органах. Застосування цих принципів може визначити ефективний шлях до створення сприятливого інвестиційного клімату, необхідного для подальшого економічного розвитку країни. Зв'язок інвестиційної політики з економічним розвитком країни є ключовим аспектом, що визначає траєкторію її подальшого прогресу та конкурентоспроможності на світовій арені. Ця тема не тільки важлива для теоретичного аналізу, але і є реальною стратегічною визначальною лінією для урядових інституцій та підприємств. В даному дослідженні ми розглянемо ключові аспекти цього зв'язку, звертаючи увагу на вплив інвестиційної політики на різні аспекти економічного розвитку країни [2].

Перш за все, слід визначити, що інвестиційна політика є основним інструментом, який визначає обсяги та напрямки капіталовкладень у реальний сектор економіки. В сучасному світі інвестиції вирішують дві ключові проблеми для економіки: дефіцит фінансування та стимулюють рост виробництва. Таким чином, ефективна інвестиційна політика є необхідною для забезпечення джерел фінансування для нових проєктів та збільшення обсягів виробництва. Інвестиційна політика може впливати на економічний розвиток країни через кілька каналів. По-перше, це привертання прямих іноземних інвестицій (ПІІ), які можуть стати ключовим каталізатором для технологічного розвитку та модернізації виробництва. Слід підкреслити, що ПІІ можуть приносити нові технології, менеджментові практики та створювати нові робочі місця, що має значний вплив на підвищення ефективності економіки. Другий канал впливу - це розвиток внутрішніх інвестицій, зокрема від приватних компаній. Однією з основних особливостей ефективної інвестиційної політики є здатність створювати стабільний та прозорий бізнес-клімат, що сприяє росту внутрішніх інвестицій. Дослідження Пола Ромера вказують на те, що інвестиції в людський капітал та технологічні інновації є ключовими факторами для підвищення продуктивності та загального економічного зростання [3].

Пов'язано з внутрішніми інвестиціями є і роль державного сектору у стимулюванні економічного розвитку. Інвестиції в інфраструктуру, освіту та інновації можуть бути вирішальними для створення сприятливого середовища для приватного сектору. Другий аспект взаємодії інвестиційної політики з економічним розвитком країни - це формування фінансового ринку та капіталовкладень. Інвестиції в розвиток фінансового сектору можуть поліпшити доступ до фінансування для малих та середніх підприємств, стимулюючи їхній розвиток. Робота Росса Левіна вказує на те, що ефективний фінансовий сектор є ключовим фактором для забезпечення економічного росту та стабільності. Не менш важливий є і соціальний аспект інвестиційної політики. Здатність інвестицій впливати на рівень зайнятості та якість життя громадян є однією з ключових характеристик їхньої ефективності. Вивчення Джона М. Джарбо та Шона М. Доусона вказує на те, що інвестиції в освіту та тренінги можуть підвищити кваліфікацію робочої сили, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності національної економіки. Зазначимо також, що ефективна інвестиційна політика повинна бути зорієнтована на сталий розвиток. Інвестиції, спрямовані на зменшення нерівності, підтримку екологічної сталості та соціальної відповідальності, можуть мати позитивний вплив на довгостроковий економічне зростання [4].

Загалом, зв'язок інвестиційної політики з економічним розвитком країни є багатограним та комплексним. Його розгляд необхідний як для теоретичного розуміння, так і для практичної реалізації стратегій, спрямованих на досягнення сталого економічного розвитку. Важливість державної підтримки для залучення інвестицій в сучасному світі не може бути переоцінена. Це стратегічний елемент, який визначає економічний розвиток та соціальний прогрес країни. Держава виступає ключовим арбітром у створенні сприятливого інвестиційного клімату, забезпечуючи правову стабільність, фінансову підтримку, інфраструктурний розвиток та стимулюючи інноваційні ініціативи.

Однією зі значущих аспектів є створення правового середовища, що гарантує права та інтереси інвесторів. Стабільність законодавства стає запорукою для ризикових інвестицій та стимулює довгострокові плани розвитку. Дослідження World Bank "Doing Business" надає важливі вказівки щодо ролі ефективного правового середовища у привабливості інвестицій. Додатково, державна підтримка включає фінансову стабільність та підтримку, що зменшують фінансові ризики для інвесторів. Гарантії та страхування, надані державою, створюють умови для зниження ризиків та забезпечують стійкість інвестиційного середовища. Ефективна податкова політика також визначає успіх інвестиційного клімату. Податкові пільги та зниження податкових ставок можуть значно підвищити інвестиційну активність, забезпечуючи більше ресурсів для розвитку. Інфраструктурний розвиток є ключовим фактором для залучення інвестицій. Державна підтримка у вигляді інвестицій в транспортні мережі, енергетичні системи та інші сфери інфраструктури створює умови для ефективної діяльності бізнесу та підвищує конкурентоспроможність країни [4].

Підтримка малого та середнього бізнесу через державні програми сприяє підприємництву та створює нові можливості для інвестицій в інноваційні сектори. Державні програми досліджень та розвитку грають ключову роль у залученні інвестицій у високотехнологічні галузі та наукові ініціативи. Сприяння науковому розвитку привертає інвестиції та сприяє створенню нових технологій та продуктів. Також, держава може стимулювати регіональний розвиток, забезпечуючи пільги для інвестицій у менш розвинені регіони. Це сприяє рівномірному розподілу ресурсів та стимулює соціально-економічний розвиток усієї країни. Важливою частиною державної підтримки є так ож забезпечення сталого управління та дотримання екологічних стандартів. Інвестиції, що враховують аспекти сталого розвитку та екологічні вимоги, є необхідними для забезпечення довгострокової сталості та уникнення негативного впливу на навколишнє середовище. Загалом, дер-

жавна підтримка залучення інвестицій є визначальним фактором для сталого економічного розвитку та соціального піднесення. Це вимагає комплексного підходу, координації різних галузей та розробки ефективних стратегій, що ґрунтуються на вивченні досвіду та наукових досліджень.

### **Список використаних джерел**

1. Лендел О. М. Теоретико-методичні аспекти здійснення інвестиційної діяльності в сучасних економічних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2016. Вип. 18. С. 83-87.

2. Лубенченко О., Петишина Н. Проблеми залучення капітальних інвестицій в сучасних умовах. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». 2015. Вип. 32. С. 279-287.

2. Непран А. В. Формування та використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. Фінанси України. 2016. Вип. 9. С. 111-128.

3. Юрчик І. Б., Маценко А. А. Іноземні інвестиції в Україні: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2016. Вип. 5. С. 204.

4. Ukraine Development Indicators database. Worldbank databank. 2023. URL:

[https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report\\_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=UKR](https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=UKR).

УДК 35.072.22(043.2)

*Ненуа О. І.,*

аспірант PhD,

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **РОЗПОВСЮДЖЕНІСТЬ ПОБУТОВОЇ КОРУПЦІЇ – ОЗНАКА ДЕГРАДАЦІЇ ІНСТИТУТІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Найчастіше, вивчаючи суб'єктний склад такого негативного феномену як корупція, більшість дослідників фокусують свою увагу переважно на публічних службовцях – тих, хто неправомірно отримує блага із використанням службового становища. В українському правовому полі існує розмаїття інструментів запобігання та боротьби із

корупційними проявами саме серед цього складу суб'єктів, а саме: різноманітне декларування (майнового стану, доброчесності, родинних зв'язків), адміністративна, цивільно-правова та кримінальна відповідальність. Перелічені інструменти запобігання корупції «націлені» якраз на отримувачів неправомірної вигоди. Загалом, це – природно, оскільки публічний службовець є центральною фігурою корупційного правопорушення саме через те, що він наділений владними повноваженнями, які може використовувати для цілей особистого збагачення.

Втім нижче ми пропонуємо трохи змістити «суб'єктний» фокус і оцінити неправомірну поведінку іншої сторони, такого учасника корупційного правопорушення як надавач неправомірної вигоди; ба більше, спробуємо виокремити деякі мотиви та зовнішні обставини, що штовхають надавачів на застосування такого неприглядного методу розв'язання складних життєвих ситуацій як корупція.

Отже, Законом України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року корупція визначена як використання особою, зазначеною в ч.1 ст.3 цього Закону (тобто особою, яка уповноважена на виконання функцій держави, місцевого самоврядування та прирівняної до неї), наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди вказаній особі, 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 [4].

В достатньо багатослівній та широкій за змістом дефініції «захований» непримітний учасник – той, хто обіцяє, пропонує чи власне надає неправомірну вигоду публічному службовцю.

Такими надавачами обіцянок, пропозицій чи вигоди можуть бути окремі громадяни, група фізичних осіб, юридичні особи приватного права тощо. Що показово, таку форму корупції (як-то пропозиція чи надання хабаря) Управління ООН з наркотиків та злочинності називає активною, втім, що парадоксально – загалом формально вона вважається менш небезпечною, ніж, власне отримання хабаря, яке розцінюється як пасивна форма корупції [5].

На веб-сторінці Національного агентств з питань запобігання корупції (в подальшому – НАЗК) зазначається, що побутова (або ж дрібна чи бюрократична) корупція (англійською – petty corruption) – це корупція дрібного масштабу, що знаходиться на перетині діяльності державних або комунальних установ і громадян, зустрічається в повсякденному житті й часто пов'язана зі спробами громадян отримати

доступ до базових суспільних благ або послуг (наприклад, медичної допомоги чи освіти) [1].

Веб-портал ЮНЕСКО «ETICO» описує дрібну корупцію як таку, що має місце наприкінці реалізації політики, де громадськість зустрічається з державними службовцями. Таку корупцію зазвичай відрізняють від «великої» та політичної корупції, оскільки йдеться про менші суми грошей, але збиток може бути значним у соціальному плані. Як приклади наводяться незаконні збори, сплачені батьками за те, щоб їхні діти були прийняті до школи, щоб отримати підвищення чи склас-ти іспити [6].

Transparency International навпаки фокусується на особах, наділе-них владними повноваженнями, і відповідно характеризує побутову корупцію як щоденне зловживання публічними службовцями наділе-ною владою під час їхньої взаємодії зі звичайними громадянами, які часто намагаються отримати доступ до базових товарів та послуг в місцях на кшталт лікарень, шкіл, відділів поліції та інших установах [7].

Керівниця Офісу доброчесності раніше згадуваного НАЗК В. Козаченко (матеріал опублікований на початку серпня 2022 року) заявила: «Антикорупційна система не може існувати у вакуумі. [...] так чи ін-акше, але антикорупційна система функціонує в суспільстві з певними цінностями. І тут вже є доля відповідальності громадян». При чому, згідно з наведеними нею ж даними 70% опитаних українців не терплять саме великої політичної корупції, натомість 53% не вважають проблемою традиційну побутову корупцію [3].

Складно не погодитися із думкою про те, що відповідальність нада-вача неправомірної вигоди також має місце, натомість НАЗК не торк-нулося аналізу причин такого ставлення громадян, а якщо довіряти наведеним даним, в 2022 році фактично кожний другий громадянин України вважав для себе допустимою традиційну побутову корупцію і не бачив в цьому проблеми. Не можна виключати й того, що певна частина громадян, які-таки вважають побутову корупцію проблемою, перед можливістю швидкого й на власну користь розв'язання життєвої ситуації ймовірно готові були б стати надавачами дрібної неправомір-ної вигоди.

Про що, в глобальному вимірі, могли би свідчити такі невтішні циф-ри і ознакою яких процесів вони є?

Представляється, що таке вельми лояльне ставлення українців до побутової корупції, яка, будучи явищем суспільним та публічно-владним, є свідченням дисфункціональності насамперед інститутів публічної влади.

Професор О. Свтушенко характеризує публічну владу як інституціо-аналізовану легальну соціальну владу, що реалізує артикульовані суспільні інтереси територіально-організованого співтовариства та консолідує дане співтовариство як цілісну систему відповідно до пануючих у суспільстві цінностей [2].

І вдруге ми натикаємося на ідею про систему цінностей, в парадигмі якої готове існувати суспільство. А коли половина населення України толерантно ставиться до побутової корупції, можливо, цей негативний феномен сам по собі вже набуває ознак суспільної цінності, в рамках якої значна кількість людей готова до нелегальних дій у власних інтересах. Хоча право використовувати такі нелегальні чи напівлегальні інструменти задля досягнення правомірної мети (наприклад, заради зарахування дитини в дитячий садок) і залишається достатньо дискусійним, воно, рівно так само, залишається і досить розповсюдженим в нашій країні...

З наведеного напрошується достатньо двоїстий, втім однаково невтішний висновок: позитивне чи хоча б нейтральне сприйняття такого явища як побутова корупція більшістю спільноти, з одного боку, може свідчити про «хворобу» такої спільноти та викривленість і збоченість його цінностей, а з іншого – власне про неефективність, глибоку деградацію й розпад інститутів публічної влади (насамперед, державної влади та влади органів місцевого самоврядування), яка потурає таким діям.

Очевидно, що дві сторони поставленої проблеми потребують глибокого вивчення та аналізу. Натомість, все частіше в національному суспільно-політичному просторі можна почути думку, що українська нація як політичний суб'єкт вже значно випередело у своєму розвитку іншого політичного суб'єкта – українську державу. Ба більше, нерідко сама держава як організація в існуючому вигляді та неефективна й завжди готова до «корупційних заохочень» публічна влада називаються головними причинами гальмування суспільно-економічного розвитку.

З обережністю висунемо припущення, що побутова корупція з боку громадян може бути способом протистояння архаїчності та негнучкості правил, штучних обмежень та порушення права вибору, забюрократизованості й неповороткості публічних інституцій, свавілля публічних службовців, адже, ймовірно, навіть той соціальний збиток від дрібної корупції в перспективному вимірі, на якому наголошує ЮНЕСКО, в очах суспільства все одно виглядає менш значущим, ніж безпідставні, необґрунтовані штучні перешкоди на шляху до розвитку, що їх так уміло створює національна публічна влада.



### Список використаних джерел

1. Антикоруptionна енциклопедія. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/encyclopedia/vydy-koruptsiyi> (дата звернення: 26.04.2024).
2. Євтушенко О. Н. Громадянське суспільство та інститути публічної влади в політичній системі України. Наукові праці. Політологія. Вип. 143. Т. 155. С. 56-61. URL: <http://politics.chdu.edu.ua/article/view/74809> (дата звернення: 26.04.2024).
3. Нульова толерантність до корупції: утопія чи можливість? В. Козаченко, керівниця Офісу доброчесності НАЗК. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/blog/nulova-tolerantnist-do-koruptsiyi> (дата звернення: 26.04.2024).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII (із наступними змінами та доповненнями). База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 26.04.2024).
5. Chapter I. Introduction. URL: [https://www.unodc.org/documents/treaties/toolkit/AC\\_Toolkit\\_chap1.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/toolkit/AC_Toolkit_chap1.pdf) (дата звернення: 26.04.2024).
6. Petty corruption. URL: <https://etico.iiep.unesco.org/en/petty-corruption> (дата звернення: 26.04.2024).
7. Petty corruption. URL: <https://www.transparency.org/en/corruptionary/petty-corruption> (дата звернення: 26.04.2024).

УДК 338.439.02-049.5(477)(043.2)

*Нікандров А. А.,*

аспірант PhD,

кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### УКРАЇНА ЯК ГАРАНТ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ У МІЖНАРОДНОМУ ВИМІРІ

В контексті міжнародної політики Україна досить тривалий час позиціонувалася як гарант продовольчої безпеки, оскільки є потужним експортером агропродукції. У 2019-2020 роках Україна посіла перше

місце у світі з експорту соняшникової олії, друге – з експорту ячменю, також увійшла до четвірки найбільших експортерів кукурудзи та п'ятірки найбільших експортерів пшениці. У 2020 – 2021 роках експорт зернових та продуктів їх переробки склав близько 45 млн тонн. Зокрема, експортовано 16,6 млн тонн пшениці, 4,2 млн тонн ячменю, 18,4 тис. тонн жита, 23,1 млн тонн кукурудзи, а також 126,9 тис. тонн борошна. У 2021 році внесок України до світового продовольчого ринку дозволив забезпечити харчуванням близько 400 млн осіб. Особливо гостро проблема продовольчої безпеки постала з початком пандемії, коли порушилися глобальні ланцюжки постачання товарів. Україна продовжила виконувати свої зобов'язання та істотно сприяла продовольчій безпеці своїх партнерів на Близькому Сході, в ЄС, Південно-Східній Азії та Північній Африці, що дозволило переоцінити роль України як гаранта продовольчої безпеки, який сумлінно виконує свої зобов'язання.

8 лютого 2021 року Україна була запрошена до складу Комітету з Всесвітньої продовольчої безпеки ООН, який підпорядковується Генеральній Асамблеї ООН через економічну і соціальну Раду ООН (ЕКОСОС) і конференції Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО). Це надало можливості використання механізмів впливу на глобальну продовольчу політику і зміцнення власних позицій у світі.

Уперше в історії Міжнародну зернову раду (International Grains Council, міжурядова організація, діяльність якої покликана сприяти розвитку і зміцненню міжнародної співпраці щодо зернових культур між країнами-експортерами та імпортерами зерна) очолив представник України.

Саміт ООН із продовольчих систем, який було проведено у вересні 2021 року, відкрив додаткові можливості для України щодо трансформації продовольчої системи для просування Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року. В результаті саміту Було підписано Указ Президента України № 41/2022 від 07 лютого 2022 року «Питання національних пріоритетів трансформації продовольчих систем в Україні», що надалі сприяло розробці КМУ плану заходів на його виконання щодо трансформації продовольчих систем в Україні на період до 2030 року.

Воєнні дії, що ведуться РФ на території України, вкрай негативно впливають на існуючі системи продовольчої безпеки і вже характеризуються такими результатами:

– порушено цілісні ланцюги постачання продукції сільського господарства та харчових продуктів (від первинного виробництва до реалізації споживачеві), а також діяльність зі створення доданої вартості

сті в АПК, пов'язаної із виробництвом, переробленням, розподілом, споживанням й утилізацією харчових продуктів;

- зірвано посівні кампанії, що є особливо загрозливим, зважаючи на високі світові ціни на газ і, відповідно, міндобрива. Активні бойові дії наразі відбуваються в тих регіонах, де вирощують більшу частину пшениці – Харківській, Одеській, Запорізькій, Херсонській, Миколаївській областях. Це призвело та призводить до суттєвого зменшення врожайності, зборів і експорту зернових;

- ускладнено експорт української продукції на зовнішні ринки через блокування портів України з боку РФ (60 % сільськогосподарської продукції України експортується морем) та іншими країнами, що негативно вплинуло насамперед на країни, які залежать від імпорту харчової продукції.

Також це створює додаткові загрози в системі забезпечення продовольчої безпеки на міжнародному рівні:

- підвищення світових цін на продовольство (згідно з прогнозом ФАО від 11.03.2022, через війну в Україні світові ціни на продукти харчування та корми зростають на 20 %);

- глобальний стрибок інфляції, якою передусім вражено країни з малорозвиненою нестабільною економікою на Близькому Сході та у Північній Африці.

Ще у березні 2022 року Організація Об'єднаних Націй опублікувала екстрений заклик на підтримку України (FLASH APPEAL UKRAINE), в якому зазначається, що різке погіршення ситуації з цілісністю продовольчої системи в Україні може стати причиною збільшення кількості незабезпечених продовольством домогосподарств, оскільки фермерські сім'ї та дрібні сільгоспвиробники залишають вражені війною райони.

Тому для мінімізації виявів глобальної продовольчої кризи необхідно якнайшвидше захистити і підтримати виробництво сільськогосподарської продукції в Україні в умовах воєнного стану, скориставшись можливостями впливу України на глобальну продовольчу політику, які вона здобула завдяки досягненню провідних позицій на світових ринках окремих видів сільськогосподарської продукції, а також активізації співпраці з міжнародними й міжурядовими організаціями, зокрема ФАО, щодо трансформації продовольчих систем.

*Парубчак Г. Б.,*  
аспірантка PhD,  
кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

В сучасному світі соціально-гуманітарні аспекти стають все більш ключовими для розвитку країни та забезпечення її сталого успіху та зменшення загроз. Україна не виняток, і стратегічне вдосконалення державної соціально-гуманітарної політики є невід'ємною частиною процесу трансформації суспільства, а особливо сьогодні під час війни з РФ. У контексті сучасних викликів і можливостей, які стоять перед Україною, важливо розглянути стратегічні вектори трансформації державної соціально-гуманітарної політики, що є не лише питання розвитку культури та освіти, але й питання формування суспільства, яке відображає цінності та ідеали, на яких ґрунтується держава та виховуються майбутні покоління.

Стратегічні вектори трансформації державної соціально-гуманітарної політики України визначають шляхи та напрями, які варто прийняти для досягнення більш глибокого і стійкого прогресу у сфері освіти, культури, науки, мистецтва та інших аспектів гуманітарної діяльності. У цьому контексті важливо дослідити не лише поточні проблеми та виклики, але й шукати нові можливості та інноваційні підходи до розв'язання проблем. Розвиток соціально-гуманітарної сфери в Україні має віддзеркалювати потреби та амбіції суспільства, сприяти розвитку громадянського суспільства та формуванню кращо-го майбутнього для всіх громадян.

Соціальна сфера включає в себе усі управлінські та організаційні структури, які спрямовані на підвищення якості життя та надання різних видів соціальної підтримки громадянам [3]. Діяльність цих установ регулюється відповідним законодавством і фінансується з джерел, дозволених законом. Питання забезпечення економічної соціально-гуманітарної безпеки в сучасних умовах геополітичної кризи є першочерговими для органів виконавчої влади на всіх рівнях, для митних служб та державних інститутів та адміністративно-господарська одиниць, територія якої прилягає до державний кордон.

Своєчасне виявлення загроз соціально-гуманітарній сфері мінімізує можливу шкоду та надає можливість для повноцінного розвитку країни

загалом. Соціально-гуманітарний стан регіонів характеризується високими темпами розвитку промисловості, експортного виробництва, житлового будівництва, логістики, торгівлі, залучення інвестицій та якості життя. Співробітництво з країнами Європейського Союзу розвивалося на основі спільного фінансування, мало розвинену інфраструктуру та характеризувалось ефективністю реалізацією програм та спільних проєктів.

Можна стверджувати, що валовий регіональний продукт щорічно показує зростання, є стратегія розвитку, сформовані партнерські відносини різних рівнів влади, бізнесу, громадянського суспільства, спостерігається зростання припливу інвестицій, регіон має високий ресурсний потенціал, зростає товарообмін вантажопотік, збільшується кількість цивільного населення, що перетинає кордон, формуються нові туристичні маршрути, реалізуються екологічні проєкти. Звичайно, практика соціально-гуманітарного співробітництва має і недоліки, що виражається в низькому фінансуванні публічних інституцій влади, порушенні термінів реалізації проєктів.

Аналізуючи досвід соціально-гуманітарного співробітництва бачимо, що була сформована правова база з дотриманням бар'єрної функції держави та співробітництва, забезпечено транскордонну безпеку виконання програм, застосовувався стратегічний підхід до планування та оцінки ризиків, взаємини будувалися на принципах національних інтересів, партнерства та управлінської відповідальності між партнерами [4]. В умовах, коли заморожені програми співробітництва з ЄС, необхідно диверсифікувати контакти через пошук взаємовигідного співробітництва у соціально-гуманітарній сфері з іншими суб'єктами з метою зробити економіку більш стійкою до коливань та ризиків.

Використовуючи позитивний досвід соціально-гуманітарної співпраці з Європейськими країнами та існуючий потенціал та майбутні потреби соціально-гуманітарна політика держави повинна бути націлена на розвиток та побудову надійних та якісних відносин з дружніми та надійними країнами-партнерами, що свідчить про початок нового етапу у розвитку. Спостерігається трансформація соціально-гуманітарного співробітництва в міжрегіональне та міжнародне, що сприяє формуванню умов для динамічний розвиток економіки держави. Таке співробітництво розвивається в рамках укладених угод про економічне, науково-технічне та культурне співробітництво через формування нормативно-правової бази, аналізом ризиків та розробкою механізму взаємодії для усіх учасників. Період взаємодії суб'єктів державної політики з країнами ЄС відіграє важливу роль у соціально-економічному та соціально-гуманітарному розвитку України.

Участь у програмах гуманітарного співробітництва було і є стратегічно важливим інструментом для розвитку економіки, політики, соціальних відносин між країнами, а особливо для України під час війни з рф. Зміна загального економіко-політичного клімату призвела до видозмінення та перегляду практик співробітництва. Основними викликами зміни взаємовідносин на міждержавному рівні з'явилися ще у період настання COVID-19, негативні наслідки на макро та мікрорівні, розрив логістичних ланцюжків з партнерами країн ЄС, процеси деглобалізації, призупинення міжнародних інвестиційних проєктів, зниження ВВП, погіршення стану бюджетної галузі [1]. Зниження цін на світових товарних ринках, зниження світового попиту на товари, рецесія у розвинених країнах, зростання інфляції завдало негативного впливу та зумовило до зміни вектору соціально-гуманітарної політики України в цілому.

Економічні та політичні умови потребували зміни вектора взаємовідносин суб'єктів соціально-гуманітарної сфери на міждержавному рівні та на рівні прикордонних територій, що стало причиною інтенсифікації міжрегіональної взаємодії з зміною географії ділових партнерів, вибудовування транспортно-логістичних коридорів. Стратегічні вектори трансформації державної соціально-гуманітарної політики України визначають шляхи та пріоритети для покращення якості життя громадян та розвитку гуманітарної сфери. Один з таких векторів полягає в створенні системи освіти та науки, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. Це включає вдосконалення програм навчання, підвищення якості освіти на всіх рівнях та забезпечення доступу до неї для всіх верств населення.

Крім того, стратегічні напрямки передбачають підтримку наукових досліджень та інновацій, сприяючи тим самим розвитку знань і технологій, які сприятимуть економічному та соціальному зростанню. Ще одним важливим вектором є розвиток культури та мистецтва, які формують культурну ідентичність та впливають на соціальний клімат у країні [5]. Це передбачає підтримку та стимулювання культурних ініціатив, збереження історичної спадщини, а також підвищення доступності до культурних подій та розваг для всіх верств населення. Розвиток культурного простору сприяє формуванню відкритого та толерантного суспільства, підтримує розвиток туризму та міжнаціонального взаєморозуміння, що є важливими складовими сталого розвитку країни. Також одним з ключових стратегічних векторів є розвиток соціального захисту та забезпечення соціальної справедливості.

Зазначене передбачає створення ефективної системи соціального захисту, яка забезпечує допомогу тим, хто найбільше потребує, вклю-

чаючи вразливі групи населення та людей з обмеженими можливостями. Досягнення цього вектору вимагає реформування пенсійної системи, поліпшення доступу до медичних та соціальних послуг, а також створення умов для соціальної інтеграції всіх громадян. Крім того, сюди важливо відносити підтримку гендерної рівності та забезпечення прав жінок та чоловіків [2]. Це включає в себе прийняття та реалізацію законів та політик, спрямованих на боротьбу з гендерною дискримінацією, підтримку жіночого підприємництва та лідерства, а також забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя.

Для досягнення цілей сталого соціально-гуманітарного та економічного розвитку країни, її територіальної цілісності в умовах високого ступеня невизначеності, непередбачуваності та ризику постає питання про пошуку нових методів взаємодії заінтересованих сторін у співпраці. Таким чином, зміна економічного вектора соціально-гуманітарної політики України та осмислення процесів переходу на новий рівень взаємодії партнерами є актуальною темою для подальших досліджень як одного і факторів забезпечення соціально-гуманітарної економічної та національної безпеки України.

Досягнення цих векторів передбачає комплексний підхід до реформування освіти, науки, культури, охорони здоров'я та інших сфер гуманітарної діяльності. Важливо забезпечити доступність та якість послуг у цих сферах для всіх верств населення, а також розвивати гендерну рівність, боротися з соціальними викликами та забезпечувати права та свободи кожного громадянина. В цілому, вдале втілення стратегічних векторів трансформації державної соціально-гуманітарної політики України сприятиме створенню сучасного, про-гресивного та гуманного суспільства, що буде здатне ефективно відповідати на виклики сучасності та забезпечувати благополуччя своїх громадян.

### **Список використаних джерел**

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: 15.03.2024).

1. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: пози-

тивні 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.

УДК 35.07/.08:004](043.2)

*Пизюк Д. Л.,*  
аспірант PhD,  
відділу проблем державного управління  
та адміністративного права,  
ІДП імені В. М. Корецького НАН України, м. Київ, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Актуальність дослідження інтеграції цифрових технологій у публічне управління та впливу цих технологій на організаційну культуру органів публічної влади пояснюється кількома основними чинниками. З одного боку, глобалізація та зростання вимог громадянського суспільства до відкритості урядування спонукають до використання цифрових технологій для підвищення ефективності публічних послуг, оптимізації робочих процесів та забезпечення прозорості рішень. З іншого боку, інтеграція цих технологій вимагає зміни традиційної організаційної культури, формування культури інновацій та адаптивності. Цифрова трансформація владних структур збільшує їх доступність та відкритість для громадян, а також сприяє кращому аналізу даних і швидшому прийняттю рішень. Однак, з розвитком цифрових технологій зростає і потреба у забезпеченні безпеки даних та захисту приватності. Також важливо звернути увагу на соціальну адаптацію, враховуючи вплив технологій на робочі місця, зайнятість та соціальні норми в органах публічної влади. Це вимагає особливого акценту на потребах в навчанні та розвитку співробітників для ефективної роботи в нових умовах. Всі ці чинники роблять дослідження інтеграції цифрових технологій у публічне управління критично важливим для ро-



зуміння того, як ці технології можуть сприяти позитивним змінам в організаційній культурі та загальній ефективності органів публічної влади.

Цифрові технології мають значний вплив на організаційну культуру органів публічної влади, особливо через зміни у внутрішніх комунікаціях та процесах прийняття рішень, а також через формування нових цінностей, норм, стандартів і методів управління. Інтеграція цифрових технологій сприяє більш ефективному і прозорому внутрішньому обміну інформацією, забезпечуючи співробітникам швидкий доступ до необхідних даних і ресурсів. Це особливо важливо в умовах сучасних управлінських викликів, де швидкість реакції та можливість оперативно адаптуватися до змін є критичними.

Застосування таких інструментів, як системи електронного документообігу, платформи для відеоконференцій та інші колаборативні інструменти, революціонізує процеси прийняття рішень. Вони дозволяють здійснювати більш широке консультування з питань політики та управління, включаючи залучення сторонніх експертів та громадськості, що робить процес більш відкритим і підзвітним.

Цифровізація також впливає на організаційні цінності і норми, впроваджуючи культуру інновацій та неперервного навчання. Це стимулює органи публічної влади переглядати традиційні підходи та розробляти нові методи управління, що базуються на даних та фактичних доказах. Впровадження технологій аналітики даних та штучного інтелекту сприяє розвитку більш обґрунтованих та ефективних управлінських рішень [1].

Однак, цифрова трансформація також ставить перед органами публічної влади виклики, пов'язані з необхідністю захисту даних, приватності, а також потребою в адаптації публічних службовців до нових технологій. Тому важливо забезпечити не тільки технологічну інфраструктуру, але й розвиток культури, що підтримує інновації, відкритість до змін і постійне навчання. Такий підхід допомагає перетворити виклики, пов'язані з інтеграцією цифрових технологій, на реальні перспективи для покращення управління та служіння суспільству.

Отже, інтеграція цифрових технологій у публічне управління впливає на організаційну культуру органів публічної влади, стикаючись з численними викликами, як технічними, так і соціальними.

Основні технічні виклики включають безпеку даних, інтеграцію систем, а також обслуговування та підтримку. Безпека даних є однією з ключових проблем, оскільки збільшення обсягів даних, які збирають і обробляють державні установи, вимагає вдосконалених заходів щодо

захисту цієї інформації від несанкціонованого доступу, зловмисного втручання або втрати. Інтеграція різних систем також є складним процесом, що включає забезпечення сумісності нових цифрових інструментів з уже існуючими ІТ-інфраструктурами, що часто є застарілими або неоптимальними. Водночас, необхідність у постійному технічному обслуговуванні та підтримці цих систем вимагає значних ресурсів та кваліфікованого персоналу.

Соціальні виклики також є важливими. Один з найбільших викликів – це опір змінам з боку публічних службовців. Вони можуть відчувати невпевненість або побоювання щодо нових технологій через брак розуміння або страх перед можливими звільненнями. Це вимагає розробки та впровадження ефективних програм навчання та розвитку, які б допомогли персоналу адаптуватися до нових інструментів і методів роботи. Навчання та адаптація важливі не тільки для збереження та підвищення продуктивності, але й для підтримки позитивного ставлення до інновацій у середовищі роботи [2].

Обидва види викликів – технічні та соціальні – взаємопов'язані та впливають на загальний успіх цифрової трансформації в органах публічної влади. Вирішення цих викликів вимагає комплексного підходу, який включав би технічні удосконалення, організаційні зміни, стратегічне планування та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу трансформації.

Інтеграція цифрових технологій в публічне управління відкриває значні перспективи для трансформації організаційної культури органів публічної влади. Ці технології можуть сприяти підвищенню ефективності, збільшенню прозорості та покращенню якості послуг, які надають державні установи. Розглянемо декілька ключових перспектив, які відкриваються з інтеграцією цифрових технологій:

1. Підвищення ефективності через автоматизацію процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, звільняючи співробітників для зосередження на більш складних та значущих задачах. Це може призвести до скорочення часу обробки звернень громадян та підвищення загальної продуктивності установи;

2. Зміцнення прозорості та залучення громадян. Цифрові платформи, такі як портали відкритих даних, дозволяють громадянам більш активно брати участь у процесах управління, отримувати доступ до інформації про діяльність публічних органів і впливати на прийняття рішень. Це сприяє формуванню культури відповідальності та підзвітності;

3. Розвиток нових компетенцій і навичок. Цифрова трансформація вимагає від співробітників розвитку нових навичок, таких як аналіз

даних, робота з новітніми ІТ-системами та управління змінами. Це стимулює неперервне навчання та професійний розвиток персоналу [3].

Прикладами успішного тематичного зарубіжного досвіду є такі країни як, наприклад, Естонія, Південна Корея, Данія: 1) Естонія є лідером у сфері цифрової трансформації публічного управління. Через систему e-Estonia, громадяни можуть отримувати майже всі державні послуги онлайн. Це включає податкові декларації, реєстрацію бізнесу, навіть голосування. Цифровізація допомогла Естонії створити одну з найбільш ефективних державних управлінських систем у світі; 2) Південна Корея активно впроваджує цифрові технології у публічному секторі, зокрема через свою політику «Government 3.0», яка орієнтована на прозорість, відкриті дані та активне залучення громадян. Це призвело до збільшення довіри населення до уряду і підвищення загальної ефективності управління; 3) Данія розробила комплексну стратегію цифровізації публічного сектору, спрямовану на покращення якості послуг та оптимізацію внутрішніх процесів. Зокрема, Данія акцентує увагу на цифровому обслуговуванні в сфері охорони здоров'я та освіти, що значно покращило доступність та якість цих послуг для громадян [2]. Ці приклади підкреслюють потенціал цифрових техно-логій для радикального покращення публічного управління, але також нагадують про важливість ретельного планування та управління змінами для успішної інтеграції інновацій в організаційну культуру.

Органи публічної влади, які прагнуть поліпшити процес інтеграції цифрових технологій у публічне управління, мають врахувати кілька ключових рекомендацій. Ці рекомендації допоможуть забезпечити успішну та ефективну інтеграцію, з огляду на зміни в організаційній культурі:

- розробка чіткої стратегії цифрової трансформації. Органам влади доцільно розробити всеосяжну стратегію, яка охоплює всі аспекти впровадження цифрових технологій, включаючи цілі, очікувані результати, критерії успіху, а також детальні плани імплементації. Ця стратегія має бути затверджена на найвищому рівні та підтримуватися всіма рівнями управління;

- впровадження культури інновацій та навчання. Цифрова трансформація вимагає від кожного співробітника здатності швидко навчатися та адаптуватися до нових технологій. Органи публічної влади повинні створювати та підтримувати культуру неперервного навчання, забезпечуючи співробітникам доступ до навчальних ре-сурсів та професійного розвитку;

- забезпечення інфраструктури та технічної підтримки. Ефективна цифрова трансформація вимагає належної ІТ-інфраструктури.

Необхідно інвестувати у сучасні технології та системи, що зможуть підтримувати нові цифрові процеси, а також забезпечувати їх належне обслуговування та підтримку;

- управління змінами та залучення зацікавлених сторін. Цифрова трансформація може викликати опір серед співробітників, які звикли до традиційних методів роботи. Важливо розробити ефективні стратегії управління змінами, що включають комунікаційні кампанії, тренінги, менторські програми та залучення співробітників до процесу впровадження новацій;

- підвищення кібербезпеки. Зі збільшенням залежності від цифрових систем, важливо звернути особливу увагу на заходи з кібербезпеки. Органи публічної влади мають забезпечити захист даних та систем від можливих кібератак і зловживань;

- моніторинг і оцінка впровадження технологій. Важливо регулярно оцінювати прогрес цифрової трансформації та її вплив на організаційну культуру та ефективність. Збір зворотного зв'язку від співробітників та користувачів послуг допоможе ідентифікувати проблеми та коригувати стратегію впровадження.

Застосування цих рекомендацій допоможе органам публічної влади не тільки ефективно інтегрувати цифрові технології, а й забезпечити позитивні зміни в організаційній культурі, що підвищить загальну продуктивність публічних службовців.

### **Список використаних джерел**

1. Тодошак О., Фролова Є. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2023. Вип. 76. Част. 2. С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13>.

2. Katsonis, M., & Botros, A. (2015). Digital Government: A Primer and Professional Perspectives. *Australian Journal of Public Administration*, 74, 42-52. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12144>.

3. Raso, J. (2021). Implementing Digitalisation in an Administrative Justice Context, in Marc Hertogh, and others (eds), *The Oxford Handbook of Administrative Justice*, Oxford Handbooks. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190903084.013.27>.

*Поліщук О. В.*,  
аспірант PhD,  
ІДП імені В.М.Корецького НАН України, м. Київ, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ В УМОВАХ СОЦІО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Актуальність дослідження інноваційних підходів до соціального захисту дітей в умовах соціо-економічних трансформацій обумовлена значними змінами в глобальному та національному контекстах, які безпосередньо впливають на умови життя та розвиток дітей. В умовах швидких соціальних, економічних і технологічних змін виникає потреба у впровадженні нових методів та стратегій захисту, які б забезпечували ефективний розвиток та захист наймолодших членів суспільства.

Перше, економічна нестабільність та зростаюча нерівність можуть загострити проблеми дитячої бідності та обмежити доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Інноваційні підходи можуть забезпечити більш цілісне та ефективне рішення цих питань. Друге, соціальні інновації можуть сприяти адаптації системи соціального захисту до змінних потреб дітей, зокрема через інтеграцію інформаційних технологій для поліпшення якості та доступності послуг. Третє, глобалізація та міграція впливають на сімейні структури та соціальне забезпечення, вимагаючи нових форм підтримки для дітей мігрантів та біженців, що також підкреслює потребу в інноваційних методах соціального захисту. Четверте, зміни в традиційних моделях виховання та нові виклики, такі як цифрове виховання, вимагають від соціальних служб здатності адаптуватися та реагувати на сучасні тренди в розвитку дітей.

Таким чином, дослідження інноваційних підходів до соціального захисту дітей в умовах соціо-економічних трансформацій є не тільки актуальним, але й нагально необхідним для забезпечення благопо-луччя та розвитку нових поколінь у відповідності до сучасних викликів та можливостей.

Під інноваційними підходами до соціального захисту дітей в умовах соціо-економічних трансформацій можна визначити комплекс заходів та методів, спрямованих на реформування та модернізацію системи соціального забезпечення дітей, щоб відповідати викликам, які виникають внаслідок швидких соціальних, економічних, технологічних змін та глобалізації. Ці підходи включають розробку та імплементацію новаторських стратегій, політик і програм, які більш ефективно адре-

сують потреби дітей, забезпечуючи їх соціальний захист на комплексному рівні.

Інноваційні підходи можна вбачати як процес інтеграції міжсекторальної взаємодії, що включає участь не тільки державних, але й приватних та громадських організацій у забезпеченні захисту прав дітей. Це передбачає використання таких основних інструментів як:

- інтегровані соціальні сервіси: розробка програм, які об'єднують освіту, охорону здоров'я, соціальну підтримку та психологічну допомогу в єдину систему допомоги дітям;
- технологічна інтеграція: впровадження цифрових рішень для моніторингу та оцінки потреб дітей, зокрема через електронні системи соціального захисту та освітні платформи;
- програми раннього втручання: розробка програм, які виявляють та адресують потреби дітей на ранніх етапах, з метою запобігання довготривалим соціальним чи освітнім негараздам;
- партнерства і колаборація: формування партнерств між урядами, некомерційними організаціями, освітніми установами та бізнесом для розробки та впровадження інноваційних проєктів на користь дітей [1].

Ці інноваційні підходи відповідають потребам сучасного суспільства, що зазнає глобальних змін, і вимагають нових рішень для захисту та розвитку наступних поколінь. Вони забезпечують адаптивність системи соціального захисту до динамічних умов та сприяють формуванню більш стійкого та інклюзивного суспільства.

Інноваційні підходи до соціального захисту дітей в умовах соціо-економічних трансформацій вимагають комплексного розуміння, яке враховує різноманітні потреби дитини в сучасному світі. Ось два ключові напрями, що визначають це розуміння:

1. Впровадження інтегрованих програм, які включають освіту, охорону здоров'я та соціальну підтримку (інтегровані програми покликані забезпечити всебічну підтримку дітей, охоплюючи основні аспекти їх життя: освіту, здоров'я та соціальне благополуччя. Ці програми враховують, що стабільність у цих ключових сферах є критичною для загального розвитку дитини). Освіта: програми забезпечують доступ до якісної освіти, яка адаптована до індивідуальних потреб та викликів сучасності. Важливим аспектом є інклюзивність та інтеграція цифрових технологій, що сприяють розвитку критичного мислення та навичок, необхідних у ХХІ столітті. Охорона здоров'я: забезпечення доступу до якісних медичних послуг та психологічної підтримки. Програми мають зосереджуватися на профілактиці та ранньому виявленні здоров'язберігаючих проблем, що включає вакцинацію, регулярні медичні

огляди та психологічну реабілітацію. Соціальна підтримка: ініціативи повинні включати підтримку сімей, особливо в умовах криз, таких як безробіття, хвороба або соціальна ізоляція. Програми соціальної підтримки можуть включати надання соціальних виплат, доступ до житла та харчування, що забезпечують стабільне та безпечне середовище для розвитку дитини.

2. Розробка політик, орієнтованих на створення безпечних та стимулюючих середовищ для розвитку дітей (створення безпечного та стимулюючого середовища для дітей є основою для їх здорового розвитку. Політики в цій сфері повинні бути спрямовані на безпеку середовища (забезпечення безпечних громадських просторів, шкіл та майданчиків. Важливим є також захист від фізичного та психологічного насильства) та стимулювання розвитку (створення умов, які сприяють розвитку особистісних, соціальних та емоційних компетенцій дітей. Це включає доступ до культурних та спортивних заходів, гуртків інтересів, що сприяє розвитку творчих та фізичних здібностей) [2].

Обидва ці напрями вимагають інтеграції зусиль на рівні держави, місцевих громад та некомерційних організацій. Важливим є використання даних для моніторингу та оцінки ефективності впроваджених інновацій, що дозволить адаптувати підходи відповідно до змінюваних потреб та умов.

В умовах швидких соціо-економічних трансформацій ключову роль у модернізації соціального захисту дітей відіграють цифрові технології. Використання цифрових технологій дозволяє не тільки оптимізувати існуючі процеси, але й відкриває нові можливості для ефективнішої взаємодії з дітьми та молоддю. Розглянемо два основних аспекти цього питання:

– Застосування цифрових технологій для моніторингу та оцінки потреб дітей. Цифрові технології забезпечують збір, обробку та аналіз великих обсягів даних про стан дітей в реальному часі, що дозволяє соціальним службам оперативно реагувати на їх потреби. Використання таких інструментів як електронні системи моніторингу здоров'я, освітніх досягнень та соціального благополуччя дає можливість: індивідуалізації підходів (цифрові дані допомагають адаптувати соціальні послуги до індивідуальних потреб кожної дитини, забезпечуючи більш точну та ефективну допомогу); прогнозування та попередження проблем (аналітика даних може виявляти потенційні ризики для розвитку дитини, дозволяючи заздалегідь планувати заходи щодо їх запобігання); покращення доступу до послуг (автоматизація та оптимізація процесів дозволяє зробити соціальні послуги більш доступними для ширших верств населення, зокрема в регіонах з обмеженими ресурсами);

– Інновації у взаємодії з дітьми через онлайн платформи та мобільні додатки. Розвиток інтернет-технологій та мобільних додатків відкриває нові горизонти для інтерактивного залучення дітей до процесів їхнього соціального захисту. Особливо важливою є можливість: освітніх платформ (надання інтерактивного освітнього контенту, інструментів для самонавчання та онлайн-курсів, що сприяють особистісному та інтелектуальному розвитку дітей); платформ соціальної підтримки (мобільні додатки та онлайн-сервіси для психологічної підтримки та консультацій, які забезпечують дітям доступ до професійної допомоги в умовах анонімності та конфіденційності); залучення до рішень (розвиток платформ для участі дітей у соціальному плануванні та прийнятті рішень, що стосуються їх життя, зміцнює їхнє відчуття власної значущості та впливу на суспільство) [3].

Застосування цих інноваційних технологій не тільки сприяє покращенню якості життя дітей, але й стимулює їх активну участь у соціальному житті, роблячи процес соціального захисту більш прозорим та ефективним.

Комплексний та ефективний вплив на поліпшення умов життя дітей має забезпечити реалізація тематичних рекомендацій для органів публічної влади щодо активного впровадження інноваційних підходів до соціального захисту дітей у умовах соціо-економічних трансформацій. Основними напрямками для таких рекомендацій вважаємо такі:

– розробка інтегрованих програм соціального захисту: створення міжвідомчих координаційних центрів (забезпечення тісної співпраці між освітою, охороною здоров'я, соціальними службами та правоохоронними органами для реалізації комплексних програм); залучення громадськості та неурядових організацій (активізація участі неурядових організацій та громадськості у плануванні та впровадженні програм захисту дітей);

– використання інформаційних технологій: розробка електронних систем моніторингу (впровадження ІТ-систем для збору та аналізу даних про стан дітей, що дозволить швидко реагувати на їхні потреби); розвиток мобільних додатків та платформ (створення спеціалізованих додатків для дітей та їхніх батьків для інформування про доступні послуги та ресурси);

– покращення законодавчої бази: оновлення законодавства (перегляд і оновлення чинних законів з метою адаптації до нових соціально-економічних реалій та викликів); гарантування захисту прав дітей (закріплення в законодавстві основних принципів та норм, що забезпечують захист і підтримку дітей у всіх сферах життя);

– освітні ініціативи: програми постійної освіти (розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників соціальних служб, освітян та медичних працівників на тему інновацій у соціаль-



ному захисті дітей); інформаційні кампанії (проведення інформаційних кампаній серед населення для підвищення обізнаності щодо прав дітей та доступних соціальних програм);

– міжнародне співробітництво: вивчення міжнародного досвіду (аналіз та адаптація кращих практик соціального захисту дітей з інших країн); участь у міжнародних програмах (активізація участі в міжнародних програмах та проєктах, які спрямовані на покращення умов життя та розвитку дітей).

Ці рекомендації мають сприяти створенню ефективної та інноваційної системи соціального захисту дітей, яка зможе адаптуватися до швидких змін у суспільстві та забезпечити належний рівень захисту та підтримки для молодого покоління.

### **Список використаних джерел**

1. Khurshid, A., Stewart, D., & Delamónica, E. (2020). Essential elements of an integrated social protection system that works for children. *Global Social Policy*, 20(1), 26-31.

<https://doi.org/10.1177/1468018120903923>

2. Munro, E., & Hubbard, A. (2011). A Systems Approach to Evaluating Organisational Change in Children's Social Care. *British Journal of Social Work*, 41(4), 726-743. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcr074>

3. Welbourne, P., & Dixon, J. (2016). Child protection and welfare: cultures, policies, and practices. *European Journal of Social Work*, 19(6), 827-840. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1084273>

УДК 351:332.146.2]:004](043.2)

*Сидоренко С. В.,*

аспірантка PhD,

кафедри менеджменту та маркетингу

ДДАЕУ, м. Дніпро, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ**

Ефективне регіональне управління є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку територій та підвищення якості життя громадян. У сучасному глобалізованому світі інформаційні технології стають невід'ємним інструментом для вдосконалення процесів державного управління на регіональному рівні. Інтеграція інформаційних технологій у діяльність органів державної влади дозволяє підвищити

ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість та підзвітність владних інституцій, а також сприяє залученню громадськості до процесів розробки та реалізації регіональних стратегій розвитку.

Низка науковців досліджує питання пов'язані з інтеграцією інформаційних технологій в управління регіональним розвитком. Серед основних з них, варто зазначити таких, як: Акпан-Обонг П. і Парментье М. (2009 р.) – досліджують взаємозв'язок між інформаційно-комунікаційними технологіями та регіональною інтеграцією як шляхами до соціально-економічного розвитку, приділяючи особливу увагу Африці та Південній Америці [1]; Реме С. (2010 р.) – розглядає регіональну інтеграцію в контексті науки, технологій та інновацій, відзначаючи появу спеціальних механізмів управління у відповідь на глобальні економічні виклики [2]; Кахаяті Н. та Мухліс І. (2021 р.) дослідили вплив процесу інтеграції регіональної фінансової інформаційної системи на впровадження належного врядування в органах місцевого самоврядування, виявили, що ефективність та результативність систем інформаційних технологій значно покращують впровадження належного врядування [3]. Ці матеріали створюють основу для розуміння того, як інформаційні технології можуть покращити управління та сприяти ефективності стратегій регіонального розвитку.

У ході дослідження було використано комплексний підхід, який поєднує елементи системного аналізу, порівняльного аналізу, а також методи моделювання та прогнозування. Зокрема, було проаналізовано нормативно-правову базу України в сфері регіонального розвитку та електронного урядування, вивчено досвід провідних країн світу у впровадженні інформаційних технологій у діяльність органів державної влади на регіональному рівні.

Результати проведеного дослідження демонструють наявність значного потенціалу для підвищення ефективності регіонального управління шляхом системної інтеграції сучасних інформаційних технологій. Зокрема, всебічний аналіз нормативно-правової бази, міжнародного досвіду та поточного стану розвитку електронного урядування в Україні дозволив виявити ключові сфери, в яких впровадження ІТ-рішень може суттєво оптимізувати процеси державного управління на регіональному рівні.

По-перше, повсюдне запровадження систем електронного документообігу в органах державної влади та місцевого самоврядування сприятиме прискоренню руху документів, усуненню дублювання інформації, економії коштів на канцелярське приладдя тощо. Автоматизація документообігу значно підвищить оперативність прийняття управлін-

ських рішень та дозволить відстежувати їх виконання в режимі реального часу.

По-друге, створення єдиних інформаційних порталів регіональних органів влади забезпечить відкритий доступ громадян до актуальної інформації, статистичних даних, нормативних актів, планів регіонального розвитку тощо. Це суттєво посилить прозорість та підзвітність владних структур, сприятиме залученню громадськості до процесів стратегічного планування та моніторингу реалізації регіональних програм.

По-третє, активний розвиток електронних послуг для громадян та представників бізнесу дозволить мінімізувати бюрократичні процедури, скоротити витрати часу та коштів на взаємодію з органами влади. Можливість подання документів в електронній формі, отримання інформаційних та адміністративних послуг онлайн створить сприятливі умови для підприємницької діяльності та підвищить якість публічних сервісів для населення.

Окрім того, інтеграція геоінформаційних систем та технологій великих даних у роботу місцевих адміністрацій дозволить здійснювати просторовий аналіз соціально-економічних показників, ефективно планувати розвиток територій та раціонально використовувати бюджетні кошти. Візуалізація статистичних даних на інтерактивних картах та відкритий доступ до аналітики підвищить обізнаність громадян та сприятиме прийняттю виважених управлінських рішень.

Важливим аспектом є й формування цифрових компетентностей серед державних службовців шляхом проведення регулярних тренінгів та навчальних курсів, що забезпечить плавний перехід до цифрового урядування та подолання опору змінам в органах влади.

У підсумку, результати дослідження доводять, що системна інтеграція новітніх інформаційних технологій у діяльність регіональних органів державного управління є критично важливим кроком для модернізації публічного адміністрування, підвищення його ефективності та наближення до кращих світових стандартів.

Результати дослідження підтверджують висновки низки зарубіжних науковців щодо позитивного впливу інформаційних технологій на ефективність державного управління. Водночас, вітчизняний досвід засвідчує наявність низки перешкод на шляху масштабного впровадження ІТ-рішень в органах влади, серед яких: недостатнє фінансування відповідних проєктів, брак кваліфікованих кадрів, а також інституційна нерозвиненість регіональних структур. Окрім того, актуальним залишається питання захисту персональних даних громадян та кібербезпеки в умовах цифровізації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція інформаційних технологій у процеси регіонального управління є вкрай важливим завданням для забезпечення сталого розвитку територій. Впровадження ІТ-рішень дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на регіональному рівні, посилити прозорість та підзвітність владних інституцій, а також сприятиме активнішому залученню громадян до процесів розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку. Водночас, для успішної цифровізації державного управління необхідно створити відповідні інституційні, фінансові та кадрові передумови, забезпечити ефективний захист персональних даних громадян та кібербезпеку. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка конкретних моделей та механізмів інтеграції новітніх інформаційних технологій у діяльність регіональних органів державної влади.

#### **Список використаних джерел**

1. Akpan-Obong, P., & Parmentier, M. (2009). Linkages and Connections: A Framework for Research in Information and Communication Technologies, Regional Integration, and Development. *Review of Policy Research*, 26, 289-309. DOI:

<https://doi.org/10.1111/J.1541-1338.2009.00383.X>

2. Remøe, S. O. (2010). Supra-national governance of research and innovation policies and economic globalization: Tensions and dilemmas. *Journal of the Knowledge Economy*, 1, 268-288. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-010-0027-2>

3. Cahayati, N., & Mukhlis, I. (2021). Does Integration of Information System Technology Influence Good Governance Implementation in Public Service in Regional Government? *International Journal of Advanced Research in Technology and Innovation*. V. 3, n. 4, p. 28-42. DOI: <https://doi.org/10.55057/ijarti.2021.3.4.4>

*Соколова В. В.*,  
аспірантка PhD,  
кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Питання щодо підвищення ефективності державного управління є особливо важливим в умовах євроінтеграції впродовж останніх років для України. Тому, що абсолютно всі верстви населення, з різним рівнем доходу, мають відчувати зростання якості життя. Всі органи державного управління повинні працювати ефективно, державні послуги мають надаватись якісно та своєчасно

У різних сферах діяльності розуміння ефективності має специфічні особливості. У найзагальнішому вигляді ефективність розуміється як: можливість досягнення результату; значимість отримання результату для тих, кому він призначений; відношення значимості цього результату до кількості зусиль, витрачених з його досягнення. Наприклад, у політиці термін «ефективність» розглядається як щось позитивне та бажане, отримуючи тим самим сенс ціннісної характеристики діяльності. Стосовно діяльності органів влади це термін став дієвим політичним символом, здатним організувати суспільну думку на підтримку певних пропозицій.

Комплексна оцінка ефективності діяльності органів влади має проводитись з урахуванням наступних двох аспектів.

Цільовий аспект – ефективність оцінюється виходячи з динаміки просування до нормативним значенням цільових показників соціально-економічного розвитку відповідно до критерію «витрати – результати».

Критерії оцінки: ступінь просування до актуальним цілям; динаміка показників, що характеризують загальні цілі соціально-економічного розвитку; дотримання екологічних та соціальних обмежень розвитку; ефективне зростання ВВП; якість життя населення; ефективність проектів та програм, що реалізуються за участю органу влади.

Функціональний аспект – оцінка ефективності базується на показниках якості виконання основних функцій управління та наявності умов для їх здійснення.

До критеріїв оцінки відносимо: якість системи цільового стратегічного планування та управління; законодавче, нормативне та методичне забезпечення; наявність та якість роботи функціональних підрозділів

цільового планування та управління; наявність інформаційно-аналітичної системи оцінки соціально-економічної ситуації; наявність неформальних інститутів ринкової інфраструктури; наявність системи навчання та підвищення кваліфікації працівників органів управління.

Поняття «критерій ефективності» державного управління охоплює ознаку або сукупність ознак, на підставі яких оцінюється ефективність системи управління загалом, і навіть окремих управлінських рішень. Специфічний зміст терміна «оцінка» - неоднозначність процедури оцінювання людьми результатів та наслідків тих самих дій та рішень керуючого суб'єкта.

Оцінка ефективності державного управління необхідна не тільки для державних органів влади, а й для суспільства, що дозволяє контролювати якість діяльності державних інституцій. А для державних службовців – удосконалення управлінської діяльності.

Об'єктами оцінки ефективності є різноманітні результати управлінської діяльності: життєві засоби, види суспільних відносин, процеси, конкретні акти діяльності та ін. Вони відносяться до поняття як можемо назвати «предметними цінностями».

Об'єкти оцінюються, тобто визначається їх суспільне значення, відповідно до ідеалів, принципів, цілей, концепцій, норм тощо. Дані явища відносяться до переліку «суб'єктивних цінностей». Їх варто відрізнити від «предметних цінностей» (об'єктів оцінювання).

В основі критеріїв ефективності – лежать принципи державного управління, оскільки вони є об'єктивно обумовленими нормативними вимогами, виробленими практикою соціального та державного управління, та засобами регулювання зв'язку між цілями та результатами управлінської діяльності. Принципи висловлюють вимоги об'єктивних законів управління; їхня діяльність пов'язана з реалізацією функцій системи управління та стимулює ініціативи в суспільстві.

Критерії ефективності державного управління формуються на базі системи суб'єктивних цінностей, виражених в ідеології суспільно-державного ладу, стратегічні цілі правлячого суб'єкта – політичний курс, у концепціях, політичних установках та нормах системи управління, за якими стоять загальні національно-державні інтереси. Найчастіше під цим розуміються інтереси панівних класів чи домінуючих національних та етнічних груп. Сказане пояснює відносність оціночних критеріїв ефективності, залежність їх раніше всього від типу політичної системи, а також конкретно-історичних умов, у яких вона функціонує. Цінності, цілі, концепції, принципи державного управління, нормативна база системи управління, нарешті, суспільні потреби та інтереси всі ці елементи критеріїв ефективності державного

управління є само собою змінними, обумовлені суспільним ладом, політичним режимом і конкретним середовищем (історичним та природним), в якому живе суспільство. У сукупності вони становлять механізм реагування поведінки держави як спільноти людей на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього його стану, систему контролю над зовнішніми та внутрішніми процесами змін. Тобто чим ширша сфера контролю, раціонального впливу, тим вища ефективність управління.

УДК 351.858.071.55

*Сулов М. М.,*  
аспірант PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **ЛОКАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛОКАЛЬНОЇ САМОІДЕНТИФІКАЦІЇ ЛЮДИНИ З МІСЦЕВОЮ СПІЛЬНОТОЮ**

Розуміння локальної ідентичності громади та особливості її формування цікаві не тільки в теоретичному, а й у практичному плані, тому що дозволяють глибше зрозуміти її специфіку і роль в суспільстві:

– по-перше, тому що локальна ідентичність громади є соціальною (колективною) ідентичністю виключності індивіда в місцеве життя;

– по-друге, локальна ідентичність є соціокультурним конструктом, що формується в результаті соціалізації та адаптації індивіда в місцеве співтовариство в конкретно культурно-історичних, соціально-економічних, політичних умовах;

– по-третє, локальна ідентичність є ресурсом, що потрібне враховувати та застосовувати у процесі формування стратегії об'єднаної територіальної громади.

Для українського суспільства в умовах формування об'єднаних територіальних громад (далі громада) набуває актуальності проблема консолідації та солідарності населення громади. Саме громада, що обмежена конкретною територією, до якої людина відчуває причетність, виступає ціннісною орієнтацією і духовною цінністю, що відіграє ключову роль у процесі формування локальної ідентичності. Тобто локальна ідентичність характеризує зв'язок люди з місцем його прожи-

вання, праці, відпочинку, спілкування, тобто пов'язана з такими поняттями, як «простір», «місце», «територія» [6, р.203].

Тому що, як складова територіальної ідентичності, локальна ідентичність базується на суттєвих відмінностях культурного, мовного, господарського, історичного національного характеру. Оскільки територіальна ідентичність охоплює три різні рівні: 1) національна; 2) регіональна; 3) місцева [2, с. 12], але нас цікавить місцевий (локальний) рівень обмежений територією громади.

Отже формування локальної, територіальної ідентичності мешканців територіальної громади відбувається в процесі їх ідентифікації, порівняння і співвідношення з іншими людьми, групами, з певною спільнотою. Процес передбачає засвоєння членами громади норм, ідеалів, цінностей, ролей і моральних якостей, властивих місцевій спільноті, до якої вони належать.

З точки зору конструктивістського підходу локальна ідентичність формується і змінюється під впливом обставин, як «конструкт, рівною мірою закорінений в реальній дійсності і уявленнях» [3, с. 69]. Тобто локальна ідентичність громади (місцевого співтовариства) – це конструкт, що представляє собою місцеву спільноту, проявляється у практичному ставленні до себе і світу.

На думку М. Моріс локальна ідентичність – це не просто приналежність до певного співтовариства, – це «продукт, породжений зусиллями по організації простору обмеженого, певною територією» [5, р. 101].

Вважаємо, що локальна ідентичність, як вид соціальної ідентифікації є процесом набуття та засвоєння особистістю норм, ідеалів, цінностей, ролей та моральних якостей, властивих місцевій спільноті, до якої належить індивід. Результатом цього процесу є локальна ідентичність, тобто стан усвідомлення індивіда (людини) членом місцевого співтовариства, що має історичну, культурну спадщину, що відрізняє її від інших [1, с.141]. локальна ідентичність формується у процесі міжособистісного взаємодії шляхом зіставлення себе з групою, що представляє жителів цієї громади – місцеву спільноту.

Отже локальна ідентичність реалізовується через наступні елементи ідентифікації (Рис. 1).

Структура локальної ідентичності, проявляється на емоційному, когнітивному, поведінковому та мотиваційному рівнях:

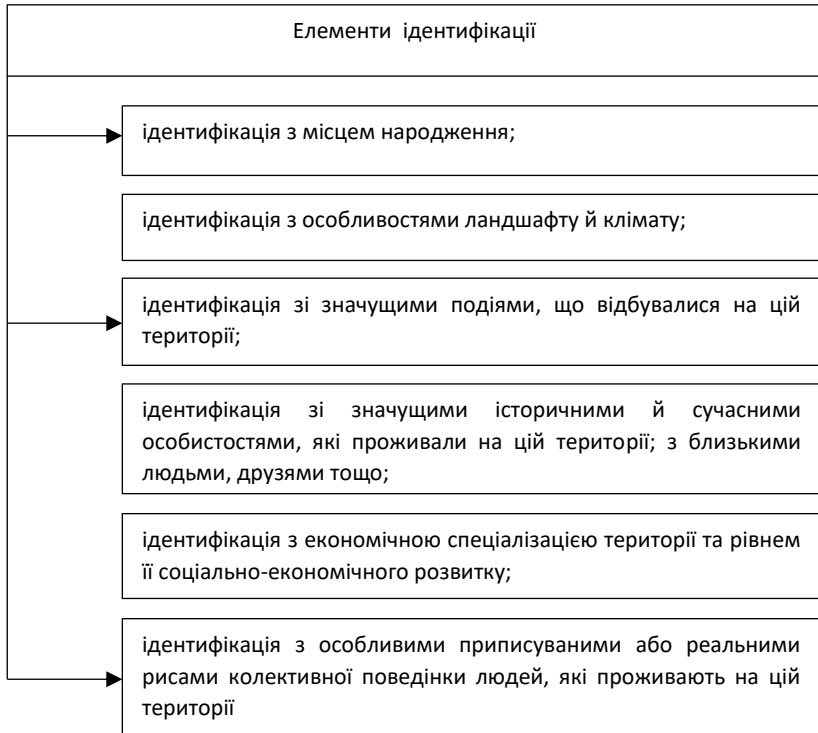
1) Емоційний компонент локальної ідентичності може бути представлений у вигляді ставлення до громади і себе як її жителю. Задоволеності місцевим життям, прояву інтересу до історії та культурного життя громади.



2) Когнітивний компонент містить сформований образ громади та її простору.

3) Поведінковий компонент обумовлюється змістом дій, що визначають людину як члена громади (наприклад, реалізація спільних ініціатив, благоустрій тощо).

4) Мотиваційний компонент відбивається у характері бажання (чи небажання) бути мешканцем цієї громади.



**Рис. 1.** Елементи ідентифікації локальної ідентичності

Також нагадаємо, що формування локальної ідентичності відбувається через уявлення людини про своє психологічне благополуччя та якість життя, рівень конфліктів на соціальному ґрунті, в тісному взаємозв'язку з такими феноменами як бренд та імідж громади. Імідж громади – це, як її сприймають ззовні. Бренд громади.

Локальна ідентичність відображає не тільки уявлення мешканців про громаду, але їх місце в неї, тобто приналежність до місцевої спільноти.

Таким чином, локальна ідентичність є результатом локальної ідентифікації людини з місцевою спільнотою через засвоювання й відтворювання групових цінностей, норм, традицій, стилю життя. Самоідентифікація людини з місцевою спільнотою пов'язана з місцевою історією, умовами життя, роботи, власним майбутнім. Тому локальна ідентичність, як соціально-психологічний феномен характеризує усвідомлення людиною своєї приналежності до місцевого співтовариства, виражене у відношенні до громади та її жителів і виявляється у відповідній поведінці.

Локальна ідентичність людини з місцевою спільнотою характеризує почуття людиною причетності до громади та конкретного місцевого співтовариства та є інструментом ідентифікації людини.

### Список використаних джерел

1. Євтушенко О. Н, Суслов М. М. Поняття «локальної ідентичності» в категоріальному апараті науки державного управління. – № 11. – 2021. – С.140-165 – Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/237>
2. Котенко Я. В. Локальна ідентичність як умова розвитку об'єднаних територіальних громад : навчальний модуль. – Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 44 с.
3. Нагорна, Л. Регіональна ідентичність: український контекст. – К.: ІПіЕНД імені І.Ф. Кураса НАН України. 2008.
4. Панченко Т. В. Регіональна і локальна ідентичності як складові культури субсидарної демократії. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. – Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. – Київ, 2010. – Вип. 4. – С. 72–77.
5. Grossberg, L. Identity and Cultural Studies: Is That All There Is? Questions of Cultural Identity. Ed. by Stuart Hall and Paul du Gay. Lon-don: Sage 1996.
6. Twigger\_Ross C.L. Identity theories and environmental psychology / Twigger\_Ross C.L., Bonaiuto M., Breakwell G. // Psychological theories for environmental issues / ed. by M. Bonnes, T. Lee, M. Bonaiuto. – Aldershot, Eng. : Ashgate, 2003. – P. 203–233.

*Сухарников В. І.,*  
аспірант PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕПАРТАМЕНТУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ МИКОЛАЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

Кадрове забезпечення ОМС, а саме Департаменту надання адміністративних послуг, є дуже важливим і необхідним для стабільного функціонування органу місцевого самоврядування.

Департамент надання адміністративних послуг Миколаївської міської ради (скорочена назва – ДНАП ММР) – це постійно діючий робочий орган та виконавчий орган Миколаївської міської ради, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Проведення реформи місцевого самоврядування загострило потребує в ефективному кадровому забезпеченні. Перед посадовими особами ДНАПу на сьогодні поставили проблемні питання, на які необхідно знайти належну відповідь. Усе це передбачає здобуття нових знань та підвищення рівня професійної компетентності всього корпусу посадових осіб органів місцевого самоврядування. Тому актуалізується проблема формування та реалізації дієвої кадрової політики на місцях; удосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; запровадження професійних програм підготовки для органів місцевого самоврядування тощо.

У той же час, якісна підготовка посадовців у сучасних умовах не уявляється можливим у рамках застарілих підходів до проектування та реалізації діяльності системи управління функціонуванням ДНАПу, забезпечення належного рівня професійної компетентності та особистісних якостей кадрів.

Зміст та специфіка діяльності щодо управління персоналом ДНАПу ММР значною мірою визначаються завданнями, які вирішуються органом місцевого самоврядування. Тому, організаційні, технологічні та інші процеси, які відбуваються в органі влади, потребують відповідного кадрового забезпечення. Громадяни сьогодні йдуть за порадою чи

допомогою до тих, кого вони знають в обличчя, до своїх обранців, до тих, хто протягом багатьох років живе і працює поряд з ними – до посадових осіб місцевого самоврядування, кадрове забезпечення яких в умовах децентралізації потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою чинників, насамперед:

- нестабільністю складу, недоліками в доборі, використанні й утриманні кадрів та порушенням принципу наступності в роботі;
- недосконалістю нормативно-правової бази;
- недостатнім рівнем професіоналізму та адміністративної культури посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу;
- не престижністю служби в органах місцевого самоврядування, низьким рівнем соціальної мотивації та соціального захисту посадових осіб місцевого самоврядування;
- відсутністю цілісної кадрової системи та нерозвиненістю інститутів професіоналізації органів місцевого самоврядування, передусім підготовки та використання кадрового резерву.

Пріоритетними напрямками реалізації державної кадрової політики органів місцевого самоврядування мають стати:

- забезпечення професіоналізації місцевого самоврядування, комплектування органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг ДНАПом ММР;
- розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування ДНАПу ММР, більш чітко регламентувати зміст управління як виду професійної діяльності;
- прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно кадрової структури, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;
- створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках управління органів місцевого самоврядування за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;
- створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу посадових осіб місцевого

самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі;

- упровадження ефективної системи мотивації праці посадових осіб ДНАПу ММР, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників; формування позитивного іміджу та пропаганди служби в органах місцевого самоврядування;

- розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності праці, посилення контролю у професійній сфері;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності.

Рішенням щодо підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС має стати насамперед державна система підготовки, до якої належать вищі навчальні заклади, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій; державні (галузеві) заклади післядипломної освіти.

УДК 005.2:352](043.2)

*Тигон О. О.,*

аспірант PhD,

ІДП імені В.М.Корецького НАН України,

м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Актуальність дослідження стратегічного планування як інструменту забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні полягає в потребі місцевих громад реагувати на швидкі соціальні, економічні та екологічні зміни. Стратегічне планування дозволяє місцевим органам влади систематично оцінювати свої поточні ресурси, передбачати майбутні потреби та визначати пріоритети розвитку, що ведуть до збалансованого зростання. Цей підхід сприяє створенню інтегрованого сере-

довища, де економічні, соціальні та екологічні вимоги розглядаються взаємозалежно, що є ключем до досягнення стійкості і довгострокового благополуччя громад. Таке планування також сприяє кращому залученню громадян до управлінських процесів, підвищує прозорість та покращує відповідальність урядів, що зміцнює демократичні інститути та сприяє гармонійному розвитку.

Під стратегічним плануванням як інструментом забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні ми розуміємо процес систематичного аналізу і оцінки поточного стану та потенціалу місцевої громади, вибору стратегічних пріоритетів і цілей, які відповідають довгостроковим потребам та інтересам громади, з метою створення стійкого, збалансованого та інклюзивного соціально-економічного розвитку. Це планування включає визначення конкретних, чітко структурованих кроків, які мають на меті впровадження інтегрованих проєктів і політик, забезпечуючи гармонійне поєднання економічного зростання, соціального благополуччя та екологічної стійкості. Основна увага приділяється не тільки досягненню кінцевих результатів, але й забезпеченню процесу, який є відкритим, прозорим та залучає до участі широке коло зацікавлених сторін, включаючи громадян, місцевий бізнес, громадські та некомерційні організації.

Органи публічної влади мають оптимальним чином використовувати основні інструменти стратегічного планування. До таких інструментів відносимо SWOT-аналіз та сценарне планування. Ці методи інструменти допомагають забезпечити обґрунтоване та систематизоване прийняття рішень, яке сприяє сталому розвитку. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) є одним із ключових інструментів стратегічного планування. Цей аналіз дозволяє органам публічної влади виявити внутрішні ресурси та обмеження, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на реалізацію стратегічних цілей. Сценарне планування полягає в розробці кількох можливих сценаріїв майбутнього, щоб органи публічної влади могли краще підготуватися до потенційних змін. Цей інструмент допомагає забезпечити гнучкість у стратегічному плануванні, дає змогу антиципувати майбутні виклики та швидко реагувати на них. Інтеграція цих методів у стратегічне планування на місцевому рівні забезпечує органам публічної влади більшу здатність до адаптації, прогнозування та реагування на зміни, що сприяє сталому розвитку та покращенню якості життя місцевих громад [2].

На увагу заслуговує використання ГІС (геоінформаційних систем) та нищенаведених цифрових інструментів, що дозволяє органам публічної влади ефективно збирати, аналізувати та візуалізувати великі обсяги

даних, що забезпечує значні переваги у плануванні та реалізації стратегічних ініціатив. Ці технології допомагають у виявленні тенденцій, вирішенні проблем та оцінюванні ефективності втілення політик.

ГІС можуть використовуватися для визначення пріоритетних зон для розміщення соціальної інфраструктури, такої як школи, лікарні, парки, що підвищує доступність та якість послуг для мешканців. Наприклад, через аналіз демографічних даних та поточного розташування існуючих об'єктів інфраструктури, органи місцевого самоврядування можуть ідентифікувати райони з недостатньою кількістю освітніх установ та спланувати будівництво нових шкіл у найбільш потребуючих локаціях.

Здійснювати моніторинг та вимірювання прогресу стратегічних планів доцільно за допомогою таких інноваційних технологій як:

- сенсори та IoT (Інтернет речей): використання IoT для моніторингу урбаністичного розвитку та управління природними ресурсами, наприклад, сенсори якості повітря або води, що дозволяють збирати реальні дані про стан довкілля. Ці дані можна аналізувати для відстеження прогресу виконання екологічних цілей місцевого розвитку;

- біг Дата і машинне навчання: аналіз великих даних з використанням алгоритмів машинного навчання може допомогти прогнозувати майбутні тенденції розвитку та оцінювати потенційні наслідки різних стратегічних рішень. Наприклад, моделювання наслідків впровадження нових транспортних схем або зонування міст може допомогти приймати обґрунтовані рішення;

- цифрове картографування та візуалізація: використання інтерактивних карт та інших форм візуалізації для представлення прогресу виконання стратегічних планів, таких як розвиток міської інфраструктури, покращення транспортних мереж або реалізація програм сталого розвитку. Це дозволяє не тільки легко зрозуміти стан справ, але й сприяє залученню громадськості [1].

Застосування цих технологій дозволяє органам публічної влади не тільки покращити стратегічне планування та управління, але й забезпечити більшу залученість громадськості, зробити процеси більш прозорими та ефективними, сприяючи сталому розвитку та покращенню якості життя на місцевому рівні.

Доречно навести закордонні приклади населених пунктів, які успішно впровадили стратегічне планування для сталого розвитку, і визначити основні уроки, які Україна може винести з цього досвіду: 1) Копенгаген, Данія. Приклад впровадження: Копенгаген активно реалізує свою «Зелену стратегію», спрямовану на те, щоб стати першим

вуглецево-нейтральним містом до 2025 року. Місто інвестує у велику кількість велосипедних доріжок, вітрові електростанції, енергоєфективні будівлі та інші зелені технології. Уроки для України: усвідомлення значення довгострокового планування з конкретними цілями та чіткими термінами для досягнення сталості; інвестиції в інфраструктуру, яка сприяє екологічно чистому транспорту, можуть значно зменшити викиди парникових газів; 2) Сінгапур. Приклад впровадження: Сінгапур відомий своїми ініціативами «Smart Nation», які включають інтеграцію цифрових інновацій у кожен аспект міського життя, від здоров'я до транспорту, що робить управління містом більш ефективним та підзвітним. Уроки для України: цифровізація може підвищити ефективність міських служб і спростити доступ громадян до цих служб; впровадження інтегрованих технологічних рішень може сприяти кращому плануванню та управлінню міськими ресурсами; 3) Фрайбург, Німеччина. Приклад впровадження: Фрайбург вважається одним з найбільш зелених міст Європи, активно розвиваючи проекти з використання відновлювальних джерел енергії, підтримуючи велику кількість енергоєфективних будинків і обширну мережу громадського транспорту. Уроки для України: розвиток сталої інфраструктури має починатися з комплексного планування, що включає енергоєфективність, відновлювані джерела енергії та залучення громади; зелене будівництво та відновлювана енергетика можуть стати каталізатором економічного зростання та створення робочих місць. Наведені приклади демонструють, як стратегічне планування, спрямоване на сталий розвиток, може трансформувати місцеве середовище та покращити якість життя громадян. Україна може адаптувати ці успішні практики з урахуванням місцевих особливостей і ресурсів для розробки власних сталих місцевих стратегій [3].

Отже, стратегічне планування на місцевому рівні є ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку, але в процесі його реалізації можуть виникати значні виклики та перешкоди. Важливо їх розуміти, щоб забезпечити ефективну адаптацію та впровадження стратегій. До основних викликів та перешкод відносимо такі як: 1) обмежені ресурси (місцеві органи часто стикаються з обмеженим бюджетом та ресурсами, які необхідні для реалізації амбіційних стратегічних планів. Це може включати фінансування, людські ресурси та технологічні можливості); 2) опір змінам (інерція та опір змінам серед співробітників місцевого самоврядування та місцевих громад можуть значно уповільнити процес впровадження нових стратегій); 3) відсутність співпраці (недостатнє співробітництво між різними відомствами та установами може перешкоджати обміну інформацією та ресур-



сами, необхідними для комплексного підходу до планування); 4) недостатня громадська участь (обмежене залучення громадськості може призвести до розробки планів, які не відображають реальні потреби та інтереси місцевих мешканців); 5) політичні впливи (політичні зміни та інтереси можуть вплинути на пріоритети та сталість стратегічного планування).

Основними рекомендаціями для мінімізації зазначених викликів та перешкод можуть слугувати такі: 1) залучення зовнішнього фінансування (активне залучення грантів, інвестицій та партнерств з приватним сектором може допомогти подолати обмеження ресурсів); 2) освітні та тренінгові програми (організація навчань та семінарів для підвищення обізнаності та компетенцій співробітників може зменшити опір змінам); 3) підтримка інтердепартаментальної співпраці (створення міжвідомчих комітетів та робочих груп для планування та реалізації стратегій сприяє кращій координації); 4) громадська участь (розробка механізмів для активної участі громадськості, включаючи публічні обговорення, опитування та зустрічі, забезпечує більшу відкритість та підтримку громади); 5) Стабільність політик (підтримка біпартійної та довгострокової підтримки стратегічних планів допомагає захистити процес планування від політичних коливань).

Реалізація зазначених рекомендацій може значно підвищити ефективність стратегічного планування на місцевому рівні, забезпечуючи сталий розвиток та покращення якості життя громад.

### **Список використаних джерел**

1. Хошуляк, О. (2023). Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*, 2 (25), 124-136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136)
2. Ioppolo, G., Cucurachi, S., Salomone, R., Saija, G., & Shi, L. (2016). Sustainable Local Development and Environmental Governance: A Strategic Planning Experience. *Sustainability*, 8(2), 180. <https://doi.org/10.3390/SU8020180>.
3. Veckalne, R., & Tamboceva, T. (2022). Sustainable Regional Development Planning. 12th International Scientific Conference "Business and Management 2022". 315-324. <https://doi.org/10.3846/bm.2022.799>

*Хлановський В. С.*,  
аспірант PhD,  
кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

## **КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЗМІСТУ КАТЕГОРІЇ ЯКОСТІ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

Тема лідерства є ключовою для багатьох сфер життя людини: бізнесу, політики, спорту. Лідерство належить до питань, що мають важливе значення для будь-якої цивілізації (західної чи східної). Немає нічого дивного в тому, що поняття «лідерство» привертає таку велику увагу. В світі неодноразово здобували значні військові перемоги, створювалися могутні корпорації і все завдяки далекоглядності та керівництву окремих осіб. Хоча й справедлива думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, але все ж таки важко уявити процвітаючого менеджера, який не був би лідером. Незважаючи на те, що керівництво є суттєвим компонентом ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керуючими. Ефективність лідера зазвичай оцінюється з точки зору впливу на продуктивність команди.

Ефективне лідерство може заважати іноді формальній організації роботи. Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції або виробляти товари та послуги низької якості.

У чому різниця між управлінням і лідерством?

Згідно з працями Файлі, Хаус і Керра [1] ця різниця полягає у наступному:

– управління, як розумовий та фізичний процес, призводить до того-го, що підлеглі виконують приписані чи офіційні доручення та вирішують певні задачі;

– лідерство ж, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи.

Керуючими стають на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації – делегування повноважень. Лідером в свою чергу стають не волею організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень.

Питання лідерства з давніх-давен викликали інтерес в суспільстві. Однак систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства

почалося лише у 1911 році американським вченим Фредеріком Тейлором.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ століття почали вперше вивчати управління. Однак тільки в період між 1930 і 1950 роками вперше здійснено вивчення лідерства у великих масштабах та на системній основі. Ці ранні дослідження мали на меті виявити якості та особистісні характеристики ефективних керівників.

У 40–х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку про якості, які б визнавали великого лідера.

Проблема лідерства понад 60 років активно вивчається у різних країнах. Найбільш активні дослідження проводилися та проводяться в США, де практично виникла теорія лідерства. Налічується понад 5000 незалежних досліджень у цій галузі. Дослідники визначають лідерство відповідно до власних уявлень про нього і виходячи з того, що їх найбільше цікавить у цьому феномені.

Згодом з'являлося все більше теорій на цю тему, вони формували систему поглядів та різноманітні школи. Існує багато думок про сутність поняття лідерства, про його значення для розвитку суспільства. Все це свідчить про великий інтерес до ефективного керівництва будь-якою організацією.

У ході вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття.

Згідно з Дж. Террі лідерство – це вплив на групи людей який сприяє досягненню спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер [2] та Ф. Масарик визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації з допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення цілей організації. Г. Кунц та С. О'Доннелл [3] аналогічно Дж. Террі вважають, що лідерство пов'язано з впливом на людей, які прагнуть досягти спільної мети.

Існують і інші визначення, по суті правильні та такі, що є взаємодоповнючими, як приклад наведемо декілька таких визначень поняття «лідерство».

Лідерство – це процес спрямування та впливу діями членів групи пов'язаними із завданням, воно включає людей, неоднаковий розподіл влади серед членів групи, вплив на підлеглих різними методами.

Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи для досягнення цілей підприємства.

Лідерство – це здатність впливати на поведінку інших людей, стихійно і неофіційно висувають зі свого середовища на роль лідера особистість, у рівній (або майже рівній) їм за службовим статусом,

визначаючи а нею таке право ґрунтується на неформальних психологічно-емоційних відносинах.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, яка заснована на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямованій на спонукання людей для досягнення спільних цілей.

Сучасною концепцією управління є лідерство для якого характерними є зміни, для якого має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це якість управління людськими ресурсами. Сьогодні необхідно визначити та розвивати компетенції, які допоможуть зростанню культури урядування, відповідальності керівників в управлінні людськими ресурсами, , реалізації нових принципів лідерства в управлінні.

Отже, лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації співіснуванні різних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

### **Список використаних джерел**

1. James Kerr Legacy: What The All Blacks Can Teach Us About The Business Of Life. 2013. 224 p.

2. Роберт Танненбаум, Воррен Г. Шмідт. Як обрати стиль лідерства. Книголав, 2017. 72 с.

3. Koontz H., O'Donnell, C. Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions. McGraw-Hill Book Company, New York, 2005. 250 с.

УДК 614.1:004](043.2)=111

*Чжао Чженьї,*  
аспірантка PhD,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили,  
м. Миколаїв, Україна

### **DIGITALIZATION OF THE HEALTHCARE SPHERE: BACKGROUND AND TRENDS**

The health of the population is an important factor in the planning and implementation of the policy of the modern state, and health care is not only inextricably linked with the economic development of the state, but also interconnected with all branches of the national economy. As a result, the task of the digital economy to improve the standard of living by improving the

quality of relevant goods and services produced with the use of new digital technologies belongs to the field of health care. In general, the development of digitalization processes in the healthcare sector took place on the basis of approximately the same processes and corresponding stages as in other industries. Information systems in the field of health care began to be used for statistical data processing in the late 1950s of the XX century, when leading Western industrial corporations began to automate standard routine operations [4]. Later, about 20 years later, the first laws and special programs were adopted in developed countries, such as the USA, Great Britain, and Germany, which were supposed to provide the necessary technical infrastructure for the informatization of the health care sector on a national scale [3]. Today, the digitalization of the health care sector is a vital condition for the development of this sector and the effective provision of modern medical services. medical information contained on paper media should remain a thing of the past. That is why the prerequisites for the digital transformation of the healthcare sector are generally recognized and presented:

- scientific and technical progress – achievements in the development of science and technology in medicine, molecular biology, computer sciences and the growth of computing power, which all together creates new effective methods and tools for diagnosis and treatment;
- global informatization and mobility – people are no longer limited by certain geographical barriers in communication, they can actively use the Internet, mobile devices, social networks and various applications for communication at a convenient time;
- patient-centeredness – modern people mostly lead a healthy lifestyle, and as a patient, make decisions about voluntary monitoring of their own health, actively participate in collecting the necessary data, familiarizing themselves with information resources, choosing their own doctor and treatment strategy;
- data centrality – a large amount of data on the state of health of citizens, on the basis of which appropriate analytical decision-making tools are created [1].

Today, advanced information technologies have reached such a level of development that it allows to almost completely change the vision of the healthcare system. A single digital network has emerged that blurs the boundaries between patients, doctors and institutions and allows for more efficient and personalized services. In the formation of such a network of the electronic sphere of health care, several trends are clearly distinguished:

- smart technologies are represented by smart devices, portable electronics, sensors, robots, 3D printing and artificial intelligence – all of which together make it possible to use large amounts of data in the field of health care quite effectively and, based on them, make the right medical decisions in each specific situation;
- the network of the digital health care sector contains a huge amount of personal information, therefore, in order to avoid the adverse consequences of hacker attacks and other harmful actions, institutions during the development and operation of digital networks should pay special attention to ensuring the appropriate level of information security;
- cyber security □ the introduction of new technology cloud computing as occurs almost at the speed of light, therefore, in order to meet market requirements and reduce the costs of adapting innovations, you can rent all the necessary infrastructure. All the necessary interaction between the participants of the healthcare system can take place on the basis of cloud platforms, where millions of users can work at the same time, and the data will be reliably protected;
- hyper-connectivity – the relationship between the patient, the institution, suppliers of medicines, equipment and other participants in the industry process takes place on the basis of a single network of electronic health care;
- ultra-fast computing;
- computer networks and in-memory computing create many development opportunities for the healthcare sector [2].

Therefore, the digital stage of development is characterized not only by the full coverage of almost all spheres of life, but also by the new role of information and communication technologies in general, which are already clearly acting as one of the main engines of fundamental changes. It is worth pointing out that despite the rapid pace, the digital transformation of the health care sector, in particular in Ukraine, is only gaining momentum, and it is important to correctly choose the main directions and tools for the further implementation of digitalization in this field. In addition, it is at the state level that the main trends of the future digital development of the health care sector should be outlined, and a corresponding catalog of digital transformation projects planned to be implemented in the near future should be provided. At the same time, it is worth remembering that you should not expect an immediate effect from the digital transformation of the healthcare sector, since most innovations are new phenomena and require time to study and understand.

## References

1. Information technologies in the sphere of health care: monograph / L.B. Lishchinska, S.A. Yaremko, K.V. Kopniak, I.O. Gulivata, L.P. Goose; in general ed. L.B. Lischynska. Vinnytsia: Publishing and editorial department of VTEI KNTEU, 2018. 240 p.
2. Digital transformation projects in the direction of "Health care". URL: [https://plan2.diia.gov.ua/projects?fbclid=IwAR1qj--MPvWg1SvPecO4P\\_uFxzGvBk0hxtOwlqNDN Fxq17c0pk2kwVGi9M](https://plan2.diia.gov.ua/projects?fbclid=IwAR1qj--MPvWg1SvPecO4P_uFxzGvBk0hxtOwlqNDN Fxq17c0pk2kwVGi9M)
3. Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions meet external challenges and the European agenda? Polish Foundation for International and Regional Studies. 2020. URL: [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf)
4. Digitalization of medicine: expectations and reality. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannja-ta-realnist.html>

УДК 008:316.334.3:305.3

*Шевченко Л. В.,*

аспірантка PhD,

кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ІНІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ: ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ**

Політичні та економічні загрози сьогодення актуалізують роль культурної дипломатії в Україні. На думку Андрія Вітренко, «починаючи з революції гідності, прискорення євроінтеграційних та євроатлантичних процесів, проукраїнські проєвропейські сили зрозуміли в Україні, що як раз засобами публічної та культурної дипломатії можна донести до світу весь позитив іміджу України. Раніше не було політичної волі у керівництва країни, розуміння, в який спосіб ми маємо це робити. Все зводилося лише до культурних центрів при посольствах, ефективність яких часто залишає бажати кращого» [1].

В історію України роки незалежності увійшли як новий етап реалізації інтеграційних процесів, виділених в якості основних пріоритетів державної політики. У 2008 році участь України в Ініціативах Європейської Спільноти перейшла в практичну площину. Ратифіковані міжнародні угоди визначили напрями державної політики щодо забез-

печення права на захист від бідності та соціального відчуження, на соціальне забезпечення, гарантування права на соціальну допомогу та користування соціальними послугами, забезпечення повної зайнятості населення, гарантування справедливих умов праці, створення безкоштовної служби профорієнтації та системи професійної підготовки та перепідготовки, зменшення кількості безпритульних осіб тощо. У 2006 році наша країна підтвердила намір дотримуватися системи стандартів Ради Європи, підтвердивши міжнародні домовленості ратифікацією Європейської соціальної хартії.

Поштовхом до інституалізації культурної дипломатії в Україні можна говорити з часів Революції гідності з усіма державотворчими змінами, що відбулися. З початку російської агресії культурна дипломатія розширила сфери впливу від різноманітних програм культурного обміну, міжнародних делегацій та спортивних змагань. Відбувається залучення недержжаних акторів культурної дипломатії для просування інтересів України за кордоном.

Разом з тим, останнім часом актуалізуються глобальні виклики, набуваючи дедалі ширших вимірів, розповсюджуючись не тільки на економічну та фінансову сфери, а маючи руйнівні впливи на демографічну сферу не тільки в Україні, а й багатьох країн світу. Серед сучасних українських вчених істотний внесок у розробку проблемних питань розвитку соціальної сфери зробили Л.В. Антонова, В.Д. Бакуменко, Л.В. Батченко, А.О. Дегтярь, В. М. Єрмолаєв, Д.В. Карамішев, Е.М. Лібанова, О.Ф. Новікова, Л.М. Письмаченко, А.А. Халецька та інші.

В проєкті Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року, оприлюдненому на сайті Міністерства соціальної політики України, визначені виклики та загрози, які були спричинені в результаті широкомасштабної агресії РФ щодо України, та «вимагають визначення нових цілей і завдань для подолання демографічних викликів» [2]. Серед них: швидке скорочення чисельності населення; низький рівень народжуваності; погіршення стану здоров'я населення; зростання чисельності осіб з інвалідністю; високий рівень передчасної смертності; незаконне вивезення громадян України за кордон; демографічне старіння; масштабне внутрішнє переміщення населення. В контексті даної публікації зазначимо, що вимушена еміграція населення, передусім жінок та дітей, внаслідок небезпеки, нестабільності та невизначеності життя в Україні через війну, набула ознак масової. «За даними Агентства ООН у справах біженців в Україні, через бойові дії та окупацію частини території упродовж 2022-2023 років із країни виїхали близько 6,3 млн осіб» [2]. Активні та прогресивні жінки стали амбасадорами «м'якої сили» як ресурсу, а культурна дипломатія акти-



візувала механізм, який використовує ресурси м'якої сили, як здатність переконувати через культуру, цінності та ідеї, на відміну від «жорсткої сили» [3].

Враховуючи демографічну ситуацію і гендерні особливості вимушеної еміграції населення України за кордон, констатуємо, що сьогодні відбувається створення нової моделі культурної дипломатії та політики культурної промоції України в Європі, яка істотно відмінна від попередньої. Йдеться про формування мережі ефективних культурних інституцій, які працюватимуть збалансовано в одній соціальній площині, матимуть визнаний міжнародний статус – це представництва жіночих громадських організацій в зарубіжних країнах, центри громадських ініціатив прогресивного українського жіноцтва.

### Список використаних джерел

1. Центр публічної дипломатії. URL.: <http://publicdiplomacy.org.ua/>
2. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року (проект). URL.: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>
3. Словник культурної дипломатії. URL.:
4. [http://cd-n.org/content/pdf/Cultural\\_Diplomacy\\_Dictionary.pdf](http://cd-n.org/content/pdf/Cultural_Diplomacy_Dictionary.pdf)

УДК 352.075.26:351.746](477.73-21)(043.2)

*Кривцов А. О.,*

позаштатний радник Миколаївського міського голови  
з питань правової освіти,  
магістр кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## РОЛЬ РАДНИКІВ МИКОЛАЇВСЬКОГО МІСЬКОГО ГОЛОВИ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ

Сфери громадської безпеки та соціальної згуртованості відіграють важливу роль у становленні та розвитку кожної адміністративно-територіальної одиниці нашої держави. Саме розвиток елементів та механізмів забезпечення громадян громадською безпекою сприяє створенню надійного, безпечного соціального та житлового середовища людей в територіальних громадах. Запровадження правового режиму воєнного стану на території України, посилило роботу органів місцевого самоврядування в галузі громадської безпеки та соціальної згуртованості території громади.

Так в місті Миколаєві для забезпечення громадської безпеки і соціальної згуртованості в територіальній громаді була створена робоча група з громадської безпеки та соціальної згуртованості Миколаївської міської територіальної громади (далі – робоча група).. До складу робочої групи, затвердженого розпорядженням Миколаївського міського голови 22 серпня 2023 року № 170р., увійшли заступники Миколаївського міського голови, депутати Миколаївської міської ради VIII скликання, позаштатні радники Миколаївського міського голови, державні службовці, представники правоохоронних органів, працівники виконавчих органів Миколаївської міської ради та громадські діячі.

Робоча група є дорадчо-консультативним органом, мета якого налагодження спільної роботи по забезпеченню безпеки та підвищенню соціальної згуртованості у місті. Основними завданнями робочої груп є розробка та впровадження програм та заходів щодо запобігання злочинності, забезпеченню громадського порядку, підтримки вразливих груп населення, сприяння діалогу між владою та громадськістю тощо. Отже зусилля представників робочої групи спрямовані на покращення якості життя та безпеки мешканців міста.

Також робоча група є платформою міжнародного співробітництва між міжнародними донорськими інституціями та місцевими інститутами громадянського суспільства. Активними міжнародними партнерами робочої групи є: Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (далі – ПРООН), Міністерство закордонних справ Королівства Данія, Данська рада з питань біженців, Благодійна організація «ADRA Ukraine» та інші [1].

Позаштатні радники міського голови (далі – позаштатні радники) спільно з експертами Офісу відновлення та розвитку Миколаївської міської громади відіграють роль своєрідних допоміжних комунікаторів між представниками влади, міжнародними партнерами та громадськістю в розробці грантових інфраструктурних проєктів, нормативно-правових актів, різних програм та заходів. Позаштатні радники сприяють у формуванні та впровадженні політики з питань безпеки в місті. Їх завдання включають проведення аналізу ситуації з безпеки в місті, консультації з експертами та громадськістю, розробку стратегій підвищення безпеки та сприяння співпраці між місцевими органами влади, правоохоронними органами та громадськими організаціями. Позаштатні радники мають професійний досвід у сфері безпеки, включаючи правоохоронну діяльність, військову службу, аналітику з питань безпеки, досвід управління в кризових ситуаціях. Робота позаштатних радників полягає в спілкуванні з місцевими

громадськими організаціями та жителями міста для забезпечення відкритого діалогу щодо формування політики безпеки в територіальній громаді міста.

Радниками для соціального захисту ветеранів, захисників і захисниць України, розвитку молодіжної політики, правоохоронної діяльності та прозорого громадянського суспільства були внесені зміни до складу робочої групи та відповідного Положення про робочу групу, які затверджені розпорядженням Миколаївського міського голови від 11 березня 2024 року № 53р. Згідно розпорядження склад робочої групи був змінений. До нього увійшли представники органів військового управління Миколаївської області, системи безоплатної правничої допомоги, патрульної поліції області, молодіжних громадських організацій, комунальних підприємств, Ради з питань молодіжної політики при Миколаївському міському голові, виконавчих органів Миколаївської міської ради, які відповідають за оборонну і мобілізаційну роботу та співпрацю з правоохоронними органами. Також до роботи залучено нових позаштатних радників Миколаївського міського голови. В робочій групі запроваджено додаткові чотири підгрупи за такими напрямками діяльності: залучення та активізація молоді до процесів розвитку громади, сприяння інтеграції/реінтеграції внутрішньо-переміщених осіб (далі – ВПО), ветеранів, захисників і захисниць України та членів їх сімей, формування системи взаємодії органів Національної поліції України, Державної служби з надзвичайних ситуацій України, Миколаївського обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки населення [2].

Станом на квітень 2024 року, представники робочої групи запровадили чимало важливих інфраструктурних ініціатив для Миколаївської міської територіальної громади, зокрема: креативні хаби з соціальної згуртованості на базах соціально-культурних установ і багатоквартирних будинках міста; спеціалізовані класи з безпеки та цивільного захисту; прості захисні укриття для багатоквартирних будинків; соціальні майстерні; спортивні майданчики для дітей з особливими освітніми потребами; соціальні перукарні для вразливих груп населення; волонтерські групи та бригади для відновлення пошкоджених будівель постраждалих громад; соціальні гардероби та «зелені кімнати» в підрозділах Національної поліції на території міста.

У контексті ювенальної превенції, «зелені кімнати» - це приміщення, які призначені для проведення програм та заходів з надання психологічної, медичної допомоги, первинної реабілітації для дітей, які стали жертвами або свідками злочинів та домашнього насильства.

«Зелені кімнати» є практичною базою для розробки програм, спрямованих на розвиток навичок в сфері комунікації, конфліктології, медіації та інших соціальних навичок, які сприяють побудові позитивних відносин і зменшенню конфліктів. Дані простори забезпечують доступ до психологічної підтримки, консультування та терапії для дітей, які мають проблеми з адаптацією, емоційним станом або поведінкою. «Зелені кімнати» є просторами, де будуть відбуватися організації занять, тренінгів та лекцій з тем, що сприяють соціальній адаптації, здоровому способу життя, громадянській відповідальності та іншим аспектам виховання дітей.

Позаштатні радники міського голови спільно з представниками робочої групи активно налагоджують співпрацю з різними міжнародними та національними організаціями, з метою підвищення кваліфікації та прозорого розвитку громадської безпеки, зокрема з Міжнародною організацією «Save the children», Центром громадянських свобод, українською правозахисною організацією, яка стала лауреатом Нобелівської премії миру в 2022 році, в галузі дотримання прав людини під час організації масових заходів.

Радники міського голови беруть активну участь у розробці стратегій та заходів для підвищення якості життя та розвитку м. Миколаєва. Радники входять до складу робочої групи з розроблення плану відновлення та розвитку Миколаївської міської територіальної громади, яка затверджена розпорядженням Миколаївського міського голови від 5 липня 2023 року № 136р. Також, до складу робочої групи входять: Миколаївський міський голова, його заступники, керівники виконавчих органів Миколаївської міської ради, керівництво Комунальної установи Миколаївської міської ради «Агенція розвитку Миколаєва» та громадської організації «Агенція відновлення та розвитку». Робоча група співпрацює з Миколаївською міською радою та громадською організацією «Агенція відновлення та розвитку» в рамках програми «Прозорий та ефективний процес відновлення та розвитку України на місцевому рівні». Розроблений план відновлення та розвитку Миколаївської міської територіальної громади передбачає проекти і заходи, які спрямовані на реконструкцію пошкоджених і зруйнованих об'єктів, посилення громадської безпеки та соціальної згуртованості в місті Миколаєві [3].

Таким чином, враховуючі вищевикладене можна зробити висновок, що радники міського голови відіграють важливу роль у питаннях громадської безпеки і соціальної згуртованості в місті Миколаєві, беруть участь у розробці стратегій та планів з підвищення громадської безпеки, відновлення та розвитку міста, вивченні найефективніших

практик та розробці програм для зменшення злочинності та забезпечення безпеки мешканців, виступають комунікаторами між міською владою та правоохоронними органами, сприяючи співпраці та обміну інформацією для запобігання злочинності та вирішення проблем безпеки, співпрацюють з громадськими організаціями, жителями та іншими зацікавленими сторонами, забезпечують їх участь у процесі розробки та впровадження заходів з покращення громадської безпеки, займаються збором та аналізом даних щодо рівня злочинності та ефективності запропонованих міських програм та стратегій.

### **Список використаних джерел**

1. Про утворення робочої групи з громадської безпеки та соціальної згуртованості Миколаївської міської територіальної громади, затвердження її персонального складу та Положення про робочу групу: розпорядження Миколаївського міського голови від 22 серпня 2023 року № 170р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mkrada.gov.ua/documents/41071.html>

2. Про внесення змін до розпорядження Миколаївського міського голови від 22.08.2023 № 170р «Про утворення робочої групи з громадської безпеки та соціальної згуртованості Миколаївської міської територіальної громади, затвердження її персонального складу та Положення про робочу групу» : розпорядження Миколаївського міського голови від 11 березня 2024 року № 56р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mkrada.gov.ua/documents/43653.html>

3. Про створення робочої групи з розроблення плану відновлення та розвитку Миколаївської міської територіальної громади: розпорядження Миколаївського міського голови від 05 липня 2023 року № 136р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mkrada.gov.ua/documents/40716.html>

*Васьковська Я. В.,*  
здобувачка РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Науково-технічний прогрес, прискорює процеси старіння професійних знань і навичок, що потребує від організацій та установ публічного управління велику увагу приділяти проблемам пов'язаним з забезпеченням мотивації державних службовців до підвищення власного професійного рівня. Мотивація державних службовців є одним із ключових напрямів діяльності органів публічного управління, результативність, яких напряму залежить від мотивованого персоналу. Тобто управління психологічними аспектами мотивації державних службовців є основним фактором для підвищення ефективності управління органами державної влади.

Саме мотивація, як внутрішній психологічний імпульс дії [3, с. 177] – спонукає держслужбовця до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, ідеали. Тобто мотивація є стимулом до навчання, отримання нових знань, підвищення рівня професіоналізму та компетентності. Слід зазначити, що мотивація державних службовців до навчання – це вміння розуміти і сприймати внутрішні потреби держслужбовця та системи публічного управління, щоб держслужбовець свідомо й самостійне міг обирати шлях свого навчання.

Отже мотивація – це біопсихічна реакція людини на зовнішні дії і внутрішні потреби, напряму залежить від психологічних чинників мотивування що пов'язані з позитивним ставленням керівництва до підлеглих; підвищення по службі; гнучким графіком роботи; безкоштовним навчанням тощо [2, с. 3].

Розуміння психологічних аспектів мотивації держслужбовців є ключовим фактором я підвищення ефективності державної установи, а в загалі системи публічного управління. Тому що мотивовані держслужбовці активніше залучаються в роботу намагаються досягти високих результатів.

Розглядаючи психологічні аспекти мотивування державних службовців підкреслимо, що мотивація грає ключову роль в публічному управлінні. Мотивація, як процес залучення підлеглих до ефективної

роботи організації, потрібує від керівника, служб управління персоналом знання психології поведінки держслужбовця. Знання психологічних аспектів мотивації дозволяє керівництву створити такі умови (моделі) мотивації, за яких держслужбовець відчує себе важливою складовою успіху всієї організації, що, суттєво підвищить рівень ефективності її роботи.

На думку А. Галинської психологічними інструментами мотивації є «стимулююча оплата праці, розвиток кар'єри, визнання досягнень, комунікація та співпраця зі співробітниками» [1, с. 3].

Важливим фактором мотивації та стимулювання державних службовців в галузі публічного управління є ефективний психологічний супровід, тобто забезпечення психологічного комфорту та підтримки в професійному середовищі. Так ефективний психологічний супровід дозволяє зменшити стрес та конфлікти, сприяє покращенню загального клімату в колективі та збільшенню задоволеності від роботи.

Справжні фактори мотивації працівників виявляються через основні психологічні потреби, які є ключовими в їхньому професійному задоволенні та результативності. А саме: автономність, соціальна близькість та відчуття компетентності.

Отже, до змістових характеристик належать: особистісна значущість мотивів для людини, домінування одного із видів мотивів; усвідомленість, як відображення в свідомості предмета мотивації і способу його досягнення; міра дієвості мотивів; опосередкованість, як переломлення спонукань соціальними еталонами і нормами, орієнтація на внутрішні або зовнішні фактори при поясненні власної поведінки

Так поняття «оптимальної мотивації» та «субоптимальної» відображають різний ступінь ефективності мотиваційних підходів у стимулюванні працівників до досягнення поставлених цілей та завдань. Впровадження нових методик мотивації в керівництві спрямоване на досягнення оптимальної мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників, щоб забезпечити максимальну продуктивність та задоволення від роботи. При цьому необхідно уникати субоптимальної мотивації, яка може призвести до недостатнього стимулювання працівників та зниження їхньої ефективності.

Переконавання, що підривають мотивацію працівників у публічному управлінні та психологічно впливають, часто включають пріоритетність матеріальних винагород, особливо в умовах, де керівництво контролюється особами з великою владою. Це може призвести до зниження відчуття значущості роботи та спричинити втрату мотивації у працівників, які прагнуть більшої задоволеності від своєї діяльності. Крім того, упереджене ставлення до результатів, які не можна безпосе-

редньо виміряти або кількісно оцінити, може знизити мотивацію до виконання завдань, які вважаються менш вимірюваними або менш значущими.

Психологічні особливості мотивації у державних службовців становлять складний та різноманітний аспект їхньої професійної діяльності. Порівняльний аналіз мотиваційних факторів у різних секторах та рівнях управління виявляє як спільні, так і унікальні аспекти, що впливають на мотивацію державних службовців. Врахування цих особливостей дозволяє розробляти більш ефективні підходи до мотивації персоналу та підвищення їхньої продуктивності в сучасних умовах державного управління.

Психологічні аспекти формування професійної ідентичності державних службовців визначають їхнє сприйняття себе в контексті виконання службових обов'язків та ролі в системі державного управління. Ця ідентичність може бути суттєвим фактором, що впливає на їхню мотивацію та відношення до роботи. Крім того, глибоке розуміння та підтримка професійної ідентичності може сприяти підвищенню ефективності виконання обов'язків державних службовців та забезпеченню їхньої готовності до викликів, що стоять перед ними.

На наш погляд, взаємозв'язок між мотивацією та задоволенням від роботи у державних службовців є ключовим аспектом їхньої професійної діяльності. А врахування керівництвом потреб і мотивацій держслужбовців, допомагає їх активному залученню в роботу на досягнення високих результатів. Тобто мотивація в публічному управлінні має бути спрямована на розвиток творчого потенціалу й здібностей держслужбовців. В умовах євроінтеграції Україні та розвитку цифрових технологій, країні потрібні ініціативні держслужбовці здатні до творчої інноваційної діяльності, зацікавлені в досягненні високих кінцевих результатів.

Так проведено нами дослідження дозволило виявити фактори, які стимулюють держслужбовців до продуктивної праці: задоволення від роботи; престиж статусу держслужбовця; перспективи професійного та кар'єрного росту; стабільність свого соціального положення; відчуття влади та поваги від інших людей; праця на користь суспільства і людей.

Також дослідження показало, що в умовах воєнного стану відбувається психологічна переорієнтація держслужбовців, тобто такий мотив, як праця на користь суспільства й людей стає визначальним мотивом, однак зберігаються й мотиви професійного та кар'єрного росту.

Таким чином, мотивація держслужбовців – це комплекс психологічних аспектів, які стимулюють працівників на зацікавленість в



ефективної праці. Це можливо лише якщо власні інтереси та цілі держслужбовця співпадатимуть із цілями організації, а його професійна діяльність задовольняти основні його потреби та сприяти його саморозвитку та самовдосконаленню. Вивчення психологічних аспектів мотивації державних службовців дозволяє побудувати ефективну систему їх стимулювання через зацікавленість держслужбовця на підвищення рівня професіоналізму та компетентності.

### **Список використаних джерел**

1. Галинська А. В. Управління психологічними аспектами мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління організацією. – Режим доступу:

<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/347/9549/19915-1?inline=1>

2. Скриль В.В., Галайда Т.О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. – №1. – С. 1–6.

3. Хаметова Л.М. Маніпуляція та мотивація: соціально-психологічний аспект. Молодий вчений. 2017. – № 9.1 (49.1). – С. 174–178.

УДК 35.07/08:316.48](043.2)

*Корисв Д. Г.,*  
здобувач РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Конфлікт інтересів характеризує наявність у держслужбовця приватного інтересу (майнового або немайнового) в сфері, в якій він виконує свої обов'язки. Також приватний інтерес може бути обумовлений особистими, сімейними, дружніми або іншими позаслужбовими.

В зв'язку з тим, що конфлікт інтересів (корупційне правопорушення) існує завжди, то виникає питання його виявлення й врегулювання. В Україні поняття «конфлікт інтересів» вперше застосовано в «Загальних правилах поведінки державного службовця» від 23 жовтня 2000 року.

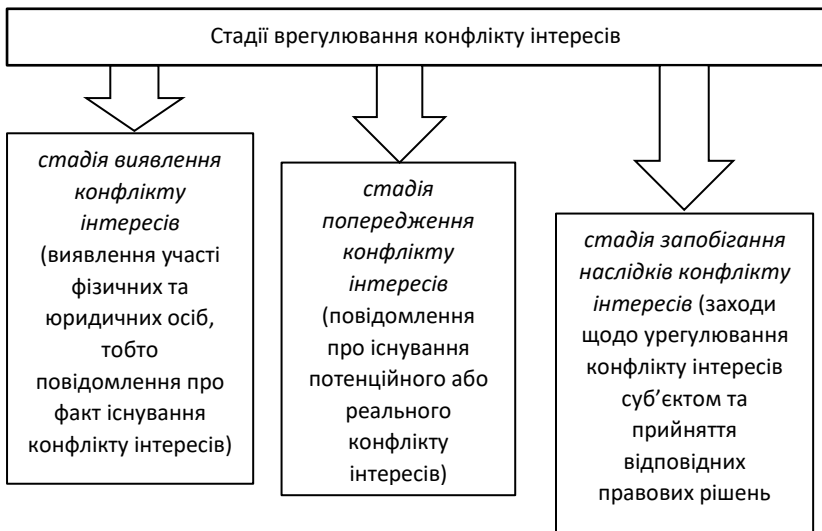
Ратифікація Україною 18 жовтня 2006 р. «Конвенції ООН проти корупції», яка зобов'язала держави-учасниці застосовувати у рамках своїх інституційних та правових систем кодекси або стандарти поведінки, щоб забезпечити правильне, добросовісне і належне виконання державних функцій. Також Конвенція визначила, що підлягають відповідальності за корупційні дії: «державні службовці», «посадові особи, що займають посади в органах державної влади та місцевого самоврядування», або особи, які надають будь-яку державну послугу [2]. Термін «корупція» тлумачився, як отримання матеріальних або нематеріальних активів, рухомі або нерухомі речі, права, юридичні документи або активи, що підтверджують право власності на такі активи.

Виконуючі норму Конвенції в Україні в 2009 році був прийнятий Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції», які з часом був визнаний Конституційним Судом України неконституційним, тому 5 квітня 2011 р. було прийнято новий Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції».

Закон визначив конфлікт інтересів, як «суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень». Однак і цій закон виявився недосконалим, тому в 2014 р. 14 жовтня був прийнятий новий Закон «Про запобігання корупції», що визначив конфлікт інтересів, як «суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень» [4].

Норми закону 2014 року були спрямовані на врегулювання реального конфлікту інтересів в публічному управлінні, визначено його зміст (ст. 1), мету: запобігти проявам корупційних правопорушень в процесі діяльності. Дано визначення поняття «потенційний конфлікт інтересів», як наявність у держслужбовця «приватного інтересу у сфері, в якій він виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття ним рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень», а також поняття «реальний конфлікт інтересів», як «суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень» [4].

Причинами нормативного врегулювання конфлікту інтересів є конфлікти що пов'язані з особистими інтересами держслужбовців; відсутність належної організації виконання ними службових повноважень; відсутність чіткої визначеності компетенції, наявність дублювання повноважень, відсутність системи стимулювання держслужбовців до «правомірної поведінки, існування прогалин у чинному законодавстві, пов'язане з відсутністю визначеного процесу врегулювання конфлікту інтересів на публічній службі, низький рівень доброчесності посадових осіб, уникнення уповноваженими особами відповідальності за невиконання або неналежне виконання посадових повноважень, відсутність належного контролю за службовою діяльністю посадових осіб» [3, с. 257].



**Рис. 1.** Стадії врегулювання конфлікту інтересів

Закон визначив вимоги до посадових осіб, при прийнятті управлінських рішень. Так рішення, що приймають посадові особи повинні «бути своєчасними, обґрунтованими та об'єктивними, відповідати поставленим цілям, нормам чинного законодавства та прийматися уповноваженими особами, в межах їх повноважень та компетенції» [5, с. 114].

Врегулювання конфлікту інтересів вимагає дотримання певних стадій і дій (Рис. 1), а також суб'єктів, що врегулюють конфлікт інтересів. Все це дозволяє уповноваженій особі зрозуміти існування конфлік-

ту інтересів та вжити необхідні запобіжні заходи щодо його врегулювання.

Отже на перовій стадії виявляється наявність потенційного або реального конфлікту інтересів в органах державної влади. Аналізується інформація, яка надається кандидатом на посаду (про сімейні зв'язки, партнерські стосунки) в межах проведення спеціальної перевірки. Також використовуються шляхи, що характеризують доброчесність посадової особи, дотримання їм законодавства; залучення громадськості; виявлення конфлікту інтересів керівником, як запобіжний захід, що протистоїть використанню службовцем свого становища.

На другій стадії – уповноважені особи згідно Закону України «Про запобігання корупції», зобов'язані «не пізніше наступного робочого дня з моменту виявлення або з моменту, коли особа мала дізнатися про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів повідомляти безпосереднього керівника, а у випадку перебування особи на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі – Національне агентство чи інший визначений законом орган або колегіальний орган, під час виконання повноважень у якому виник конфлікт інтересів, відповідно» [4]. На цій стадії важливу роль має: доброчесність (обов'язково повідомлення), а також роль громадськості, яка має право «звернення до органів державної влади зі скаргами, подачі судових позовів, виступів у засобах масової інформації тощо» [1].

На третьій стадії – заходи пов'язані з діяльністю керівника, або іншого уповноваженого щодо врегулювання конфлікту інтересів. Так керівник зобов'язаний протягом двох робочих днів повідомити підлеглого про прийняте рішення і вжити передбачені Законом заходи. Вибір яких залежить від умов виникнення конфлікту інтересів, від виду конфлікту (потенційний або реальний); від характеру (постійний або тимчасовий); суб'єкту прийняття; наявності (відсутності) альтернативних заходів врегулювання; наявності (відсутності) згоди особи на застосування заходу.

Таким чином, поняття «конфлікт інтересів» характеризує суперечність між власними (особистими) інтересами особи та її службовими повноваженнями. Розуміння «конфлікту інтересів» є важливим для протидії корупційним проявам, його запобігання та врегулювання щоб забезпечити своєчасне реагування на порушення корупційного законодавства посадовими особами.

### Список використаних джерел

1. Василевська Т. Е. Конфлікт інтересів на державній службі: етичні аспекти // Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. – Вип. 1 (1). URL : <http://nationalecurity.org.ua/2015/04/29/konflikt-interesiv-na-derzhavnijj-sluzhbi-etichni-aspekti>
2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : від 31.10.2003// База даних «Законодавство України» / Верховна Рада (ВР) України. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c16](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_c16)
3. Олешко О. О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби // Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. – Вип. 1(24). – С. 254-265.
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14. жовтня 2014 № 1700–VII // Відомості Верховної Ради. 2014. № 49. ст. 2056.
5. Шатрава С. О. Мінімізація корупційних ризиків під час прийняття кадрових рішень в діяльності органів Національної поліції // Юридичний науковий електронний журнал. 2017. – № 4. – С. 113-115.

УДК 35.077.1:004](043.2)

*Пахомов І. М.,*  
здобувач РВО магістр,  
кафедри публічного управління та адміністрування,  
ННПУА ЧНУ імені ПетраМогили, м. Миколаїв, Україна

### ПОНЯТТЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Цифровізація в державному управлінні в умовах воєнного стану має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування урядових структур та забезпечення безпеки та обороноздатності країни.

У сучасному світі цифрові технології стають все більш важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування держав та їхнього управління. Умови воєнного стану вносять свої виклики та обмеження в управлінський процес, змушуючи керівництво держави шукати нові, інноваційні підходи для забезпечення національної безпеки та ефективного управління в умовах кризових ситуацій.

Тема цифровізації в державному управлінні в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності у контексті сучасних глобальних

загроз та військового стану в Україні. Цифрові технології можуть стати важливим інструментом для підвищення ефективності військового управління, координації дій урядових структур та забезпечення безпеки країни в цілому.

У цьому контексті важливо розглядати не лише використання цифрових інструментів для забезпечення військової діяльності, але й їхнє застосування для підтримки урядового управління, забезпечення безпеки критичних інфраструктур, координації допомоги та гуманітарних заходів в умовах кризових ситуацій.

Розуміння та впровадження концепції цифровізації в державному управлінні в умовах воєнного стану стає невід'ємною складовою стратегії країни для забезпечення національної безпеки та відповіді на сучасні виклики та загрози.

Україна продовжує розвивати цифрову трансформацію, спрямовану на формування сучасного типу держави та вдосконалення правової системи. Головною метою є задоволення потреб суспільства шляхом практичного впровадження, інтеграції та освоєння нових цифрових сервісних технологій у систему публічного управління. Ця цифрова трансформація має відповідати міжнародним нормам та стандартам права. Реалізація цього завдання передбачає системні законодавчі зміни та реформування.

Основою для цифрової трансформації стало використання позитивного досвіду європейських країн у розвитку моделей публічного управління, а також взаємодія з урядовими та неурядовими організаціями розвинених країн світу. Це сприяє становленню України як цифрової держави. Використання цифрових технологій в сфері публічного управління має на меті підвищення якості та ефективності за всіма показниками. Важливим є підтримання довіри до публічних органів, забезпечуючи постійне покращення їхньої роботи, прозорість та боротьбу з корупцією.

У 2019 році Постановою Кабінету Міністрів було схвалено Положення про Міністерство цифрової трансформації України, що визначає його основні принципи та повноваження. Міністерство визначено головним органом у сферах цифрового розвитку та цифрових інновацій в системі центральних органів виконавчої влади. Для виконання своїх завдань Міністерство розробило та представило проєкт "Цифрова держава", який мав за мету стати наймасштабнішим цифровим проєктом в Україні та передбачав впровадження цифрових технологій у всі сфери життя країни та суспільства. Серед його ключових напрямків - використання інформаційних технологій для управління державою, захист державної та приватної інформації, впровадження електронно-го

документообігу, реформування медичної сфери через телемедицину, електронне навчання, мобільне паркування та розвиток швидкого доступу до інтернету.

В рамках даного проєкту у 2019 році Кабінетом Міністрів України було затверджено Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг, у якому визначено ціль, завдання, суб'єктів звернення, суб'єктів розгляду звернень, адміністратори порталу та технічні працівники, а також виокремлено функціональні можливості порталу "Дія". Міністерство цифрової трансформації представило плани надати громадянам України доступ до отримання 100 % державних послуг за допомогою порталу та мобільного додатку "Дія" в найближчий час. Таким чином, вже через рік система була запущена в роботу та визнавалася Європейським Союзом як одна з найпрогресивніших у своєму розвитку.

Протягом двох років Україна активно впроваджувала цифрові ініціативи: Міністерство та Комітет цифрової трансформації розробили широкий спектр проєктів. Серед представлених ініціатив: електронний нотаріат, система електронного обігу майна, цифрова освіта, електронне соціальне забезпечення, електронні дозволи та інші.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, цифровізація стала основою для ефективного функціонування держави. Після повномасштабного вторгнення Росії на територію України перед Міністерством цифрової трансформації виникло завдання не лише підтримати наявні ініціативи, а й швидко адаптувати існуючі послуги та створити нові форми взаємодії між державою та суспільством.

Особливо значущим відзначається отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та приєднання до програми «Цифрова Європа». Це відкриває можливість для України подавати заявки на фінансування проєктів з цифрової трансформації та їхнього масштабування.

Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації Україна проводить активну боротьбу як на фізичному, так і на цифровому фронтах відповідно до запровадженого військового стану. Це підтверджується такими ініціативами, як IT-армія, криптофонд, цифрова блокада, Starlink та інші. Обговорюючи питання цифровізації в умовах воєнного конфлікту, О. Борняков зазначає, що IT-сектор України розвивається, виконує контракти, експортує власні послуги, забезпечує валютні надходження та сприяє розвитку української економіки.

Протягом усього 2022 року Міністерство цифрової трансформації активно вдосконалювало Портал «ДІЯ», розробляло та впроваджувало нові сервіси, такі як допомога внутрішньо переміщеним особам,

компенсації за зруйноване майно, виплати від держави, допомога при безробітті та інші. Сучасна концепція публічного адміністрування вимагає перегляду системи та вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення успішної цифрової трансформації та досягнення бажаного майбутнього, враховуючи поточні реалії країни. Міністерством було розроблено нові державні послуги для внутрішньо переміщених осіб і розміщено їх на єдиному порталі. Ці послуги охоплюють такі аспекти, як реєстрація внутрішньо переміщених осіб, отримання допомоги для цих осіб, пошук роботи, початок власного бізнесу, отримання статусу кандидата на усиновлення, створення сім'ї, реєстрація народження дитини, підвищення рівня цифрової грамотності через освітні мінісеріали та інші. Це свідчить про поступову адаптацію та трансформацію підходів цифрової держави до нових викликів в умовах воєнного стану на різних рівнях. Україна веде боротьбу за незалежність як на фізичному, так і на цифровому фронтах. Ці зміни відбуваються у різних сферах, таких як адміністративні послуги, політика, економіка, освіта, культура і т. д., і вимагають урахування різних факторів, таких як економічні, демографічні, психологічні, освітні та культурні.

Таким чином, цифровізація в державному управлінні в умовах воєнного стану є важливим елементом забезпечення ефективного управління країною та збереження національної безпеки в складних умовах війни.

Варто відзначити, що цифровізація значно впливає на інституційні зміни в органах публічного управління, які представляють можливість пристосуватися до сучасних реалій воєнного часу. За допомогою нових форм роботи, впровадження ефективних засобів, методів та цифрових технологій хоч і не повністю, але в більшій мірі, вдалось подолати негативні аспекти та продовжувати повноцінну діяльність органів публічного управління в Україні.

### **Список використаних джерел**

1. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 8 (10). С. 381–392.

2. Огляд заходів цифрової трансформації економіки України в умовах воєнного стану (червень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-tyfrovoji-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>.

3. Питання Міністерства цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856 (в редакції від



13.01.2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.

4. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 (в редакції від 02.04.2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

5. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування : навч. посіб. для здобувач. ступ. бакалавра за освіт. програм. «Адміністративний менеджмент» та «Електронне урядування» спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» та студ-в ін. спец-й. Київ, 2022. 268 с.

УДК 342.511(477)(043.2)

*Ангелов Р. Ю.,*  
здобувач РВО бакалавр,  
кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННІПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ІНСТИТУТ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ ТА ІНШІ ОРГАНИ І СЛУЖБИ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут Президента України є однією з ключових установ державної влади в Україні. Він включає в себе Президента як голову держави, а також його апарат, що складається з різних відділів, служб, та інших структурних підрозділів. Роль Інституту Президента полягає в забезпеченні виконання Конституції та законів України, представленні держави на міжнародному рівні, а також в управлінні державними справами та розвитку країни.

До складу апарату Президента входять різноманітні органи та служби, які здійснюють різні функції та завдання. Це можуть бути, наприклад, адміністративно-правовий, зовнішньополітичний, економічний, комунікаційний та інші підрозділи, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування уряду, взаємодії з іншими країнами та міжнародними організаціями, розвитку економіки та соціальної сфери країни, а також на забезпечення інформаційної та комунікаційної підтримки діяльності Президента.

Українська Конституція визначає повноваження Президента, а також встановлює механізми його взаємодії з іншими гілками влади – Верховною Радою України та урядом. Президент має право представ-

ляти державу в міжнародних відносинах, приймати рішення з питань оборони та безпеки, видачі громадянства, надавати амністію, а також володіє правом вето щодо прийнятих законів. Однак, Інститут Президента має свої межі влади, визначені Конституцією та законами України, і обмежений принципами розділу влади та конституційного плюралізму.

Таким чином, Інститут Президента України та його органи та служби відіграють важливу роль у політичному, економічному та соціальному житті країни, сприяючи розвитку демократії та забезпеченню прав і свобод громадян.

Національна Рада з питань безпеки та оборони України (НСБО) є однією з ключових структур при Президенті України. Вона відповідає за розробку та реалізацію стратегії національної безпеки та оборони, а також за координацію діяльності між різними органами та службами з цих питань.

Ще однією важливою установою є Адміністрація Президента України, яка забезпечує організаційну, адміністративну та технічну підтримку діяльності Президента. Це включає в себе підготовку засідань, обробку документів, організацію зустрічей та подій, а також ведення архіву та інші аспекти адміністративної роботи.

Крім того, до інших органів та служб, що працюють при Президенті, можуть входити:

1) Дипломатичні представництва та консульські установи України за кордоном, які забезпечують представництво та захист інтересів України за межами країни.

2) Служба безпеки України (СБУ), яка відповідає за забезпечення внутрішньої безпеки країни, боротьбу з тероризмом, розвідку та контррозвідку.

3) Адміністрація Служби президента України з питань адміністративної діяльності, яка забезпечує організаційну підтримку роботи апарату Президента.

4) Представництва Президента в регіонах країни, які здійснюють контакти з місцевими органами влади та громадськістю.

Усі ці органи та служби спільно працюють для забезпечення ефективного функціонування держави, захисту національних інтересів та здійснення влади відповідно до конституційних норм.

Україна має велику та складну систему органів та служб, що працюють при Президенті, з метою забезпечення ефективного функціонування держави, захисту національних інтересів та здійснення влади відповідно до конституційних норм. Інститут Президента України є центральним елементом політичної системи країни, від яко-

го залежить багато аспектів життя суспільства. Національна безпека, зовнішньополітичні відносини, адміністративна підтримка та багато інших аспектів державного управління залежать від ефективності роботи цих структур. Така комплексна система служить основою для забезпечення стабільності та розвитку країни, а також для зміцнення демократичних принципів та правової держави.

УДК 35.08.072.2:174](043.2)

*Бондаренко В. О.,*  
здобувач РВО бакалавр,  
кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
ННПУА ЧНУ імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ЕТИКА ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ІЗ ГРОМАДЯНАМИ**

Розгляд стосунків між державними службовцями та громадянами вимагає визначення та аналізу етичних принципів взаємодії між професіоналами та керівниками державного управління. З точки зору організаційної структури держави, суспільство розраховує діяти на благо всіх громадян. Справжня демократія втілюється у визнанні таких аспектів: права на демократичну більшість, автономії певної соціальної групи (спільноти) у цій соціальній групі (спільноти) та права на самовизначення у сфері особистих справ. Окрім гарантування прав демократичної більшості, держава повинна також гарантувати права певних соціальних груп. Особливістю відкритого суспільства є те, що більшість не має права перешкоджати реалізації потреб та інтересів меншості і не повинна вирішувати для меншості будь-яку ситуацію, яку меншість може вирішити.

Головними етичними засадами політики щодо окремих соціальних груп мають бути: повага до особистості, поцінування соціальних відмінностей, налаштованість на соціальну інтеграцію суспільства. Для реалізації етично коректної політики держава має надавати право та реальні можливості представникам соціальних груп для дієвої участі у веденні державних справ, втілювати стратегії субсидіарної демократії, запроваджувати діалогічний спосіб вирішення гострих питань багатоманітного соціуму. Основні етичні засади політики потребують безпосередньої реалізації в діяльності та поведінці кожного державного службовця й реалізуються у чеснотах поваги, патріотизму,

неупередженості, толерантного ставлення до соціально-групового розмаїття держави. Відносини представників державної влади і громадян мають базуватися на принципах гуманізму та пріоритету прав і свобод людини і громадянина.

Принцип гуманізму та пріоритет прав людини та громадянських прав та свобод є пріоритетними принципами державного управління, заснованими на визнанні того, що люди є найвищою соціальною цінністю суспільства, людською гідністю та необхідністю поваги людини. Управління соціальним процесом визначає потяг до особистого світу, а зміст соціального процесу розкривається в його особистому розумінні. У цьому випадку основними завданнями держави є: формування соціального партнерства між державою, ринком та людьми в суспільстві; налагодження державних відносин на основі закону та моралі (а не опори на владу); забезпечення безпеки матеріального благополуччя людей і свобода виживання та розвитку; покращення якості життя.

Влада мусить бути уважною до проблем кожної людини. Права людини окреслюють свободи, які, перш за все, має поважати, оберігати та захищати держава. З іншого боку, права людини обмежують владу державного апарату, ставлять заслін свавільному втручанню держави в приватне життя особи. Від державних службовців, які приймають і реалізують рішення, очікується забезпечення двох «видів» прав людини: позитивних (надання людині певних позитивних благ та можливостей); негативних (захисту особи від втручання в приватне життя інших людей або державних інституцій).

Нині пріоритет прав і свобод громадян виявляється не лише принципом, що має сповідуватися державними службовцями, але й цінністю, дотримання якої контролюється з боку громадянського суспільства.

Однак в діяльності державних органів ідеї виконання професійної місії та принцип пріоритету прав та свобод людини і громадянина не завжди знаходять гідний відзвук. Для пострадянської бюрократичної етики характерні: постійне прагнення до перебільшення своїх службових повноважень, посилення вертикальної стилістики побудови організації влади і управління; розуміння управління як форми особистого контролю над людьми; позитивне ставлення до різних проявів свавілля і самовладдя при здійсненні службових функцій; розгляд відносин із громадянами в рамках схеми «начальник – підлеглий»; схильність до маніпулювання людьми й інформацією заради власної вигоди; прагнення до постійної підміни службових відносин неформальними, міжособистісними; неясність вираження власних позицій у складних управлінських ситуаціях і при аргументації думці начальства;

постійне використання нечесних трюків стосовно громадян при виконанні службових функцій; необов'язковість і низька відповідальність, ненадійність як партнера; недооцінка організаційних аспектів управлінської діяльності; низька моральна відповідальність за прийняття рішень; статусна лояльність, низька роль понять про обов'язок, відповідальність, особисту репутацію при виконанні функцій тощо.

Положення української Конституції та інших законодавчих законів захищають громадян України від зловживання владою. Однак, щоб забезпечити орієнтоване на людину функціонування державної влади, також повинні бути залучені суто регулятори моральної та професійної етики. У наш час зростає потреба у формуванні «порозуміння», фокус якого полягає у пошуку гармонії, взаєморозуміння та взаємодії між громадянами та державними органами. Характеристиками цієї влади є: інтереси людей ставляться на перше місце; забезпечення соціальної стабільності; прозорість (це основа розуміння службового стану уряду народу) та прозорість; відповідальність за прийняття рішень тощо.

Суб'єктами «розуміючої влади» є як представники державного управління, так і громадяни. Тому для продуктивних та моральнісно орієнтованих взаємодій між ними необхідно чітко визначити інтереси громади, інтереси владних структур та підвищити ефективність процесів комунікацій між ними. Визначення інтересів народу передбачає розуміння потреб, очікувань і пріоритетів кожного з його представників.

Більш досконале використання комунікативних ресурсів влади надає суттєвий поштовх розвитку взаємодій між державою та народом. Етика державно-управлінської діяльності в значній мірі виражається в культурі спілкування державних управлінців з громадянами, в реалізації базових етичних принципів комунікації.

У спілкуванні між публічними службовцями та громадянами відкритість втілюється в демократичності спілкування з людьми, доступності людей, здатності створювати доброзичливу атмосферу, чесність, чесність, справедливість, прозорість, відкритість та контроль влади. Закриття, відсутність прозорих механізмів, відсутність інформації про діяльність урядових установ, кулуарне вирішення справ, відсутність партнерства з громадянами, професійний егоїзм службовців, а також закулісні методи найму та просування сприяють ефективній взаємодії між державними органами та громадськістю.

*Івашова Л. М.*,  
д-р наук з держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління  
та митного адміністрування,  
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

## **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ: ДОСВІД ЄС ТА ПОРТФЕЛЬ СПРОМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Корупція є серйозною загрозою для демократії, правової держави та економічного розвитку країн. Країни Європейського Союзу розуміють важливість боротьби з цим явищем і активно співпрацюють у цій сфері. Україна, яка активно рухається до ЄС та має суттєві проблеми у питаннях протидії корупції, має не лише вивчати, але й імплементувати досвід ЄС з питань антикорупційної діяльності.

Одним з ключових інструментів у боротьбі з корупцією є міжнародне співробітництво. Країни ЄС спільно розробляють стратегії та програми для запобігання корупції, обмінюються досвідом та найкращими практиками, спільно проводять розслідування та судові переслідування корупційних злочинів. Окрім цього, Європейський Союз підтримує країни-члени у впровадженні антикорупційних реформ, надає фінансову та технічну допомогу, сприяє підвищенню прозорості та відкритості у діяльності державних органів.

Завдяки спільним зусиллям країн ЄС вдалося досягти певних успіхів у боротьбі з корупцією. Проте це завдання залишається актуальним і вимагає постійної уваги та зусиль всіх учасників міжнародного співробітництва. Так, Європейський Союз має широкий спектр стратегій та програм для запобігання корупції в країнах-членах. Серед найважливіших механізмів та ініціатив варто означити наступне:

1. Механізм контролю за дотриманням правил та процедур управління фінансами ЄС – який допомагає забезпечити ефективний контроль за використанням фінансових ресурсів ЄС та запобігти можливим випадкам корупції та зловживань. У межах даного механізму Європейська Комісія: проводить аудити та контроль за використанням фінансових ресурсів ЄС в країнах-членах й інших країнах, що отримують фінансову підтримку, а також розробляє та впроваджує внутрішні правила та процедури, які спрямовані на запобігання корупції та забезпечення прозорості та ефективного використання фінансових ресурсів, адже усі отримувачі фінансової підтримки ЄС повинні надавати звіти про використання коштів та підлягати перевірці та оцінці

їх діяльності; заходи зі співпраці з національними органами країн-членів для ефективного контролю та протидії корупції в рамках використання фінансових ресурсів ЄС.

2. Європейська антикорупційна ініціатива (European Anti-Corruption Initiative), яка спрямована на підвищення прозорості та відкритості у діяльності державних органів, підтримку громадянського суспільства та незалежних органів контролю. Ця ініціатива представляє собою комплекс заходів, спрямованих на боротьбу з корупцією в Європейському Союзі та країнах-членах. Основні положення та сутність Європейської антикорупційної ініціативи включають: гарантування прозорості та відкритості; постійне удосконалення законодавчої бази; здійснення на постійній основі профілактичних заходів та освітніх кампаній щодо корупції; співпраці між країнами, міжнародними організаціями та цивільним суспільством у сфері боротьби з корупцією.

Європейська антикорупційна ініціатива спрямована на створення умов для чесного та прозорого управління, запобігання корупції та забезпечення високого рівня довіри громадян до державних інституцій. Цьому сприяють низка різноманітних державних програм та ініціатив, зокрема:

А) Програма ЄС «Транспарентність та інтегритет у публічному секторі», що спрямована на підвищення рівня прозорості, ефективності та інтегритету у діяльності публічних органів та установ. Основна сутність цієї програми включає такі аспекти: прозорість, що сприяє забезпеченню доступності та відкритості інформації про діяльність публічних органів, управління фінансами та прийняття рішень; профілактика корупції, тобто впровадження механізмів та інструментів для запобігання корупції в публічному секторі; інтегритет зміцнення етичних стандартів та принципів чесності у діяльності публічних службовців та органів влади; підтримка реформ у країнах ЄС у сфері транспарентності та інтегритету.

Б) Ініціатива з підтримки журналістів та активістів, які розкривають корупційні схеми та порушення законодавства. Європейський Союз відає велике значення боротьбі з корупцією та підтримці журналістів розслідувачів і викривачів корупції та активістів, які займаються викриттям корупції. Деякі з заходів, які були розроблені в ЄС для підтримки цих груп, включають: гранти та фінансову підтримку ЄС журналістам розслідувачам і викривачам корупції та активістам, які займаються викриттям корупції в межах програм «Європейський Інструмент Демократії та Прав Людини» (EIDHR), «Європейська Ініціатива за Свободу ЗМІ», «Європейська Програма Інструментів Фінансової Підт-

римки для ЗМІ» (MFFI) тощо; технічну підтримку, що надає ЄС журналістам розслідувачам і викривачам корупції та активістам, шляхом забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, інструментів для аналізу даних, технічної підтримки для забезпечення безпеки під час проведення розслідувань тощо; навчання та обмін досвідом шляхом організації тренінгів, семінарів та майстер-класів для журналістів розслідувачів і викривачів корупції та активістів з питань викриття корупції, а також проведення програм обміну досвідом та навичками між фахівцями з різних країн; захист прав та безпека журналістів розслідувачів і викривачів корупції та активістів, які займаються викриттям корупції. Це включає моніторинг порушень прав та надання правової допомоги.

У Європейському Союзі існують різні заходи з захисту прав та безпеки журналістів-викривачів, які займаються розслідуванням корупції та інших порушень. Зокрема, у Німеччині, Франції та Польщі існують законодавчі гарантії, які спрямовані на захист прав журналістів-викривачів. Так у Німеччині діє Закон про свободу преси та право на інформацію, а Німецький Конституційний суд визнав право на інформацію як одне з основних прав громадян. Журналісти мають право на конфіденційність джерел інформації та захист від переслідування за їхню професійну діяльність. Окрім того у Німеччині створено Фонд захисту журналістів: (Journalisten-Schutzprogramm), який надає фінансову підтримку та правову допомогу журналістам у разі загроз та переслідувань через їхню професійну діяльність.

У Франції це Закон про свободу преси. Французький законодавчий акт гарантує свободу преси та право на інформацію. Журналісти мають право на конфіденційність джерел інформації та захист від репресій за їхню роботу. Також у Франції існує Офіс захисту журналістів (Défenseur des droits de la presse), який забезпечує захист прав журналістів та надає їм підтримку у випадках загроз, переслідувань чи цензури.

Такі ж законодавчі гарантії та спеціальні механізми, що спрямовані на забезпечення безпеки та захисту журналістів розслідувачів і викривачів корупції діють не лише в Німеччині й Франції, але й інших країнах ЄС. Вони визнають важливість роботи журналістів у викритті корупції та інших порушень і намагаються створити сприятливі умови для їхньої діяльності та допомагають журналістам у виконанні їхньої важливої роботи у викритті корупції та інших порушень, а також забезпечують їхню безпеку під час цього процесу.

В) Програма з підтримки антикорупційних реформ в країнах-кандидатах на вступ до ЄС та країнах Східного партнерства є ініціативою Європейського Союзу, спрямованою на підтримку антикоруп-



ційних заходів у цих країнах. Основні положення цієї програми включають: фінансову підтримку для впровадження антикорупційних реформ у країнах-учасницях. Ці кошти можуть бути використані на проведення антикорупційних заходів, підвищення свідомості громадськості та підтримку антикорупційних ініціатив. Європейський Союз надає фінансову підтримку Україні для здійснення антикорупційних реформ через різні програми та ініціативи. Однією з таких програм є Програма підтримки антикорупційних заходів в Україні, яку фінансує ЄС; технічна допомога у вигляді консультацій, навчання та обміну досвідом для підтримки антикорупційних реформ у країнах-учасницях; сприяє підвищенню прозорості та відкритості у діяльності уряду та інших органів влади, що сприяє запобіганню корупції залученню громадськості до антикорупційних процесів, підвищуючи участь громадян у моніторингу та контролі за діяльністю влади; проводить моніторинг та оцінку антикорупційних реформ у країнах-учасницях для забезпечення їхньої ефективності та відповідності міжнародним стандартам.

Вступ України до Європейського Союзу має потенціал змінити парадигму боротьби з корупцією в країні через синергію історично сформованих умов. Так, вступ до ЄС передбачає виконання ряду антикорупційних вимог та стандартів, які сприятимуть удосконаленню законодавства та інституцій для боротьби з корупцією в Україні. Це може включати удосконалення законодавства, створення ефективних контрольних органів та зміцнення механізмів прозорості, що в цілому формує певний портфель антикорупційних заходів і спроможностей.

Портфель спроможностей України щодо запобігання та протидії корупції включає різні аспекти, які спрямовані на зміцнення антикорупційних механізмів та покращення прозорості в урядових структурах. Деякі з ключових елементів портфеля спроможностей України в цій сфері включають активізацію діяльності вже створених інституцій, зокрема: НАБУ, що здійснює розслідування корупційних злочинів у високих посадових осіб, а також забезпечення прозорості та відкритості у діяльності органів влади; САП, що не лише веде розслідування корупційних злочинів, але й подає їх до суду; НАЗК – відповідає за декларування майнового стану посадових осіб та контроль за конфліктом інтересів, що сприяє підвищенню прозорості та відкритості в урядових структурах. Виключну роль у формуванні портфелю антикорупційних спроможностей відіграють законодавчі ініціативи з удосконалення антикорупційного законодавства України у частині його інтеграції до норм та стандартів ЄС. Зауважимо, що Україна прийняла низку законів та підзаконних актів, спрямованих на зміцнення антикорупційних механізмів, включаючи створення Вищого антикорупційно-

го суду (ВАКС) та відновлення електронних декларацій для публічних осіб і посадовців.

Процес вступу до ЄС може сприяти зміцненню інституційної спроможності України у сфері боротьби з корупцією, що передбачає покращення роботи правоохоронних органів, судової системи та інших інституцій, що відповідають за протидію корупції. Для покращення антикорупційного портфелю та зміцнення інституційної спроможності в протидії корупції Україна вже сьогодні має вжити низку заходів, а саме:

- забезпечити ефективне функціонування антикорупційних органів шляхом адекватного фінансування та надання необхідних ре-сурсів, у т. ч сучасних інформаційно-телекомунікаційних, для НА-ЗК, САП, НАЗК, ВАКС та інших антикорупційних органів;
- удосконалити антикорупційне законодавство, включаючи прийняття нових законів, які запобігають корупції, зміцнюють анти-корупційні органи та встановлюють жорсткі покарання за корупційні діяння;
- забезпечити прозорість та відкритість шляхом доступу журналістів розслідувачів та викривачів корупції, а також активної громадськості до інформації про діяльність органів влади різних рівнів, закупівельні процедури, фінансові потоки, бюджетні витрати тощо, що сприятиме виявленню корупції та підвищить відповідальність посадових осіб.
- зміцнити механізми державного і громадського контролю та нагляду за діяльністю органів влади, включаючи аудиторські органи, парламентські комітети та громадські ради.
- залучати громадськість, сприяти участі громадських органі-зацій у моніторингу антикорупційних заходів та забезпечувати механізми звернення громадян зі скаргами на корупцію.

Вважаю, що ці кроки можуть допомогти Україні зміцнити інституційну спроможність у протидії корупції та побудувати стійкі антикорупційні механізми. Адже вступ України до ЄС може стати каталізатором для зміцнення антикорупційних зусиль в країні.

*Паназдир О. М.,*  
менеджер з управління,  
*Кириченко І. І.,*  
канд. наук з держ. упр., доцент,  
*Тарасенко Д. Л.,*  
д-р екон. наук, професор,  
Маріупольський державний університет, м.Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Системи державного управління різних країн в умовах глобалізації зазнають глибоких змін. Вектор розвитку державного управління повинен бути направлений на зміцнення та посилення конкурентоспроможності держави на світовому рівні. Таким чином, важливим є розгляд проблем глобалізації у сучасних умовах та вивчення їх впливу на державне управління. Крім того доцільним є визначення впливу урядових та неурядових організацій на процеси державного управління. Висвітлення ризиків та викликів глобалізації щодо державного управління та виявлення шляхів недопущення негативних впливів глобалізації на національні інтереси та позицію окремих країн.

Питанню визначення ролі глобалізації та її впливу на державне управління присвячена значна кількість наукових досліджень та робіт. Дослідженням зазначеної проблематики займалися такі науковці, як Андрієнко М., Гаман П., Радзівєвська С., Шкурат І. та ін. Однак питання негативного впливу глобалізації на державне управління та визначення можливих шляхів подолання її негативних проявів потребують подальших досліджень.

У сучасних умовах поняття «глобалізація» стало предметом широких дискусій. Саме поняття «глобалізація» активно використовується, починаючи з 1980-х рр., але процес взаємодії між державами на глобальному рівні існує не одне століття. Можна говорити про велику кількість найрізноманітніших робіт з даної тематики, але багато досліджень стосуються насамперед тих змін, які несе глобалізація для системи міжнародних відносин. Сучасні тенденції розвитку і впливу глобалізації спонукають кожну державу чітко визначитись із своїм майбутнім геополітичним вибором та напрямом розвитку.

Але не менш важливими є й питання, що стосуються власне окремих держав – їх системи управління, особливостей внутрішньої політики. Можна говорити, що процес глобалізації веде до якісно нового

рівня співпраці різних держав. Крім того, слід зазначити, що глобалізація пронизує усі сфери людської діяльності та впливає на державне управління. І тут необхідно звернути увагу на те, що зняття бар'єрів веде до використання кращих практик, що напрацювало людство, а з іншої – уніфікація світу знижує рівень різноманітності. У той же час відзначається можлива залежність країни (наприклад, у політиці чи економіці) від подій в інших державах і регіонах.

Держава є головним суб'єктом глобалізації. Кожен із суб'єктів, завдяки зростаючим темпам розвитку, досягає певного рівня співпраці та відносин між собою, що дозволяє вийти на високий рівень інтеграції та взаємодії держав на світовому рівні.

Слід відзначити, що ще одним суб'єктом процесу глобалізації є міжурядові організації, створення яких свідчить про те, що держави «відають» цим суб'єктам частину свого суверенітету. В цій ситуації тісно переплітаються міжнародні відносини із національними інтересами окремих держав.

Існує низка глобальних проблем, які не під силу вирішити окремо взятій державі. Наприклад, найбільш значимими є проблеми війни та миру, боротьба із тероризмом, екологічні проблеми, забезпечення прав людини як всередині окремої держави так і на міжнародному рівні.

Держави в процесі глобалізації активно взаємодіють з транснаціональними корпораціями (ТНК). В таких випадках вплив влади ТНК яскраво відображається на економічній системі держави, провокує зростання залежності країн в економічній сфері, а у зовнішньополітичній сфері обмежує суверенітет держави. Однією з головних задач в державному управлінні є збереження та охорона суверенітету, однак під впливом зростання глобалізаційних та інтеграційних процесів економіки у світі, можливість реалізації прав держав стає більш обумовленою правами інших держав, а також наддержавними повноваженнями та можливостями міжнародних організацій та ТНК, які ставлять інтереси міжнародної спільноти на перше місце. У результаті вирішальне значення для держав, які є учасниками глобальних світових ринків, набувають макроекономічна та фінансова стабільність, відкритість економіки, прозорість та належний рівень державного управління. Проте, це не веде до скасування державних правил і обмежень, що регулюють підприємницьку діяльність.

Роль державного управління економікою в умовах глобалізації стає більш важливою з точки зору створення сприятливих умов для приватного сектору, здійснення контролюючої діяльності урядів більш ефективними інструментами. Серйозний вплив робить глобалізація і на політичні процеси, на сферу ухвалення державних рішень. Наприклад,

у сучасних умовах ЄС – це не лише економічний союз, а й складна політична система. Сьогодні це щось більше, ніж міжнародна організація.

Але, в той же час, у його рамках поряд із діяльністю наднаціональних органів цілком нормально функціонують і національні управлінські структури. Можна говорити, що органи управління більшості держав, що беруть участь у процесі глобалізації, у своїй політиці стикаються з протиріччями, пов'язаними з необхідністю вирішувати питання про те, як не втратити незалежність у процесі глобалізації та зберегти свою самобутність.

Загальновизнаним вважається факт, що в сучасних умовах відкрилися певні перспективи і перед неурядовими організаціями, що вийшли на міжнародний рівень. Однак це не означає, що окремі держави не мають майбутнього. Реальність показує, що в умовах глобалізації вони мають широкі перспективи не тільки для збереження свого суверенітету, а й для активної участі у вирішенні світових проблем.

У результаті змін геополітичної ситуації у світі в умовах глобалізації більшість держав стали менш спроможними діяти односторонньо через внутрішнє законодавство, але це дало можливість використовувати різні багатосторонні міжнародні шаблони розвитку та взаємодії. У цій ситуації головним фактором при прийнятті рішень органів державної влади має бути відповідальність перед народом цієї держави, збереження суверенної держави та відстоювання національних інтересів.

Держави визнають загальні інтереси міжнародної спільноти, при цьому допускають певні добровільні обмеження у своїх зовнішніх та внутрішньодержавних функціях, однак навіть за цих умов жодна держава сьогодні не готова поступитися суверенітетом у проведенні своєї державної політики на міжнародному рівні. Отже, неможливо говорити про створення світового уряду з погляду адміністративної ефективності на міжнародній арені та політичної доцільності окремої держави.

Таким чином, розробка державної політики з глобалізації набуває принципової необхідності. Глобалізація несе нові загрози та виклики державному управлінню. Однак саме система міжнародних відносин в умовах глобалізації відкриває можливості для формування нової системи державного управління. Світові виклики XXI століття та співвідношення геостратегічних сил на глобальному просторі спонукають чітко визначати місце та роль кожної держави світу на політичній арені.

Державна політика глобалізації має бути спрямована на реалізацію, перш за все, національних інтересів кожної держави, однак не шляхом

адаптування до потреб сформованої системи розвитку тої чи іншою організації або устрою, а завдяки можливостям та потенціалу відстоювати власні національні інтереси та позицію в глобальному світі. Формування національної глобальної політики повинно бути направлено на вдаль розробку та реалізацію держави, як повноправного суб'єкта глобалізаційних процесів. Крім того, скористатися в майбутньому перевагами участі у світових організаціях, захищати власні національні інтереси, та не допустити ситуації, коли держава має діяти за чужими правилами, які встановлені на світовій арені та виконувати умови участі у той чи іншій організації та об'єднанні.

УДК 35

*Богоніс А. Р.*,  
аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ІНФОРМАЦІЙНУ СФЕРУ КРАЇНИ**

Вплив цифровізації на інформаційну сферу країни сьогодні можна оцінити як вкрай глибокий. Причиною є суттєво змінюючи способи генерації, обробки, розповсюдження та споживання інформації. Цифрова трансформація охоплює широкий спектр ефектів у різних аспектах інформаційної екосистеми: від засобів масової інформації та комунікацій до управління та управління даними. Так зване оцифрування різко збільшило доступність і швидкість поширення інформації. Інтернет та цифрові платформи дозволяють миттєво розповсюджувати контент по всьому світу, долаючи географічні та часові бар'єри. Цей універсальний доступ демократизував інформацію, дозволяючи більшій кількості людей отримувати та ділитися новинами, думками та даними. Однак це також створює проблеми з погляду інформаційного навантаження, коли обсяг доступного контенту може приголомшити користувачів і приховати важливу інформацію. При цьому, зазначимо, що медіа-середовище зазнав повної перебудови у зв'язку з оцифруванням. Традиційні друковані та мовні ЗМІ переживають занепад у міру зростання цифрових медіа-платформ. Такого роду зміни призвело до появи нових засобів і трансформації журналістської практики, де швидкість часто перевищує точність. Економічні моделі медіаорганізацій також зазнали змін; прибутки від реклами перемістилися у бік

цифрової реклами, що вплинуло створення та публікацію контенту [1-3].

У державному секторі цифровізація сприяла появі послуг електронного уряду, підвищуючи прозорість та ефективність державного управління. Урядові установи тепер використовують цифрові інструменти для надання таких послуг, як онлайн-подання податкових декларацій, електронне голосування та цифрові медичні записи. Цей зсув не тільки робить державні послуги більш доступними для громадян, а й покращує управління, забезпечуючи ефективніший збір та аналіз даних, що мають вирішальне значення для розробки та реалізації політики.

Оцифрування призвело до вибухового зростання обсягів генерації даних. Відтак, кожна секунду створюються величезні обсяги даних. Це середовище великих даних відкриває можливості більш глибокого розуміння соціальних моделей і індивідуального поведінки у вигляді аналізу даних. Уряди та організації можуть використовувати цю інформацію для покращення послуг та адаптації своїх стратегій для кращого задоволення потреб населення. Однак управління такими даними порушує серйозні проблеми, пов'язані з конфіденційністю, безпекою та етичним використанням інформації.

Таким чином, хоча цифровізація дає численні переваги, вона також посилює так званий цифровий розрив – нерівність у доступі до цифрових технологій та Інтернету між різними регіонами та демографічними групами. Цей розрив може призвести до соціальної та економічної нерівності або посилити її, оскільки ті, хто не має належного доступу до цифрових технологій, позбавлені переваг цифрових інформаційних послуг, включаючи освітні та економічні можливості. На нашу думку, оскільки все більше державних функцій та основних послуг залежить від цифрових інфраструктур, кібербезпека стає критичною проблемою. Загроза кібератак на критично важливу інформаційну інфраструктуру, таку як електромережі, банківські системи та урядові бази даних, має наслідки для національної безпеки та суверенітету. Забезпечення безпеки цифрових просторів має першорядне значення підтримки цілісності і функціональності інформаційної сфери країни.

### **Список використаних джерел**

1. Онищенко О. С. Соціальні мережі як інструмент взаємовпливу влади та громадянського суспільства; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2014. 295 с.
2. Маруненко О. Зовнішні і внутрішні інформаційні війни у медійному просторі України, Український науковий журнал «Освіта регіону: політологія, психологія, комунікація», №4, 2011, с. 91-95.

3. Ільницька У. Інформаційна безпека України: сучасні виклики, загрози та механізми протидії негативним інформаційно-психологічним впливам», Політичні науки, No. 1(2), 2016, ст. 27-32.

УДК 504.3.054:351.777.6

*Ходирев О. О.*,  
директор ТОВ «ЕСМ УКРАЇНА»,  
*Кириченко І. І.*,  
канд. з держ. упр., доцент,  
*Чечель А. О.*,  
д-р екон. наук, професор,  
Маріупольський державний університет, м. Київ

### **ВІДСУТНІСТЬ ЦЕНТРАЛЬНОЇ РЕФЕРЕНС-ЛАБОРАТОРІЇ ЯКОСТІ ПОВІТРЯ В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВНА ЗАГРОЗА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ АТМОСФЕРНОГО ПОВІТРЯ**

Відсутність Центральної референс-лабораторії (далі ЦРЛ) якості повітря в Україні становить значну проблему для ефективного державного управління в галузі охорони атмосферного повітря. Така спеціалізована лабораторія відіграє важливу роль у забезпеченні єдності методів вимірювання та якості даних, що в свою чергу забезпечує надання достовірної інформації про рівень забруднення повітря для прийняття важливих управлінських рішень.

Так, наприклад, у країнах ЄС ЦРЛ є ключовим елементом в системі моніторингу атмосферного повітря, забезпечуючи високу якість даних, точність та простежуваність вимірювань. Ці лабораторії несуть відповідальність за координацію на території держав-членів ЄС загальноєвропейських програм забезпечення якості атмосферного повітря, які організовує Об'єднаний дослідницький центр Комісії, а також за координацію на національному рівні належного використання референтних методів і демонстрацію еквівалентності індикативних методів, що не є референтними. Національні референс-лабораторії, які організують взаємопорівняння вимірювань на національному та міжнародних рівнях, також повинні бути акредитовані згідно з міжнародним стандартом ISO 17025.

Без такої централізованої установи Україна стикається з певними труднощами у моніторингу та послідовному вирішенні проблем якості



атмосферного повітря в різних регіонах. Отже, ця прогалина не лише підриває охорону здоров'я населення, а й послаблює спроможність країни виконувати міжнародні екологічні зобов'язання та гальмує процеси євроінтеграції.

В Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної системи моніторингу довкілля, інформації про стан довкілля (екологічної інформації) та інформаційного забезпечення управління у сфері довкілля», який ще знаходиться в стадії набування чинності наголошується, що мета створення ЦРЛ для моніторингу атмосферного повітря полягає в забезпеченні точності, єдності та простежуваності вимірювань, які проводяться під час моніторингу якості повітря.

В цьому контексті слід зауважити, що ЦРЛ має відповідати за єдність методів вимірювань, калібрування обладнання, контроль суб'єктів моніторингу на технічну відповідність пунктів спостереження та первинні тести вимірювального обладнання при його допуску до мереж спостереження за станом атмосферного повітря. Кабінет Міністрів України, який реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища, відповідає за утворення та забезпечення функціонування цієї лабораторії.

Нажаль в Україні впровадження ЦРЛ для моніторингу атмосферного повітря відбувається достатньо повільними кроками, адже відсутність діючих нормативно-правових актів, недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення ускладнюють процес її створення та функціонування.

В таблиці 1 представлено основні загрози державному управлінню в галузі охорони атмосферного повітря України.

*Табл. 1*

**Загрози державному управлінню в галузі охорони атмосферного повітря України**

№	Загроза	Роз'яснення
1	Ризики для громадського здоров'я	Неточний або неповний моніторинг якості повітря може призвести до недооцінки ризиків для здоров'я, пов'язаних із забрудненням повітря. Це може спричинити впровадження заходів у сфері охорони здоров'я із запізненням або недостатньо ефективних, підвищуючи рівень

№	Загроза	Роз'яснення
		забруднення та пов'язані з ним ризики для здоров'я населення.
2	Неузгодженість якості даних	Без єдиних методів вимірювання та процедур калібрування, які забезпечують ЦРЛ, існує ризик отримання непослідовних і ненадійних даних про якість повітря, що підриває довіру до оцінок якості повітря і перешкоджає прийняттю управлінських рішень на основі фактичних даних.
3	Відсутність прозорості та підзвітності	ЦРЛ відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності моніторингу якості повітря. Без них стає складно відстежувати і перевіряти точність даних, зібраних різними установами, що призводить до потенційного неправильного тлумачення або маніпулювання інформацією.
4	Ризик прийняття непотрібних або неефективних управлінських рішень у сфері охорони атмосферного повітря	Відсутність ЦРЛ може призвести до того, що політичні рішення у сфері охорони атмосферного повітря не будуть належним чином обґрунтовані науковими дослідженнями, що призведе до неефективних або невідповідних заходів для боротьби із забрудненням повітря.
5	Обмеження розвитку потенціалу	Такі лабораторії часто слугують центрами навчання й розбудови потенціалу для персоналу, залученого до моніторингу якості повітря. Без цих установ може не вистачати кваліфікованих фахівців, здатних проводити та інтерпретувати дані про якість атмосферного повітря, що ще

№	Загроза	Роз'яснення
		більше знижує ефективність державного управління у цій сфері.
6	Труднощі у виконанні міжнародних зобов'язань	Багато країн мають міжнародні зобов'язання щодо моніторингу та покращення якості повітря, часто керуючись міжнародними угодами та стандартами. Відсутність таких лабораторій може перешкоджати виконанню країною цих зобов'язань, що призводить до потенційних дипломатичних конфліктів й непорозуміння, а також підриває її репутацію на світовій арені.
7	Труднощі у порівнянні даних між країнами	Відсутність ЦРЛ в Україні ускладнює порівняння й аналіз даних про якість атмосферного повітря з іншими країнами в умовах євроінтеграції. Це може спричинити неточності в прийнятті стратегічних рішень в галузі охорони атмосферного повітря.

*Джерело: власна розробка автора*

Таким чином, табл. 1 дає можливість зрозуміти, що відсутність ЦРЛ в Україні є серйозною загрозою для державного управління в галузі охорони атмосферного повітря, особливо в умовах євроінтеграції. Така відсутність впливає на якість і порівнянність даних з іншими країнами, що може призвести до помилковості при прийнятті рішень та розробок недостатньо обґрунтованих стратегій управління якістю атмосферного повітря. Не маючи такої лабораторії, Україна стикається з труднощами у співпраці на міжнародному рівні та не може ефективно виконувати свої міжнародні зобов'язання щодо моніторингу та покращення якості повітря.

Отже, загалом, відсутність ЦРЛ для моніторингу якості повітря створює значні виклики та загрози для державного управління у сфері охорони атмосферного повітря, ставлячи під сумнів якість даних, розробку політики, розбудову потенціалу та результати для громадського здоров'я. Створення такої лабораторії відкриє можливості для

удосконалення методології моніторингу, забезпечення високої якості даних, зміцнення міжнародної співпраці та підвищення довіри громадськості до інформації про якість атмосферного повітря.

УДК 35

**Брич Л. В.,**

канд. наук з держ. упр.,

доцент кафедри педагогіки та інноваційної освіти  
Інституту права, психології та інноваційної освіти,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИВАННЯ В РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ**

Інвестиції у розвиток людського капіталу, визначені як процес поліпшення освіти, навичок, здоров'я та загального добробуту робочої сили, мають вирішальне значення для сталого економічного зростання та соціального прогресу. Хоча переваги таких інвестицій широко визнані, цей шлях сповнений проблем, особливо в сьогодишньому глобальному середовищі, що швидко змінюється. Сьогодні, швидкі темпи технологічного прогресу є серйозною проблемою. Оскільки автоматизація та штучний інтелект стають дедалі більш поширеними у різних галузях, набір навичок, необхідні робочої сили, розвивається безпрецедентними темпами. Такого роду динамічна ситуація вимагає постійних інвестицій у програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, щоб гарантувати, що робоча сила зможе адаптуватися до нових технологій та вимог роботи. Однак створення та реалізація цих програм зі швидкістю, необхідною для того, щоб йти в ногу з технологічними змінами, є непростим завданням [1-3].

Зазначимо, що проблема доступу та нерівності є серйозною проблемою у питанні розвитку людського капіталу. Незважаючи на прогрес у багатьох регіонах, зберігаються значні відмінності у доступі до якісної освіти та охорони здоров'я як усередині країн, так і між ними. Відтак відмінності часто кореняться в соціально-економічному статусі, полі, етнічній приналежності та географічному положенні, створюючи порочне коло нерівності, яке важко розірвати. Забезпечення справедливого доступу до ресурсів, необхідних для розвитку людського капіталу, потребує цілеспрямованої політики та значних інвестицій, що може стати проблемою для урядів, обмежених у ресурсах. Глобальний характер сьогодишньої економіки також створює проблеми у розвиток

людського капіталу. Оскільки підприємства та галузі стають все більш взаємопов'язаними між країнами, зростає попит на робочу силу із глобальними компетенціями, включаючи мовні навички та розуміння культури. Підготовка людей до процвітання в умовах глобалізованої економіки вимагає, щоб освітні системи інтегрували ці компетенції у свої навчальні програми, а цей зсув може бути ресурсомістким та складним у реалізації. Ще однією проблемою є старіння населення у багатьох частинах світу. Оскільки демографічна структура зміщується у бік збільшення частки людей похилого віку, робоча сила скорочується, а навантаження на соціальні служби збільшується. Інвестування у розвиток людського капіталу в цьому контексті вимагає не тільки політики, спрямованої на підвищення продуктивності серед населення працездатного віку, а й ініціатив щодо використання потенціалу людей похилого віку за допомогою навчання протягом усього життя та гнучких умов роботи. Понад те, що змінюється характер праці та трудових відносин, що характеризується зростанням економіки вільного заробітку та позаштатної роботи, кидає виклик традиційним підходам до розвитку людського капіталу. Відтак, нові виклики вимагають переосмислення систем соціального забезпечення, трудового законодавства та освітніх програм, щоб гарантувати, що люди, зайняті у нетрадиційних формах зайнятості, мають доступ до пільг та захисту, які їм необхідні для розвитку та повного використання своїх навичок.

Екологічні проблеми та перехід до «зеленої» економіки також потребують нових навичок та знань. Оскільки країни прагнуть скоротити викиди вуглекислого газу та адаптуватися до наслідків зміни клімату, зростає потреба у фахівцях у галузі зелених технологій, стійких практик та управління довкіллям. Розвиток цих навичок вимагає не тільки інвестицій в освіту та навчання, але також у дослідження та інновації, щоб забезпечити перехід до стійкої економіки. На закінчення, хоча інвестиції у розвиток людського капіталу мають вирішальне значення для економічного та соціального прогресу, вони супроводжуються серйозними проблемами й викликами сьогодення. Вирішення цих проблем потребує інноваційної політики, значних інвестицій та прихильності до принципів справедливості та інклюзивності. Подолавши ці складності, суспільство може створити робочу силу, яка буде адаптованою, кваліфікованою та підготовленою до задоволення викликів 21 століття.

### **Список використаних джерел**

1. Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. Ринок праці та зайнятість населення. 2015. №1. С. 11–14.

2. Захарова О. В. Структура та джерела фінансування інвестицій у персонал в умовах промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського університету ім. Володимира Даля. 2009. № 10(140), Ч. 2. – С. 49-53.

3. Кубатко О. В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. №3. С. 92-97.

УДК 504.03:334.7

*Мізевиц О. В.,*  
QA Engineer ТОВ «ВЕЛЬЮТЕК»,  
*Гайтан А. Є.,*  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
*Чечель А. О.,*  
д-р екон. наук, професор,  
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна

## **ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Актуальність дослідження екологічно орієнтованого соціального підприємництва як інструменту подолання екологічних та соціальних викликів на місцевому рівні зумовлена необхідністю пошуку ефективних рішень локальних проблем сталого розвитку.

В умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад у забезпеченні добробуту населення, виникає потреба у розробці інноваційних підходів до вирішення місцевих екологічних та соціальних проблем. Екологічно орієнтоване соціальне підприємництво, що поєднує підприємницьку діяльність із соціальною та екологічною місією, розглядається як перспективний механізм мобілізації місцевих ресурсів та залучення громадськості до реалізації проєктів сталого розвитку.

Екологічно орієнтоване соціальне підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного економічного та соціального розвитку, який не загрожує природному середовищу, а складається із різноманітних заходів, спрямованих на збереження ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Такий підхід відображає важливість збереження екосистем та раціонального вико-

ристання природних ресурсів в контексті соціально-економічного розвитку.

Модель екологічно орієнтованих підприємств відображає фундаментальні зміни у бізнесі, спрямовані на забезпечення сталого розвитку як основної мети. Сталість розвитку вимагає збалансованого підходу до екологічних, економічних та соціальних аспектів суспільства, що робить екологічно орієнтовані підприємства ключовими учасниками в цьому процесі. Вони здатні зменшувати техногенний вплив на довкілля та сприяти збереженню природних ресурсів, що створює позитивні вимірювання не лише для підприємств, але і для суспільства в цілому.

Екологічно орієнтовані підприємства, крім турботи про довкілля, активно працюють над вирішенням соціальних проблем, спрямовуючи свою діяльність на досягнення позитивних соціальних результатів (рис. 1).

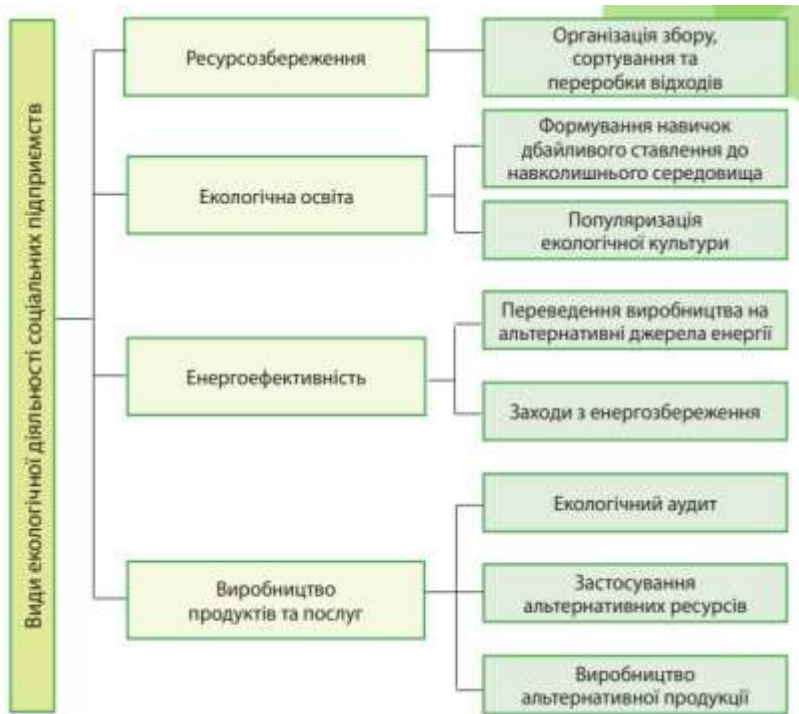


**Рис. 1.** Модель екологічно орієнтованого соціального підприємництва

Екологічно орієнтовані підприємства стають ключовими фігурантами у вирішенні екологічних проблем та розвитку громади. Вони відіграють важливу роль у поєднанні фінансових цілей з турботою про навколишнє середовище та задоволенням потреб громади у збереженні природи. Це може включати покращення умов праці, підвищення рівня освіти, підтримку місцевих спільнот тощо.

Завдяки такому підходу, ці підприємства сприяють створенню гармонійного соціально-економічного середовища, де люди мають доступ до необхідних ресурсів та можливостей для особистого розвитку. Екологічно орієнтовані соціальні підприємства не лише розробляють інно-

ваційні технології та продукти, а й впливають на свідомість споживачів, спонукаючи їх до більш відповідальної поведінки, що сприяє формуванню сприятливого клімату для прийняття політичних рішень у сфері охорони навколишнього середовища (рис. 2).



**Рис. 2.** Різновиди еколого-орієнтованих соціальних підприємств у громаді

Отже, екологічно орієнтоване соціальне підприємництво здатне значно впливати на розвиток громади через свою спроможність поєднувати соціальну відповідальність з охороною навколишнього середовища. Ці підприємства зазвичай виробляють екологічно чисті товари або послуги, сприяючи зменшенню впливу на довкілля та збереженню природних ресурсів. Шляхом залучення місцевого населення до участі в екологічних проектах та програмах, вони сприяють формуванню свідомої екологічної культури серед мешканців громади.

Крім того, ці підприємства можуть створювати нові робочі місця, підтримуючи економічний розвиток громади. Забезпеченням стабіль-



ної зайнятості та інвестуванням у місцеву інфраструктуру, вони сприяють загальному підвищенню життєвого рівня мешканців громади. Засновники та учасники екологічно орієнтованих соціальних підприємств виступають агентами змін, які стимулюють екологічну та соціальну інноваційність у громаді.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що екологічно орієнтоване соціальне підприємництво є перспективним напрямком, що вирішує економічні, екологічні та соціальні проблеми на місцевому рівні. Ґрунтуючись на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності, цей напрямок прагне знайти баланс між економічною життєздатністю, збереженням навколишнього середовища та вирішенням нагальних соціальних проблем у межах місцевих громад. Основні висновки, що випливають з проведеного дослідження, можна сформулювати наступним чином:

1. Соціальні підприємства, орієнтовані на екологію, можуть стати ефективним інструментом вирішення екологічних проблем, таких як забруднення довкілля, нераціональне використання ресурсів тощо. Їхня діяльність спрямована на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та сприяння сталому розвитку.

2. Такі підприємства також відіграють важливу роль у вирішенні соціальних викликів, як створення робочих місць, підтримка місцевих громад, забезпечення соціальної інклюзії та рівних можливостей. Вони поєднують економічну діяльність із соціальною місією.

3. На місцевому рівні екологічно орієнтовані соціальні підприємства можуть зосередитись на конкретних проблемах та потребах громади. Вони здатні залучати місцеві ресурси, знання та досвід для пошуку інноваційних рішень.

4. Успіх таких підприємств залежить від ефективної взаємодії між державними органами, приватним сектором, громадськими організаціями та місцевими громадами. Необхідна підтримка у вигляді сприятливої нормативно-правової бази, фінансових стимулів та освітніх програм.

5. Екологічно орієнтоване соціальне підприємництво сприяє формуванню культури відповідального ставлення до навколишнього середовища та соціальної відповідальності. Воно може стати каталізатором позитивних змін на місцевому рівні та зробити внесок у досягнення цілей сталого розвитку.

Отже, екологічно орієнтоване соціальне підприємництво є багатогранним інструментом, який може допомогти подолати екологічні та соціальні виклики на місцевому рівні за умови належної підтримки та залучення всіх зацікавлених сторін.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ДЛЯ МОЛОДІ В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ**

Міжнародний досвід демонструє важливість розроблення спеціалізованої державної політики щодо молоді. Переконливі приклади з практики зарубіжних країн, таких як Німеччина, Франція, Швеція, США, Італія та Іспанія, де молодіжна політика закріплена на рівні конституцій, підтверджують це. Складнощі з відтворенням трудових та інтелектуальних ресурсів у західних суспільствах, спричинені технологічною перебудовою світової економіки, кризою традиційних інститутів соціалізації, таких як сім'я та школа, а також ускладнення структури суспільства і зростаюча роль молоді, роблять актуальною проблему формування молодіжної політики. Це завдання має розглядатися в контексті загальних закономірностей соціального функціонування та логіки розвитку суспільства.

Якщо говорити про еволюцію молодіжної політики у західних країнах, то можна побачити, що у 50-ті рр., молодіжна політика мала консервативний характер з боку суспільства і держави та була спрямована в основному на групи ризику, вихідців з неблагополучних сімей та іммігрантів [1].

В даний час молодіжна політика у різних країнах світу, спрямована практично на всі верстви молоді. Соціальні служби для молоді працюють за єдиними міжнародними програмами з регіональною специфікою. Молодь сприймається не тільки як об'єкт молодіжної політики, а й як її активний суб'єкт. У країнах Європи молодіжна політика або являє собою чітко структуровану і самостійну частину державної політики, або перебуває на стадії формування і розвитку. Однак всі вони характеризуються низкою стійких елементів, спільних для всіх держав Європи. Один із ключових елементів - це чітке визначення сфери дії молодіжної політики, яке охоплює як географічні, так і соціальні групи. Законодавство також чітко окреслює роль і механізми взаємодії між урядом і молодіжними некомерційними організаціями, що сприяє створенню ефективних платформ для співпраці. Обов'язковий аспект молодіжної політики – підготовка і кваліфікація фахівців у цій галузі. Крім цього, важлива увага приділяється структурі управління мо-

лодіжною політикою, яка може охоплювати як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки між різними рівнями влади та організаціями. Це структурування допомагає в координації та реалізації молодіжних ініціатив на різних рівнях [2].

На даний момент можна говорити про існування ефективного молодіжного законодавства у більшості європейських країн, хоча питання про інтегровану молодіжну політику досі перебуває на стадії обговорення та найчастіше молодіжне законодавство обмежене областю молодіжної роботи та формальної освіти.

У багатьох країнах створено різні міжвідомчі органи на національному рівні з питань молодіжної політики. Основним же каналом участі молодих людей у молодіжній політиці є молодіжні організації. Проте їхнє місце та роль у здійсненні молодіжної політики сильно варіюються в різних країнах і досі не мають чіткого визначення.

Слід звернути увагу, що у процесі формування молодіжної політики більшості європейських держав:

- місцеві молодіжні організації, які є основою молодіжної політики, практично непомітні у структурі її здійснення;
- національні молодіжні організації не завжди використовують свій потенціал для вироблення молодіжної політики;
- багато молодіжних організацій перебувають у кризі легітимності через зменшення кількості членів [3].

Спостережувана в останні десятиліття тенденція демонструє, що молоді люди віддають перевагу традиційним молодіжним організаціям новим формам своєї участі у суспільному житті (неформальні об'єднання, молодіжні групи, що реалізують окремі проєкти або програми).

До того ж, цілі молодіжної політики різняться у різних європейських країнах. У деяких із них вона спрямована на запобігання соціальним проблемам серед молоді та боротьбу з ними, тоді як в інших країнах акцент зроблено на надання молодим людям соціальних, політичних, економічних, освітніх та інших можливостей. Однак всі збігаються на думці щодо важливості прямої участі молоді у формуванні та реалізації молодіжної політики. Відповідальні за молодіжну політику державні службовці повинні проводити безпосередні зустрічі з молодими людьми та представниками молодіжних організацій, щоб через діалог зрозуміти та дізнатися про потреби молоді з перших вуст.

В своїй більшості державна молодіжна політики в країнах ЄС в першу чергу намагається враховувати різноманітність потреб та досвіду молоді в різних країнах. Ця різноманітність обумовлена відмінностями в соціально-економічному становищі, культурному контексті та

національних пріоритетах. Ефективна розробка політики вимагає глибокого розуміння цих факторів для забезпечення актуальності та ефективності такої політики. В країнах ЄС особлива увага приділяється важливості залучення молоді до процесу розробки політики. Розширення можливостей молоді для активної участі гарантує, що політика не тільки відображає їхні потреби, але й сприяє розвитку почуття причетності та відповідальності у молодого покоління. Наступним важливим елементом молодіжної політики в європейських країнах слід зазначити її стійкість в довгостроковій перспективі, однак при цьому вона залишається досить гнучкою для адаптації до технологічного прогресу і мінливих суспільних норм. Така гнучкість має вирішальне значення для збереження актуальності та ефективності в швидко мінливих умовах глобального молодіжного середовища.

Підводячи підсумок, варто наголосити, що формування політики в інтересах молоді в міжнародному просторі будується на врахуванні різноманітних потреб молоді, активної її участі у формуванні та реалізації молодіжної політики, міжсекторального співробітництва, стратегічного планування, заснованого на засадах міжнародного співробітництва та адаптивності для забезпечення розробки ефективної та стійкої політики, орієнтованої на молодь. На думку автора, імплементація такого підходу у формуванні молодіжної політики України дозволить підвищити ефективність післявоєнного відновлення нашої країни.

### **Список використаних джерел**

1. Андре Горц «Метаморфози праці. У пошуках сенсу». 1988
2. Смуk O., Козубовський M. Соціальні проблеми сучасної молоді України в умовах трансформації політичної та соціальноекономічної системи. Педагогіка, соціальна робота. 2014. Вип. 30.
3. Домбровська С. М., Баглик В. С., Россохатський П. М., Карпеко Н. М. Реалізації державної молодіжної політики в Україні: монографія. Харків, НУЦЗУ, 2018. 198 с.

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах глобалізації та підвищеної конкуренції, економічна безпека держави набуває особливої актуальності. Україна, як країна, яка переживає період значних соціально-економічних та політичних змін, постає перед викликом забезпечення стабільності та захисту своїх національних інтересів. У цьому контексті стратегічне управління виступає не лише як інструмент раціонального розподілу ресурсів, а й яка основа для формування та реалізації політики економічної безпеки.

Стратегічне управління – це з функцій управління, що є процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.

Отже, стратегічне управління можна визначити як таке управління організацією, яке

- здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни у організації, відповідальні виклику із боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг;
- орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів;
- спирається на людський потенціал як основу організації.
- У свою чергу система стратегічного управління, що отримала розвиток на сучасному етапі, передбачає:
- виділення ресурсів держави під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю;
- створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;
- оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей [1].

Система стратегічного управління передбачає проведення постійного спостереження та аналізу зовнішніх факторів: ринкових, науково-технічних, загальноекономічних, соціальних, політичних, що є основою забезпечення економічної безпеки країни.

Для розуміння сутності економічної безпеки важливо усвідомити її зв'язок із поняттями «розвиток» та «стійкість». Розвиток – один із компонентів економічної безпеки. Але не всякий розвиток відповідає вимо-

гам безпеки. Наприклад, якщо розвиток супроводжується порушенням екологічних вимог або він соціально не орієнтований, високі темпи зростання досягаються за рахунок виробництва заради виробництва без забезпечення значущих для населення орієнтирів добробуту.

Якщо економіка не розвивається, то у неї різко скорочуються можливості виживання, а також опірність та пристосовність до внутрішніх та зовнішніх загроз. Стійкість та безпека – найважливіші характеристики економіки як єдиної системи. І кожен із них по-своєму характеризує стан економіки. Стійкість економіки відображає міцність та надійність її елементів, вертикальних, горизонтальних та інших зв'язків усередині системи, здатність витримувати внутрішні та зовнішні «навантаження», відновлювати нормальний стан після раптового його порушення будь-яким зовнішнім або внутрішнім фактором.

Перехід до сталого розвитку включає кілька ключових ініціатив: забезпечення економічного зростання, стабільність у суспільстві, гармонія між реальним і фінансовим секторами економіки, а також між традиційними галузями і новими високотехнологічними напрямками. Також це передбачає стабілізацію екологічних умов, формування соціальної ринкової економіки та впровадження екологічно чистих методів управління. Важливими аспектами є також розвиток діяльності, що не перевищує можливості екосистем, за допомогою застосування енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій, сприяння змінам у структурі споживання на особистому та громадському рівнях, та створення правової основи для сталого розвитку.

У світлі сказаного можна дійти такого висновку. Наукове визначення поняття «економічна безпека» та дослідження її значення для успішного соціально-економічного розвитку держави дозволяють виявити фактори стримування розвитку економіки та розробити ефективну стратегію економічної безпеки, яка має охоплювати всі напрямки державної політики у виробничій, фінансовій, соціальній, військово-політичній, зовнішньоекономічній, екологічній та інших сфер життя суспільства. Про важливість проблеми економічної безпеки говорить те, що багато вчених так чи інакше торкалися її у своїх економічних дослідженнях.

Сутність економічної безпеки можна визначити як такий стан економіки та інститутів влади, за якого забезпечується гарантований захист національних інтересів, соціально спрямований розвиток країни в цілому, достатній оборонний потенціал навіть за найбільш несприятливих умов розвитку внутрішніх та зовнішніх процесів. Важливо підкреслити, що економічна безпека не є абстрактною теоретичною конструкцією.

Захищеність національних інтересів забезпечується готовністю та здатністю інститутів влади створювати механізми реалізації та захисту національних інтересів розвитку вітчизняної економіки, підтримки соціально-політичної стабільності суспільства. На відміну від національних інтересів, загрози економічній безпеці більш мінливі, більшою мірою диверсифіковані та найголовніше – не завжди передбачувані, оскільки композиційна будова факторів економічного та соціального розвитку, стану природного середовища перебуває у постійній зміні. Тому навіть за сприятливої ситуації, більш менш повному розумінні національних інтересів, при описі внутрішніх та зовнішніх загроз необхідно завжди спеціально аналізувати непередбачувані фактори, що викликають можливі загрози [2].

Дослідження питань стратегічного управління в системі економічної безпеки, визначення її поняття, сутності, принципів її організації дозволяє стверджувати, що в нинішніх умовах війни та післявоєнного відновлення Україна змушена здійснювати довгострокові та капітало-місткі проекти. Тому стратегічне управління як організаційна основа економічної безпеки набуває виняткового значення для створення успішного соціально-економічного розвитку держави, що дозволить виявити фактори стримування розвитку економіки та розробити ефективну стратегію економічної безпеки, яка повинна охоплювати всі напрямки державної політики у виробничій, фінансовій, соціальній, військово - політичній, зовнішньоекономічній, екологічній та інших сфер життя суспільства. Сутність такої стратегії має полягати у забезпеченні нормального функціонування економічної системи в цілому, а також формуванню можливостей оптимального включення та нормальної роботи внутрішньої економічної системи у світовій.

### **Список використаних джерел**

1. Овчаренко Н. В. Стратегічне управління : підручник. К. : Либідь, 2007
2. Молдован О. О. Економічна безпека держави як базове поняття екосистеми: у пошуках універсальної дефініції. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 4.

# ЗМІСТ

---

## Секція

### РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ ТА НАБЛИЖЕННЯ ЇЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

<i>Ємельянов В. М.</i> Організація роботи ЗВО у підготовці аспірантів та захисту дисертації PhD.....	3
<i>Ємельянов В. М., Андріяш В. І.</i> Державний борг як складова публічних фінансів.....	6
<i>Євтушенко О. Н.</i> Менторство–актуальний засіб підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців .....	8
<i>Євтушенко О. Н., Мовсесян А. Т.</i> Державні медичні скрінінгові програми протидії онкологічним захворюванням: проблеми імплементації .....	12
<i>Андріяш В. І., Архімов С. С.</i> Менторство в сфері публічного управління та адміністрування.....	17
<i>Андріяш В. І., Сидоряк Є. О.</i> Ефективне публічне управління та адміністрування в умовах децентралізації державної влади .....	19
<i>Жовнірчик Я. Ф., Антонова Л. В.</i> Модернізація публічного управління в умовах загострення кризових явищ.....	21
<i>Коваль Г. В., Білас П. П.</i> Роль держави у сприянні розвитку фізичної культури та спорту .....	25
<i>Коваль Г. В., Волікова М. М.</i> Стратегічний підхід у діяльності старости громади .....	30
<i>Ковальчук В. Г., Шведун В. О., Сеїдова-Богословська Е. Г.</i> Foreign experience of business process digitalization in local government institutions .....	33
<i>Шведун В. О., Рубан А. В.</i> Особливості державного управління у сфері забезпечення національної безпеки в зарубіжних країнах.....	36



<i>Лопушинський І. П.</i> Удосконалення нормативно-правового забезпечення участі місцевого самоврядування в міжтериторіальному та транскордонному співробітництві .....	38
<i>Штиршов О. М., Хлановський В. С.</i> Категорія «лідерські якості» як предмет дослідження зарубіжних вчених .....	42
<i>Штиршов О. М., Коссе А. Є.</i> Розвиток соціальної сфери України на шляху євроінтеграції .....	43
<i>Бондар Г. Л.</i> Використання соціальних мереж в публічному управлінні для комунікації з громадськістю .....	49
<i>Бондар Г. Л., Кодинець А. Ю.</i> Особливості функціонування та проведення торгів в електронній системі публічних закупівель Prozoغو.....	53
<i>Гололобов С. М.</i> Стратегії розвитку мультикультурності та інклюзивності в культурній політиці України .....	57
<i>Карпенко Н. М.</i> Механізм державного регулювання конкурентоспроможності національної економіки на основі кластерної політики.....	62
<i>Ларін С. В.</i> Професіоналізація публічних службовців як інструмент захисту національних цінностей .....	66
<i>Шульга А. А.</i> Кадровий резерв для органів публічної адміністрації деокупованих територій як важлива складова здійснення публічного управління у післявоєнний період .....	71
<i>Шульга А. А., Дорошенко Ю. В.</i> Сучасний стан державної політики у сфері протидії торгівлі людьми в Україні в умовах повномасштабної війни.....	75
<i>Верба С. М., Задорожнюк К. М.</i> Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів .....	78
<i>Малікіна О. А., Рой С. С.</i> Державне регулювання ринку медичних послуг .....	82
<i>Малікіна О. А., Скрипник А. М.</i> Мета та завдання державного регулювання сфери охорони здоров'я .....	84
<i>Малікіна О. А., Снінатій В. В.</i> Поняття та цілі кадрової політики ....	86

<b>Столяр Ю. А.</b> Міжнародні аспекти запобігання нелегальної міграції.....	89
<b>Ромазанов Р. Р., Серьогіна Т. М.</b> Мотивація персоналу та плінність кадрів .....	91
<b>Ван Чженьян</b> Features of marketing in the sphere of public administration .....	93
<b>Ван Хун</b> Risk management: basic theoretical approaches .....	95
<b>Ван Хунянь</b> Stages of development of transnational corporations .....	98
<b>Васильєв В. В.</b> Енергоменеджмент та системний підхід як ключові складові сталого енергетичного розвитку територіальних громад ....	101
<b>Васюк А. Г.</b> Реалізація політики гуманітарної безпеки в умовах сучасних трансформаційних процесів .....	103
<b>Горенко Ю. В.</b> Проблеми демократизації українського суспільства в умовах глобалізації.....	107
<b>Гордієнко В. М.</b> Європейські принципи регіональної публічної політики в умовах реформування місцевого самоврядування .....	110
<b>Гусєв В. О.</b> Сучасні виклики та можливості для української аграрної політики в контексті європейської інтеграції .....	115
<b>Євтушенко Н. О.</b> Евфемізація публічного управління—процес реалізації доктрини політичної коректності.....	120
<b>Карпенко О. В.</b> Особливості сценарного планування інноваційного розвитку територіальної системи .....	124
<b>Лозова О. Ю.</b> Організаційно-економічні механізми культурної політики в умовах ринку .....	128
<b>Манелюк О. І.</b> Інструменти запобігання економічній злочинності при забезпеченні державної безпеки.....	133
<b>Меня Ся</b> Health care in China: latest trends .....	135
<b>Місюр'єв Д. М.</b> Реформування політик та процедур в інвестиційній діяльності державних органів України .....	137
<b>Непша О. І.</b> Розповсюдженість побутової корупції—ознака деградації інститутів публічної влади.....	141
<b>Нікандров А. А.</b> Україна як гарант продовольчої безпеки у міжнародному вимірі.....	145

<i>Парубчак Г. Б.</i> Стратегічний вектор трансформації державної соціально-гуманітарної політики України .....	148
<i>Пизюк Д. Л.</i> Інтеграція цифрових технологій у публічне управління: виклики та перспективи для організаційної культури органів публічної влади .....	152
<i>Поліщук О. В.</i> Інноваційні підходи до соціального захисту дітей в умовах соціо-економічних трансформацій.....	157
<i>Сидоренко С. В.</i> Інтеграція інформаційних технологій у процеси державного управління регіональним розвитком.....	161
<i>Соколова В. В.</i> Ефективність як критерій діяльності державного управління .....	165
<i>Суслов М. М.</i> Локальна ідентичність як інструмент локальної самоідентифікації людини з місцевою спільнотою .....	167
<i>Сухарников В. І.</i> Напрямки вдосконалення механізму кадрового забезпечення департаменту надання адміністративних послуг Миколаївської міської ради .....	171
<i>Тигов О. О.</i> Стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні.....	173
<i>Хлановський В. С.</i> Концептуалізація змісту категорії якості лідерства в сучасному суспільстві .....	178
<i>Чжао Чжені</i> Digitalization of the healthcare sphere: background and trends .....	180
<i>Шевченко Л. В.</i> Культурна дипломатія: гендерні аспекти демографічної ситуації.....	183
<i>Кривцов А. О.</i> Роль радників міського голови у сфері громадської безпеки.....	185
<i>Васьковська Я. В.</i> Психологічні аспекти мотивування державних службовців.....	190
<i>Корнєв Д. Г.</i> Поняття конфлікту інтересів в органах державної влади .....	193
<i>Пахомов І. М.</i> Поняття цифровізації в державному управлінні в умовах воєнного стану .....	197

<i>Ангелов Р. Ю.</i> Інститут Президента України та інші органи і служби при Президентів України .....	201
<i>Бондаренко В. О.</i> Етика взаємодії публічних службовців із громадянами .....	203
<i>Івашова Л. М.</i> Інституційні механізми протидії корупції: досвід ЄС та портфель спроможності для України .....	206
<i>Паназдир О. М., Кириченко І. І., Тарасенко Д. Л.</i> Особливості державного управління в умовах глобалізації .....	211
<i>Богоніс А. Р.</i> Особливості впливу цифровізації на інформаційну сферу України .....	214
<i>Ходирев О. О., Кириченко І. І., Чечель А. О.</i> Відсутність центральної референс-лабораторії якості повітря в Україні як основна загроза для ефективного державного управління в галузі охорони атмосферного повітря .....	216
<i>Брич Л. В.</i> Особливості інвестування в розвиток людського капіталу: виклики сучасності .....	220
<i>Мізевиц О. В., Гайтан А. Є., Чечель А. О.</i> Екологічно орієнтоване соціальне підприємництво як інструмент подолання екологічних та соціальних викликів на місцевому рівні .....	222
<i>Сабій Ю. С.</i> Особливості формування політики для молоді в міжнародному контексті .....	226
<i>Сокол О. А.</i> Стратегічне управління як організаційна основа економічної безпеки України .....	229

***ДЛЯ НОТАТОК***

***ДЛЯ НОТАТОК***

***ДЛЯ НОТАТОК***

---

Редактор *О. Михайлова*. Комп'ютерна верстка *К. Гросу-Грбарчук*  
Друк *С. Волинець*. Фальцювальні-палітурні роботи *О. Мішалкіна*

Підп. до друку 04.06.2024  
Формат 60x841/16. Папір офсет.  
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.  
Ум. друк. арк. 14,2. Обл.-вид. арк. 13,2.  
Тираж 10 прим. Зам. 6836.

Видавець та виготовник:  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.  
Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81,  
e-mail: rector@chmnu.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.20