

ISSN: 2616-6216 (print)

ISSN: 2707-9597 (online)

<https://pard.mk.ua>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Науковий журнал

**PUBLIC ADMINISTRATION AND
REGIONAL DEVELOPMENT**

Academic journal

Заснований у 2018 році

Включено до переліку наукових фахових видань України

з питань державного управління

(Категорія «Б»), Наказ Міністерства освіти і науки

України від 17.03.2020 №409)



№27(2025)

Видавець:
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Головний редактор:

Володимир Ємельянов – доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Україна)

Заступник головного редактора:

Людмила Антонова – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Члени редакційної колегії:

Бартош Гордецький – доктор політичних наук, професор (Польща)

Вайнюс Смальскіс – доктор соціальних наук, професор (Литва)

Віктор Сиченко – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Гюнтер Вальценбах – кандидат політичних наук, доцент (Вірменія)

Іван Лопушинський – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Каталін Вrab'є – доктор наук з державного управління (Румунія)

Магдалена Музіл-Карґ – доктор політичних наук, професор (Польща)

Мирослав Криштанович – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Нозім Мумінов – доктор економічних наук, професор (Узбекистан)

Олександр Євтушенко – доктор політичних наук, професор (Україна)

Світлана Домбровська – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Лізаковська – доктор наук з державного управління, ад'юнкт (Польща)

Світлана Сорока – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Хаджирадєва – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Юліана Палагнюк – доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща)

Ярослав Жовнірчик – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Відповідальний секретар:

Олександр Штирєв – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Технічний секретар:

Сергій Тимофєєв – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

**© Чорноморський національний
університет імені Петра Могили**

54003, м. Миколаїв,
вул. 1-а Воєнна, 2а.
(0512) 76-71-92

© Видавництво:

Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв,
пров. Суднобудівний, 7.
(0512) 47-74-48

Рекомендовано до друку: Рішенням науково-методичної ради ІНавчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили. (Протокол № 6 від 18.02.2025 р.)
Свідцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія KB № 23245-13085P від 04.04.2018 р.

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>
Ідентифікатор в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-02733 (Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №356 від 15.02.2024).

Publisher and manufacturer:
Petro Mohyla Black Sea National University

Editor-in-Chief:

Volodymyr Yemelyanov – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine (Ukraine)

Vice Editors-in-Chief:

Lyudmyla Antonova – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Editorial Board:

Bartosz Hordecki – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland).

Vainius Smalskys – Doctor of Social Sciences, Professor (Lithuania).

Viktor Sychenko – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Gunter Walzenbach – Doctor of Political Science, Associate Professor (Armenia).

Ivan Lopushynskiy – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Catalin Vrabie – Doctor of Sciences in Public Administration (Romania).

Magdalena Musil-Karg – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland).

Myroslav Kryshchanovych – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Nozim Muminov – Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzbekistan).

Oleksandr Yevtushenko – Doctor of Political Sciences, Professor (Ukraine).

Svitlana Dombrovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Svitlana Lizakovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Adjunct (Poland).

Svitlana Soroka – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Svitlana Khadzhiradeva – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Yuliana Palagniuk – Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Habilitation, Professor (Poland).

Yaroslav Zhovnirczyk – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Secretary of the Editorial Board:

Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).

Technical secretary:

Serhii Timofeev – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).

© **Petro Mohyla Black Sea**

National University

68 Desantnykiv St., 10,

Mykolayiv, Ukraine, 54003.

(0512) 76-71-92

© **Publishing house:**

Yemelyanova T.

prov. Sudnobudivniy, 7

Mykolayiv, Ukraine, 54001.

(0512) 47-74-48

Recommended for printing: by the decision of the Scientific and methodological council of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University. (Protocol № 6, 18.02.2025 r.)
The Certificate of State Registration of Printed Mass Media Series KB № 23245-13085P dated 04.04.2018

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>
Identifier in the Register of Media Entities: R30-02733 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting №356 dated February 15, 2024)

ІНДЕКСАЦІЯ ЖУРНАЛУ

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

INTERNET ARCHIVE



WorldCat®



 Національна бібліотека України
імені В. І. Вернадського


Crossref

 Scilit

Google
Scholar

MIAR

ResearchGate

 **BASE**



ZEITSCHRIFTEN
DATENBANK



RePEc



KOAR



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY



CONTENT

Zhovnirchik Yaroslav

Modernization of the modern system of public administration in the sphere of pension security in war and post-war years.....10

Kuznetsova Olena, Surgova Svitlana, Faichuk Olena

Development of regional charity in the 19th – early 20th centuries in Mykolaev as the basis of social protection of the population.....33

Nepsha Oleksii

Artificial intelligence as an innovative tool of corruption prevention in judiciary: the risks.....58

Muntian Liliia

The concept of «national security» within the categorical framework of public administration.....87

Yevtushenko Natalia

The doctrine of political correctness and its role in the public administration of modern society.....107

Yevtushenko Oleksandr

Psychological aspects of leadership and management in public administration.....126

Shulga Anastasia, Romazanov Roman, Savchuk Iryna

Analysis of the psychological climate in healthcare institutions (using the example of healthcare institutions in Mykolaiv).....148

Misyuryov Dmytro

Determinants of investment attractiveness of Ukraine in the context of global economic turbulence.....180

Khlanovskyi Vladislav

Analysis of the emergence of leadership as a socio-psychological phenomenon.....211

Bezverkhniuk Tetiana, Yemelianov Volodymyr, Khadzhyradieva Svitlana

Institutional capacity of territorial communities for project activities in the field of humanitarian response.....230

Larina Nataliia, Zbihlei Ihor

Institutional capacity for the development of team management in the civil service management system in Ukraine under martial law.....256

Larin Stanislav

Protection of information in the cybersecurity system as a strategic implementation priority for state mechanisms of national values protection in Ukraine.....278

ЗМІСТ

Жовнірчик Ярослав

Модернізація сучасної системи державного управління у сфері пенсійного забезпечення в умовах війни та у повоєнні роки.....10

Кузнецова Олена, Сургова Світлана, Файчук Олена

Розвиток регіональної благодійності в XIX – початку XX ст. в Миколаєві як основи соціального захисту населення.....33

Непша Олексій

Штучний інтелект як інноваційний інструмент корупційної превенції в судовій владі: ризики.....58

Мунтян Лілія

Концепт «національна безпека» в категоріальному апараті публічного управління.....87

Євтушенко Наталя

Доктрина політкоректності та її роль в публічному управлінні сучасного суспільства.....107

Євтушенко Олександр

Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні.....126

Шульга Анастасія, Ромазанов Роман, Савчук Ірина

Аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я (на прикладі закладів охорони здоров'я м. Миколаєва).....148

Місюрьов Дмитро

Детермінанти інвестиційної привабливості України в контексті глобальної економічної турбулентності.....180

Хлановський Владислав

Аналіз виникнення лідерства як соціально-психологічного феномену.....211

**Безверхнюк Тетяна, Смельянов Володимир,
Хаджирадєва Світлана**

Інституційна спроможність територіальних громад до проєктної діяльності у сфері гуманітарного реагування.....230

Ларіна Наталія, Збіглей Ігор

Інституційна спроможність розвитку командного менеджменту в системі управління державною службою в Україні в умовах воєнного стану.....256

Ларін Станіслав

Захист інформації в системі кібербезпеки як стратегічний пріоритет реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні.....278

DOI 10.34132/pard2025.27.01

Отримано: 19 червня 2024
Змінено: 4 листопада 2024
Прийнято: 7 січня 2025
Опубліковано:
31 березня 2024

Received: 19 June 2024
Revised: 4 November 2024
Accepted: 7 January 2025
Published:
31 March 2025

Yaroslav Zhovnirchik

MODERNIZATION OF THE MODERN SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PENSION SECURITY IN WAR AND POST-WAR YEARS

The article states that today the urgency of the issue of pension provision is due to: the fact that the pension system of Ukraine is in a state of crisis, the desire for institutional rapprochement between the pension systems of Ukraine and the EU, the need to improve the quality of life, etc. It is substantiated that numerous attempts to reform the pension system of Ukraine have not contributed to significant positive changes in its functioning, and therefore the need for a new qualitative reform is obvious. The article reviews the current portfolio of the Ukrainian pension system, which includes the PAYG system, voluntary pension insurance and elements of state regulation. The author analyses the key factors that led the Pension Fund of Ukraine to the crisis state, in particular, the demographic crisis, the growing shadow economy, the low level of economic activity of the population, and the limited revenue base of the Pension Fund of Ukraine. A comparative analysis of the pension systems of Ukraine and the European Union countries is carried out, which allowed identifying both common features and their significant differences. The advantages of European pension systems, the development of multi-level structures, transparency of management and a high level of social protection of the population were emphasised. It is emphasised that Ukraine's pension system faces geopolitical challenges that require an individual approach to its reform. It is emphasised that in order to

really bring Ukraine's pension system closer to the European one, it is necessary to modernise the public administration system in the field of pension provision, overcome the shadow economy, create conditions for stimulating the economically active population and implement the initiative to introduce a funded mandatory state pension insurance system that will allow citizens to make additional individual pension savings.

Key words: *pension provision, pension system, pension system reform, insurance, funded system of state pension insurance, insurance market of Ukraine.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі в Україні одним з найзлободенних соціальних питань є питання пенсійного забезпечення, гострота якого обумовлена: перебуванням пенсійної системи України у кризовому стані, прагненням інституціонального зближення пенсійної системи України та ЄС, потребою поліпшення якості життя тощо. Численні спроби реформування пенсійної системи країни не сприяли появі значущих позитивних змін у її функціонуванні. Тож, Пенсійний фонд України (ПФУ) продовжує лишатись на межі «дефолту» через неефективну систему пенсійного забезпечення та брак власних коштів унаслідок скорочення чисельності працюючих, масштабної міграції населення, старіння нації, зростання рівня інфляції, зниження доходів населення тощо [1]. Загальний обсяг податкових надходжень до ПФУ є хронічно недостатнім для здійснення пенсійного забезпечення. Тож, дотації з Державного бюджету України (трансферти на покриття дефіциту ПФУ) із року в рік невинно зростають [2]. Розуміючи складність ситуації, уряд України вже не раз намагався її вирішити та наблизити пенсійну систему країни до європейських стандартів, проте до тепер очікуваного результату так, і не досягнуто.

Нині діюча система пенсійного забезпечення в Україні, подібно до системи пенсійного забезпечення країн ЄС включає солідарну та накопичувальну складову, які відповідно до ст. 2 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 року за № 1058-IV (далі – ЗУ №1058-IV), розподілено між трьома рівнями:

- 1-й рівень: солідарна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування;
- 2-й рівень: накопичувальна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування;
- 3-й рівень: система недержавного пенсійного забезпечення [3].

Трирівневу систему в Україні впроваджено у 2004 році. Проте до тепер не всі законодавчі ініціативи ЗУ №1058-IV [3] реалізовано у повному обсязі. Понад два десятиліття функціонують лише дві з трьох складових пенсійної системи: солідарна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування (перший рівень) та недержавне пенсійне забезпечення (третій рівень) [4], яке за зовнішніми ознаками пенсійної схеми, суттєво схоже з поширеною серед країн ЄС пенсійною схемою з визначеними внесками. Тож, на перший погляд здається, що зближення системи пенсійного забезпечення України та ЄС дійсно відбувається. Втім, це лише елюзія, оскільки:

- *по-перше*, саме зараз у пенсійній системі переважної більшості країн ЄС відбуваються досить фундаментальні зміни (зокрема, у накопичувальній складовій);
- *по-друге*, накопичувальна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування в Україні до тепер знаходиться на стадії створення, і не тільки не функціонує, а й навіть не має чітких законодавчих контурів [5], що досить гучного критикується представниками провідних міжнародних організацій, таких як Світовий банк та Міжнародна організація праці, які занепокоєні перебігом пенсійного реформування в Україні та рівнем пенсійного забезпечення;
- *по-третє*, система недержавного пенсійного забезпечення в Україні не набула широкого поширення через низький рівень доходів та недовіру населення до фінансових установ [4].

Таким чином, твердження, що пенсійна система України наближається до європейської є досить дискусійним. Для реального зближення до європейської моделі необхідні модернізація системи публічного управління у сфері пенсійного забезпечення, підвищен-

ня прозорості Пенсійного фонду України, подолання тіньової економіки та створення умов для стимулювання економічно активного населення. Відтак, розгляд питань щодо страхового ринку України, створення накопичувальної системи державного пенсійного страхування у сфері пенсійного забезпечення є саме на часі [22].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. свідчить, що з початком реформування пенсійної системи України, яке триває вже роками, питання пенсійного забезпечення досить активно обговорюється серед широкого кола урядовців, науковців та практиків. А з погіршенням соціально-економічного самопочуття більшості населення України, спричиненого російською агресією, питання пенсійного забезпечення набуло особливої актуальності [6]. Зокрема, Руцишин Н., Грицак О та Руцишин М. фокусують увагу на *недоліках чинної системи пенсійного забезпечення в Україні та наводять аргументи на користь існування об'єктивної потреби її реформування* [7], що за твердженням Грушецького С. та Стангрет Ю. можливо за умови впровадження обов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення як додаткового елемента пенсійної системи. Це сприятиме формуванню пенсійних накопичень та підвищенню сукупного коефіцієнта заміщення, що є ключовим показником достатності пенсійних виплат [1]. Втім, Пищуліна О. висловлює сумніви щодо ефективності накопичувального пенсійного забезпечення, спираючись на досвід окремих країн Центральної та Східної Європи [6].

З цього приводу Зварич О. та Волошин В. зазначають, що головною проблемою у запровадженні накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування є відсутність надійних механізмів інвестування. У світовій практиці основним інструментом у цьому є фондові біржі, які в Україні для широкого загалу фактично не працюють. Без інвестування ж накопичувальна пенсійна система повністю втрачає свій сенс, оскільки до моменту виходу на пенсію зроблені внески населенням чи роботодавцями зовсім знецінить інфляція [8].

Корженівська Н. та Рудик О. пропонують інший шлях реформування пенсійної системи України, наголошуючи, що основний акцент має ставитися на забезпеченні фінансової стійкості ПФУ че-

рез систему оподаткування (зокрема, сплату ЄСВ) [9]. Дослідники акцентують, що існуючий в Україні спеціальний податковий режим, запроваджений задля стимулювання малого підприємництва призводить до зниження податкових надходжень до ПФУ через те, що ФОПи, що здійснюють діяльність за спрощеною системою оподаткування, незалежно від розміру отриманого доходу сплачують мінімальний розмір ЄСВ, тобто 22% від рівня мінімальної заробітної плати.

Писаревська Г. доводить доцільність запровадження рівноправної системи, в якій пенсійні внески мають сплачувати роботодавці та працівники порівну, що дозволить не тільки зменшити тиск на Державний бюджет України, а й забезпечити додаткові ресурси для виплат пенсій [10]. Втім, є й пропозиції про необхідність збільшення розміру ЄСВ у зв'язку із потенційним запровадженням обов'язкової накопичувальної складової пенсійної системи (зокрема, через повернення сплати утримань із заробітних плат найманих працівників) [11]. Натомість, Липко Н. доводить, що податкове законодавство не повинно носити характеру тиску, а навпаки, має мотивувати населення щодо формування власного пенсійного портфелю та персональної відповідальності за власне майбутнє [12].

Рудик В. переконаний, що досягти фінансової стійкості ПФУ можливо, лише створивши умови для стимулювання економічно активного населення. Оскільки, статистика останніх років свідчить, що демографічна криза, яка наразі склалась в Україні, має негативний вплив на формування доходів ПФУ. Сьогодні ПФУ вдається виконувати зобов'язання щодо пенсійних виплат лише завдяки фінансовій допомозі міжнародних фінансових інститутів [13]. Тієї ж думки й Грушецький С. та Стангрет Ю., які підкреслюють, що за обраною Україною «бісмарківською» моделлю пенсійного захисту, фінансова стійкість ПФУ, насамперед, визначається стабільністю й працездатністю населення, та їх обов'язковими внесками [1]. Тож, задля упередження ситуації «дефолту» ПФУ, першочергово потрібно створити робочі місця та стимули для економічно активного населення.

Кожна з поданих пропозицій безумовно має певне раціональне зерно. Втім приймаючи рішення щодо їх реалізації, Україні, яка пе-

ребуває на шляху інтеграції до Європейського Союзу, вкрай важливо вивчити здобутки попередньо проведених реформ у державах-членах ЄС, доцільність та можливість їх імплементації у вітчизняній практиці, що саме і зумовлює необхідність подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є пошук шляхів модернізації сучасної системи публічного управління у сфері пенсійного забезпечення в умовах війни та у повоєнні роки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблеми пенсійного забезпечення в Україні за роки незалежності набули значної гостроти. У контексті активізації інтеграційних процесів із Європейським Союзом, де соціальна сфера займає ключову роль, проведення ефективних реформ пенсійної системи стало пріоритетним завданням, що вимагає якісно нового підходу [11]. Зазначимо, що навіть до початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну пенсійна система країни стикалася із серйозними викликами, а в умовах військової агресії тиск на її функціонування суттєво посилювався [4].

Для з'ясування аспектів існування низки проблем, розглянемо чинники, що стали підґрунтям складності ситуації у системі пенсійного забезпечення України. І насамперед, звернемось до динаміки змін чисельності осіб пенсійного віку, фокусуючи увагу на період пенсійного реформування (табл. 1) [14].

Аналізуючи динаміку чисельності осіб пенсійного віку в країні протягом 2004-2023 рр. маємо підстави констатувати, що їх питома вага у загальній чисельності населення країни залишається достатньо високою, а в останні 2022-2023 роки навіть схильною до зростання. Так, у 2023 році загальна чисельність громадян пенсійного віку склала майже 10,7 млн. чол., що становить 32,2% від загальної чисельності населення України. Це є найвищий показник за досліджуваний період. Причиною тому загальновизнано суттєве скорочення чисельності працездатного населення в Україні, яке офіційно працює і сплачує страхові внески до солідарної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування [13]. Відтак, станом на 01.01.2024 р. навантаження на 100 застрахованих осіб досягло 97,6 пенсіонерів (табл. 2) [11].

Таблиця 1.

Динаміка чисельності осіб пенсійного віку та середнього розміру місячної пенсії протягом років реформування системи пенсійного забезпечення в Україні

Роки	Показники							
	Чисельність населення, всього млн. чол.	Чисельність осіб пенсійного віку, тис. чол.	Частка пенсіонерів в загальній кількості населення, %	Середній розмір місячної пенсії, грн				
				за віком	по інвалідності	з втратою годувальника	за вислугу	соціальні пенсії
2004	48,1	15,7	31,6	791,7	684,6	593,9	197,5	182,2
2005	47,3	14,1	29,8	927,6	831,6	783,5	1682,4	316,2
2010	46,0	13,7	29,1	1126,5	995,0	921,9	1718,4	1032,6
2015	42,9	12,1	28,2	1687,5	1497,9	1643,7	2284,2	1045,7
2020	41,9	11,3	27,0	3430,3	2814,5	3243,5	4682,5	1729,2
2021	41,0	11,1	27,1	3538,9	2859,5	3249,9	4763,3	1786,1
2022	35,0	10,8	30,9	4469,8	3633,9	4273,6	7837,9	2106,7
2023	33,2	10,7	32,2	4522,9	3790,7	4416,8	8104,9	2140,0
								4622,6

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Таблиця 2.

**Динаміка чисельність застрахованих осіб і пенсіонерів
за 2021-2023 роки та І квартал 2024 року**

Показники	Станом			
	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Чисельність застрахованих осіб за категоріями платників ЄСВ, млн. осіб	12,8	12,0	10,8	10,8
Чисельність пенсіонерів, млн. осіб	11,1	10,8	10,7	10,5
Навантаження на 100 застрахованих осіб	86,8	90,0	98,8	97,6

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Для порівняння навантаження на 100 застрахованих осіб в Україні та країнах ЄС звернемось до таблиці 3 [11].

Таблиця 3.

Компаративний аналіз навантаження на платників пенсійних внесків в Україні та країнах ЄС

Співвідношення кількості платників пенсійних внесків та пенсіонерів					
Україна	Польща	Німеччина	Іспанія	Данія	Угорщина
100:98	100:61	100:65	100:45	100:50	100:54

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Найкращі показники спостерігаються в Іспанії та Данії, гірше становище в Польщі та Німеччині. В Україні ж ситуація – глибоко кризова, при співвідношенні чисельності платників пенсійних внесків та пенсіонерів як 100:98 (табл. 4) [11].

Вартий увазі і вік виходу на пенсію. Відповідно до Закону України (ЗУ) №1058 [3] умови виходу на пенсію за віком у кожному конкретному варіанті залежать від набутого особою страхового стажу на момент досягнення 60-річного віку. Так, у 2024 році для виходу на пенсію після досягнення чоловіками та жінками віку 60 років

році потрібно було мати страховий стаж не менше ніж 30 років для жінок і 35 років для чоловіків [11]. Для порівняння віку виходу на пенсію, користуємось даними, наведеними в таблиці 5 [4].

Таблиця 4.

Компаративний аналіз середньої тривалості життя в Україні та країнах ЄС

Середня тривалість життя, років					
Україна	Польща	Німеччина	Іспанія	Данія	Угорщина
100:98	100:61	100:65	100:45	100:50	100:54

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Таблиця 5.

Компаративний аналіз пенсійного віку та мінімального страхового стажу в Україні та країнах ЄС

Країна	Вік виходу на пенсію (жінки/чоловіки), років	Мінімальний стаж для пенсії	Середній розмір пенсій нетто
Україна	60/65	30	4623 грн
Польща	60/65	20/25	1 445 злотих (14 609 грн)
Німеччина	67/67	40	1 400 євро (61600 грн)
Іспанія	67/67	15	1200 євро (48963 грн)
Данія	67/67	15	1800 євро (79200 грн)
Угорщина	65/65	20	800 євро (17384 грн)

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Досвід країн ЄС щодо віку виходу на пенсію дозволяє припустити, що подальша інтеграція України до ЄС, ймовірно, спричинить необхідність підвищення пенсійного віку до 67 років. Однак, це рішення матиме наслідки, серед яких скорочення середньої тривалості періоду перебування громадян на пенсії, що зменшить час їхнього відпочинку після завершення трудової діяльності [24]. Крім того, поступове збільшення мінімального страхового стажу, закріплене чинним законодавством, також вплине на цю динаміку,

оскільки станом на початок 2024 року мінімальний страховий стаж становив 30 років, але щорік до 2028 року зростатиме на один рік до досягнення 35 років, що також матиме негативний вплив на середню тривалість перебування громадян на пенсії [23].

На фоні змін у правилах виходу на пенсію актуальним залишається питання розміру пенсійних виплат. У 2023 році середній розмір пенсії в Україні досяг 4623 грн, що було зумовлено щорічною індексацією пенсійних виплат (табл. 6) [4].

Таблиця 6.

Перерахунки пенсії у зв'язку з відкесацією протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Пенсії проіндексовано на коефіцієнт	1,14	1,197	1,0796
Перерахунками охоплено, млн. осіб	9,89	10,5	9,1
Середнє підвищення пенсій, грн.	380,5	579,1	326,82
Додаткові видатки з бюджету ПФУ в рік, млрд. грн.	33,7	61,2	31,0

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Відтак, у 2022 р. ПФУ забезпечив виплату пенсій 10,7 млн. громадян на загальну суму 574,3 млрд. грн., а у 2023 році – 10,5 млн. громадян на загальну суму 671,4 млрд. грн. відповідно, з яких додаткові видатки, пов'язані з перерахунками пенсій, щонайменше склали 87,5 млрд. грн. У 2023 році пенсію отримали понад 10,5 млн громадян на загальну суму 671,4 млрд. грн., з яких додаткові видатки, пов'язані з перерахунками пенсій, склали щонайменше – 87,5 млрд. грн. [10]

Втім, незважаючи на економічні труднощі, включаючи зростання заборгованості підприємств, установ і організацій перед Пенсійним фондом України (ПФУ) до 50,3 млрд. грн. у 2022–2023 роках, Україні вдалося зберегти стабільність пенсійного забезпечення відповідно до зростання вартості життя (табл. 7) [14]. Цьому сприяли

оперативні заходи Уряду, спрямовані на безперерйне фінансування пенсійних виплат.

Таблиця 7.

**Динаміка показників стану пенсійного забезпечення в Україні
 протягом років реформування пенсійної системи країни**

Показники	Роки						
	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Населення, млн. осіб	47,3	46,0	42,9	41,9	41,5	35,0	33,2
Кількість пенсіонерів, млн. осіб	14,1	13,7	12,1	11,3	11,1	10,8	10,7
Пенсіонерів, % від населення	29,8	29,1	28,2	27,0	27,1	30,9	32,2
Мінімальна пенсія, грн.	580	960	1638	1769	1934	2093	2093
Середня пенсія, грн.	639,2	1123,5	1691,6	3410,6	3507,5	4539,3	4622,6
Середня заробітна плата, грн.	735,6	1982,6	3661,4	10340	12993	13376	14308
Співвідношення між мінімальною і середньою пенсіями, %	90,7	85,4	59,3	50,9	48,6	46,1	39,1
Дефіцит бюджету ПФУ, млрд. грн.	136,8	166,2	194,1	197,4	185,7	186,2	162,5

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Так, згідно зі Звітом Рахункової палати України [4], у 2022–2024 роках дефіцит ПФУ покривався за рахунок позик з єдиного казначейського рахунка. У 2022 році ці позики склали 161,6 млрд грн, у 2023 році – 68,6 млрд грн, а в першому півріччі 2024 року – 46,5 млрд грн. Важливо, що всі ці позики були погашені у встановлені терміни [4]. Тож, у 2024 р. структура надходжень до ПФУ виглядала наступним чином (рис. 1) [14].

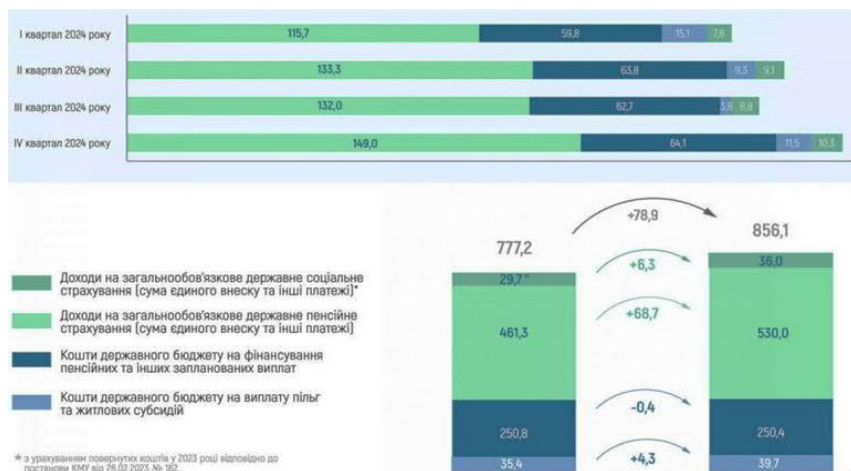


Рис. 1. Динаміка доходів Пенсійного фонду України протягом 2024 р., млрд. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Втім, перерозподілених надходжень з ЄСВ до ПФУ не достатньо для своєчасного та повноцінного пенсійного забезпечення. Поліпшити ситуацію можливо лише за умови реалізації ініціативи ЗУ №1058-IV [3] щодо впровадження накопичувальної система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.

Тож, на розгляді Верховної Ради України наразі перебуває кілька законопроектів з регулювання накопичувальної система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Останніми серед них є проект Закон України «Про накопичувальне пенсійне забезпечення» від 17.04.2023 р. за №9212 [15], проект ЗУ «Про казначейський пенсійний план» від 01.09.2022 р. за № 7722 [16] та цілий ряд інших нормативно-правових актів.

Найбільша частка надходження до ПФУ, згідно з рис. 1, є ЄСВ, розподілених на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та загальнообов'язкове державне соціальне страхування (рис. 2) [14].



Рис. 2. Надходження від єдиного внеску, розподіленого на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування у 2024 р. , млрд. грн.
Джерело: сформовано автором на основі [14]

Зокрема, проект Закону України «Про казначейський пенсійний план» від 17.04.2023 р. за №9212 [15], розроблено з метою трансформації системи пенсійного забезпечення громадян України шляхом створення додаткової опори – добровільної накопичувальної системи, яка дозволить здійснювати громадянам додаткові індивідуальні пенсійні накопичення на старість через Казначейство [16]. За цим змістом розуміється, що Держказначейство України має стати куратором пенсійних накопичень. Але ж, основними завданнями цього органу є реалізація державної політики у сферах казначейського обслуговування бюджетних коштів, бухгалтерського обліку виконання бюджетів та внесення на розгляд Міністерства фінансів України пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у зазначених сферах [6]. Тож, покладання обов'язків щодо створення накопичувальної системи пенсійного забезпечення на Казначейство є недоцільним та містить ризики:

– *по-перше*, ризики касових розривів єдиного казначейського рахунку, що відбуваються через недоотримання у дохідній частині

бюджету та очікування надходження фінансової допомоги від іноземних партнерів, через що виникає часовий розрив між можливостями та потребами проводити касові видатки [6]. До того ж, усі наявні кошти на єдиному казначейському рахунку згідно постанови КМУ «Про внесення змін до Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» від 27.02.2024 р. за №211 використовуються за пріоритетами воєнного стану, тобто за черговістю, поданою у таблиці 8 [17].

Тож, Пенсійний фонд України постійно має тимчасово касові розриви, пов'язані з виплатою пенсій, і вимушений звертатися до Казначейства за одержанням позики для покриття таких касових розривів;

– *по-друге*, ризик вимушеності Уряду в умовах воєнного стану використовувати кошти обов'язкових накопичувальних пенсійних систем (Рівень II) для покриття дефіциту державного бюджету, фінансування нестачі коштів у солідарній системі (Рівень I) загальнообов'язкового державного пенсійного страхування або інших цілей, не пов'язаних із накопичувальною пенсійною системою [18]. Такий підхід може суттєво знизити її ефективність;

– *по-третє*, ризики можливості інвестування коштів через призупинення роботи значної частини українських підприємств внаслідок бойових дій, або через заблокований доступ до ринків збуту чи сировини. До того ж, згідно Закону України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи», визначено, що перерахування страхових внесків до Накопичувального пенсійного фонду запроваджується починаючи з року, в якому буде забезпечено бездефіцитність бюджету ПФУ. Втім, в умовах ведення війни це положення Закону не може бути реалізовано в принципі [19, 20].

Проектом ЗУ «Про накопичувальне пенсійне забезпечення» від 17.04.2023 р. за № 9212 передбачається запровадження комбінована модель функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення, яка передбачає акумулювання внесків в уповноваженому пенсійному фонді, створеному державою, на період до 31.12.2025 року, після чого учасник системи зможуть обрати для себе будь-який

авторизований недержавний пенсійний фонд, куди будуть сплачуватись внески на його користь та формуватися пенсійні накопичення [16].

Таблиця 8.

Черговість здійснення платежі за дорученнями клієнтів з урахуванням ресурсної забезпеченості єдиного казначейського рахунка відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) № 211 від 27.02.2024 р.

Черга	Видатки
перша	видатки на національну безпеку і оборону та на здійснення заходів правового режиму воєнного стану, а також розпорядників (одержувачів) коштів державного бюджету, які забезпечують обладнання робочих місць для виконання функціональних обов’язків оперативним складом пунктів управління у можливих місцях розгортання Ставки Верховного Головнокомандувача та здійснюють матеріально-технічне, транспортне, соціально-побутове та інше забезпечення діяльності Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Ради національної безпеки і оборони України, Офісу Президента України, розпорядників коштів державного бюджету, які забезпечують здійснення організації та процесуального керівництва досудовим розслідуванням
друга	витратами на: - погашення та обслуговування державного (місцевого) боргу, виконання гарантійних зобов’язань, виплати за державними деривативами; - фінансове забезпечення виплати пенсій, надбавок та підвищень до пенсій, призначених за пенсійними програмами, та дефіциту коштів Пенсійного фонду України; - виплати та видатки, що здійснюються Пенсійним фондом України та Фондом загальнообов’язкового державного соціального страхування на випадок безробіття; - покриття тимчасових касових розривів Пенсійного фонду України
третя	інші витрати

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Облік учасників накопичувальної пенсійної системи у недержавних пенсійних фондах здійснюватимуть авторизовані адміністратори недержавних пенсійних фондів. Управління ж активами недержавних пенсійних фондів покладається на авторизовані компанії з управління активами [21]. Зберігання пенсійних накопичень буде здійснюватися авторизованими банками-зберігачами, допущеними до діяльності. Авторизацію здійснюватиме державний регулятор – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [16].

Отже, маємо підстави впевнено стверджувати, що даним законопроектом запропонована децентралізована модель функціонування накопичувальної пенсійної системи, відмінною рисою якої є відкриття кожному учаснику індивідуального пенсійного рахунку, на який працівники та роботодавці здійснюють пенсійні внески. При цьому інвестиційний ризик несе учасник (зокрема, ризик волатильності фінансових інструментів, у які вкладено його кошти), тобто за даною схемою прибуток не гарантується, а інвестиційний ризик покладається на учасників пенсійних фондів [5]. Тож, якість реформування за даною схемою пенсійного забезпечення лишається дискусійною.

Як показує світова практика, ефективні реформи системи публічного управління в умовах кризи будуються на активізації, а не на мінімізації державного регулювання соціальної сфери, виходячи з того, що влада вважає за необхідне і доцільне підтримати платоспроможний попит населення, що позитивно впливає на гідне життя, та врешті-решт, підвищує довіру громадян до власної держави та виконавчих органів влади [6].

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження слід констатувати, що питання пенсійного забезпечення залишаються одними із найактуальніших викликів сьогодення. Їх гострота обумовлена декількома ключовими чинниками: кризовим станом пенсійної системи України, необхідністю інституціонального її зближення з європейськими стандартами, а також нагальною потребою поліпшення якості життя населення, зокрема, осіб пенсійного віку. Ці фактори вимагають системного аналізу, концептуального переосмислення та якісно нових реформ, спрямованих на забезпечення фінансової ста-

більності системи, підвищення її прозорості, модернізацію системи публічного управління у сфері пенсійного забезпечення та адаптації до геополітичної ситуації, що наразі склалась в Україні.

Задля пошуку шляхів якісного реформування пенсійного забезпечення, здійснено огляд сучасного портфолію пенсійної системи України, що охоплює солідарну систему, добровільне пенсійне страхування та елементи державного регулювання. Проаналізовано ключові чинники, які призвели ПФУ до практично кризового стану, зокрема, демографічну кризу, зростання рівня тіньової економіки, низький рівень економічної активності населення, а також обмежену базу надходжень до ПФУ. Проведено компаративний аналіз пенсійної системи України та країн Європейського Союзу, що дозволило виокремити як спільні їх риси, так і суттєві відмінності.

Окрему увагу приділено питанням модернізації державного управління у сфері пенсійного забезпечення. Зокрема, наголошується на необхідності підвищення прозорості діяльності ПФУ, запровадження ефективного фінансового моніторингу, зменшення рівня тіньової економіки та створення сприятливих умов для економічної активності населення. Особливо актуальним є питання реалізації ініціатив щодо запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яка дозволить громадянам здійснювати додаткові індивідуальні пенсійні накопичення щодо пенсійного забезпечення [22].

У статті детально розглянуто законодавчі ініціативи, подані на розгляд Верховної Ради України, що стосуються впровадження накопичувальної системи. Виявлено основні недоліки та прогалини цих проєктів, зокрема, недостатність фінансового обґрунтування, нечіткість механізмів реалізації та можливі ризики для учасників. Запропоновано комплекс заходів, серед яких: розробка чіткої стратегії впровадження накопичувальної системи, розширення фінансової грамотності населення, забезпечення гарантій для збереження накопичень, а також створення стимулів для добровільної участі у накопичувальних програмах. Запропоновані заходи сприятимуть зближенню української пенсійної системи з європейськими стандартами та підвищенню її стійкості в умовах сучасних викликів.

МОДЕРНІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННІ РОКИ

У статті констатовано, що на сьогодні гострота питання пенсійного забезпечення обумовлена: перебуванням пенсійної системи України у кризовому стані, прагненням інституціонального зближення пенсійної системи України та ЄС, потребою поліпшення якості життя тощо. Обґрунтовано, що численні спроби реформування пенсійної системи України не сприяли появі значущих позитивних змін у її функціонуванні, відтак, потреба у новітньому якісному її реформуванні, є очевидною. Здійснено огляд сучасного портфолію пенсійної системи України, що охоплює солідарну систему, добровільне пенсійне страхування та елементи державного регулювання. Проаналізовано ключові чинники, які призвели Пенсійний фонд України до кризового стану, зокрема, демографічну кризу, зростання рівня тіньової економіки, низький рівень економічної активності населення, а також обмежену базу надходжень до Пенсійного фонду України. Здійснено компаративний аналіз системи пенсійного забезпечення України та країн Європейського Союзу, що дозволило виокремити як спільні риси, так і їх суттєві відмінності. Наголошено на перевагах європейських систем пенсійного забезпечення, розвиненості багаторівневих структур, прозорості управління та високому рівні соціального захисту населення. Підкреслено, що система пенсійного забезпечення України стикається з геополітичними викликами, які потребують індивідуального підходу щодо її реформування. Наголошено, що для реального зближення системи пенсійного забезпечення України до європейської необхідні: модернізація системи державного управління у сфері пенсійного забезпечення, подолання тіньової економіки, створення умов для стимулювання економічно активного населення та реалізації ініціативи щодо впровадження накопичувальної система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яка дозволить громадянам здійснювати додаткові індивідуальні пенсійні накопичення.

Ключові слова: пенсійне забезпечення, система пенсійного забезпечення, реформування пенсійної системи, страхування, накопичувальна система державного пенсійного страхування, страховий ринок України.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Hrushetskyi, S., & Stanhret, Yu. (2024). Kombinovana model funktsionuvannia systemy nakopychuvalnoho pensiinoho zabezpechennia [Combined model of functioning of the funded pension system]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal menedzhmentu – International Science Journal of Management*, 3(2), (pp. 33-45). Retrieved from: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240302.04> [in Ukrainian].
2. Shevkun, T. (2024). Modernizatsiia systemy profesiinoho pensiinoho zabezpechennia Ukrainy na shliakhu nablyzhennia do YeS [Modernization of the occupational pension system of Ukraine on the way to approaching the EU]. *Rezultaty, perspektyvy i napriamy konverhentsii krain YeS. Mozhlyvosti dlia Ukrainy – Results, prospects and directions of convergence of EU countries. Opportunities for Ukraine*, (pp. 43-45) [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia vid 09.07.2003 roku za No.1058-IV [Law of Ukraine On mandatory state pension insurance dated 09.07.2003 No. 1058-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> [in Ukrainian].
4. Pishchanska, O. (2024). Zvit Rakhunkovoi palaty Ukrainy pro stiihist pensiinoho fondu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Report of the

Accounting Chamber of Ukraine on the stability of the pension fund of Ukraine under martial law]. Kyiv. Rakhunkova pala [in Ukrainian].

5. Makarenko, O. (2024). Perspektyvy ta mozhlyvosti instytutsionalnoho zbllyzhennia nakopychualnykh pensiinykh system Ukrainy ta YeS [Prospects and opportunities for institutional convergence of the funded pension systems of Ukraine and the EU]. *Rezultaty, perspektyvy i napriamy konverhentsii krain YeS. Mozhlyvosti dlia Ukrainy – Results, prospects and directions of convergence of the EU countries. Opportunities for Ukraine*, (pp. 21-23) [in Ukrainian].

6. Pyshchulina, O. (2022). Systema pensiinoho zabezpechennia hromadian: chy mozhna vriatuvaty pensii dlia ukrainsiv [The pension system of citizens: is it possible to save pensions for Ukrainians]. *razumkov.org.ua*. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/statti/systema-pensiinogo-zabezpechennia-gromadian-chy-mozhna-vriatuvaty-pensii-dlia-ukrainsiv> [in Ukrainian].

7. Rushchyshyn, N., Hrytsak, O., & Rushchyshyn, M. (2024). Problematyka ta perspektyvy rozvytku systemy nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [Problems and prospects for the development of the funded pension system in Ukraine]. *Modeling the development of the economic systems – Modeling the development of the economic systems*, 3, (pp. 296-301). Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-41> [in Ukrainian].

8. Zvarych, O., & Voloshyn, V. (2023). Zarubizhnyi dosvid vykorystannia nakopychualnoho pensiinoho strakhuvannia u natsionalnykh systemakh pensiinoho zabezpechennia hromadian [Foreign experience in using funded pension insurance in national pension systems of citizens]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, 14(28), (pp. 636-667). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-636-667](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-636-667) [in Ukrainian].

9. Korzhenivska, N., & Rudyk, O. (2024). Rol derzhavy u zabezpechenni finansovoi stabilnosti pensiinoi systemy Ukrainy [The role of the state in ensuring the financial stability of the pension system of Ukraine]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika – Podolsky visnyk: agriculture, technology, economy*, 43, (pp. 148-153). Retrieved from: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.22> [in Ukrainian].

10. Pysarevska, H.I. (2024). Pensiine zabezpechennia v Ukraini: suchasni tendentsii ta napriamky rozvytku [Pension provision in Ukraine: current trends and directions of development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (Vol. 9(2), (pp. 197-201). Retrieved: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-33> [in Ukrainian].

11. Zlenko, V. (2023). *Reformuvannia pensiinoi systemy Ukrainy u svitli yevropeyskykh standartiv [Reforming the pension system of Ukraine in the light of European standards]*. Lviv : LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].

12. Lypko, N. (2023). Analiz suchasnoho stanu pensiinoi systemy Ukrainy ta poshuk shliakhiv yii reformuvannia [Analysis of the current state of the pension system of Ukraine and the search for ways to reform it]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 51. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-44> [in Ukrainian].

13. Rudyk, V. (2024). Demografichni chynnyky ta yikh rol u reformuvanni pensiinoi systemy Ukrainy [Demographic factors and their role in reforming the pension system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-81> [in Ukrainian].

14. Sotsialnyi zakhyst naselennia Ukrainy [Social protection of the population of Ukraine]. (2022). www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro nakopychuvalne pensiine zabezpechennia vid 17.04.2023 r. No. 9212 [Law of Ukraine On funded pension provision dated 17.04.2023 No. 9212]. itd.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41768> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro kaznacheiskyi pensiinyi plan vid 01.09.2022 r. No. 7722 [Law of Ukraine On the Treasury Pension Plan dated 01.09.2022 No. 7722]. itd.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/40338> [in Ukrainian].

17. Postanova KМУ Pro vnesennia zmin do Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoi kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu vid 27.02.2024 r. No. 211 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Amendments to the Procedure for the Exercise of Powers by the State Treasury Service in a Special Regime under Martial Law dated 02.27.2024 No. 211]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

18. Poiasniuvna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy «Pro kaznacheiskyi pensiinyi plan» vid 01.09.2022 No. 7722 [Explanatory Note to the Draft Law of Ukraine «On the Treasury Pension Plan» dated 01.09.2022 No. 7722]. itd.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://itd.rada.gov.ua/38a0b217-c42d-42bf-b475-534e020f3976> [in Ukrainian].

19. Retirement income in Australia. (n.d.). (2018). *www.ceper.edu.ua*. Retrieved from: https://www.ceper.edu.ua/sites/default/files/retirement_income-in-australia_part1.pdf [in English].

20. Azizova, M. (2024). Pensiina reforma v krainakh Yevropy: shcho varto znaty, yakshcho vy ukrainets [Pension reform in European countries: what you should know if you are Ukrainian]. *finance.ua*. Retrieved from: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/pensiina-reforma-v-krainakh-yevropy-shcho-varto-znaty-yakshcho-vy-ukrainets> [in Ukrainian].

21. Dynamika dohodiv pensijnogo fondu ukrayiny ta nadhodzhennya vid yedynogo vnesku v 2024 rotsi [Dynamics of income of the Pension Fund of Ukraine and revenues from a single external environment in 2024]. (n.d.). (2024). *www.pfu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.pfu.gov.ua/2169580-dynamika-dohodiv-pensijnogo-fondu-ukrayiny-ta-nadhodzhennya-vid-yedynogo-vnesku-v-2024-rotsi/> [in Ukraine].

22. Zhovnirchuk, Ya., Kurulo, V., Kurylo, L., Kartashov, Y., & Sokol, S. (2017). The development of the insurance market of Ukraine amid the global trends in insurance. *Management and Financial Innovations*, (Vol. 14), 1, (pp. 211-216) [in English].

23. Parfonov, Y. (2022). Reformuvannya pensiinoi systemy Ukrainy v umovakh transformatsiinykh zmin [Reforming the pension system of Ukraine in the conditions of transformational changes]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 16, (pp. 537-556). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.12> [in Ukrainian].

24. Shevchenko, S. (2022). Henezys pravovoho rehuliuвання pensiinoho zabezpechennia v Ukraini [The Genesis of Legal Regulation of Pension Provision in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 18, (pp. 1205-1221). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.11> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Ярослав Жовнірчик, д. держ. упр., професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: ya.zhovnirchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Yaroslav Zhovnirchik, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Administrative Law at the V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: ya.zhovnirchik@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Zhovnirchik, Ya. (2024). Modernization of the modern system of public administration in the sphere of pension security in war and post-war years. *Public Administration and Regional Development*, 27, 10-32. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.01>

DOI 10.34132/pard2025.27.02

Отримано: 21 червня 2024
Змінено: 7 листопада 2024
Прийнято: 8 січня 2025
Опубліковано:
31 березня 2024

Received: 21 June 2024
Revised: 7 November 2024
Accepted: 8 January 2025
Published:
31 March 2025

Olena Kuznetsova
Svitlana Surgova
Olena Faichuk

DEVELOPMENT OF REGIONAL CHARITY IN THE 19TH - EARLY 20TH CENTURIES IN MYKOLAIV AS THE BASIS OF SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION

The study is devoted to the development of regional charity in the 19th - at the beginning of the 20th century in the city of Mykolaiv, as the basis of social protection of the population.

In the research process, methods of theoretical and methodological analysis were applied: study, analysis and generalization of scientific literature, educational and methodical publications on the researched problem, comparison and generalization of data (study of historical aspects of the formation of charity, cause and effect relationships), synthesis (analysis of the influence of charity on the formation of the system of social protection of the population), generalization and specification.

It has been established that in the scientific literature, the issues of the origin of charitable activity, the status of charitable activity in different historical eras and systems of social relations, forms of philanthropy and their evolution, and the relationship between the concepts of «charity» and «patronage» remain debatable. The modern definition of philanthropy is based mainly on the empirical materials of charitable organizations, individual activities and the conclusions of scientific studies in the field of social sciences, most of which raise the problems of philanthropy as part of their leading questions.

Charity in Mykolaiv has become an integral part of the everyday life of the well-to-do population. In order to help vulnerable sections of the population, the Mykolaiv elite created charitable organizations or societies, which made it possible to change the lives of many residents of Mykolaiv for the better, and contributed to their social protection. At the beginning of the 20th century the system of social protection of the population is being formed. Currently, charitable activities in Ukraine are on the rise: there are a huge number of charitable foundations in the country, and many citizens participate in their activities. The assistance provided by them greatly contributes to the solution of a number of problems that have arisen in the state, and bona fide charitable foundations enjoy a high level of trust.

Key words: *charitable societies, socially disadvantaged groups of people, public charity, charity, church and parish institutions, Mykolaiv district department of social security.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Соціально-економічні та політичні зміни кінця XX – початку XXI століття зумовили необхідність відновлення традицій доброчинності в Україні на засадах законності, гуманності, гласності, добровільності та самоврядування. Традиція доброчинності у другій половині XIX – на початок XX століття, була важливою складовою суспільства. Активна громадська позиція членів благодійних товариств дозволила змінити життя багатьох мешканців Миколаєва на краще, сприяла їх соціальному захисту. На нашу думку, досвід роботи благодійних товариств зазначеного періоду може стати корисним для сучасних організацій соціального спрямування. Разом із тим, наукові роботи зі співвідношення благодійної діяльності та соціальної роботи мають фрагментарний характер, також недостатньо наукових розвідок в напрямку вивчення регіональної благодійності, що обумовлює актуальність теми та зумовило наш науковий вибір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням благодійництва і благодійної діяльності вивчали такі науковці, як

Б. Бернадський, О. Головка, С. Кармалюк, І. Колісник, Т. Літвінова, В. Ореховський, О. Сердюк, Д. Страховський, Ф. Ступак, В. Чепурнов. Питання історично-хронологічного аспекту благодійності розглядали В. Корнієнко, Т. Курінна, Т. Ніколаєва, С. Поляруш, І. Суровцева, О. Ткаченко. Перспективи розвитку доброчинності розглядали: А. Гулевська-Черниш, Л. Дума, О. Семашко та ін. Виникнення та розвиток благодійності в Україні досліджують О. Донік, Т. Курінна, М. Лапіна, А. Нарасько, Р. Сербін. Державну політику в сфері благодійності в Україні та роль благодійності у становленні інституту соціального захисту, соціальної роботи аналізували у своїх роботах О. Ковтун. А. Андрющенко, І. Зверєва, Г. Лактіонова, М. Лукашевич, І. Мигович, В. Харабет, С. Харченко, Л. Хижняк. У роботах М. Житник, О. Човган благодійність досліджується як духовне підґрунтя соціальної роботи. Систематизацією джерел та бібліографією з питань соціальної допомоги починають займатися такі вітчизняні вчені, як Л. Бадя, Н. Єфімова, В. Степанов.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті проаналізувати ступень розвитку регіональної благодійності на прикладі міста Миколаєва (XIX – п. XX ст.), та її вплив на розбудову соціального захисту населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні актуальними досі залишаються питання, присвячені зародженню та розвитку благодійної діяльності, статусу благодійної діяльності в різні історичні епохи та системи суспільних відносин, форм філантропії та їх еволюція, співвідношення понять «благодійність» і «меценатство». У науковому середовищі немає єдиної чи загальноприйнятої думки щодо цього питання. Сучасне визначення благодійності базується переважно на емпіричних матеріалах благодійних організацій, індивідуальній діяльності та висновках наукових досліджень у сфері суспільних наук, більшість із яких порушують проблеми благодійності в рамках своїх провідних питань [7]. Слово «благодійність» (від благо – добро, користь та творити – створювати, творити, виробляти) відомо у давньоруській мові з XI ст. [14].

В історико-правовій літературі кінець XX - початку XX століття немає досить повного визначення благодійності. Як правило, її розглядають через призму однієї або декількох притаманних їй ознак. Наприклад, Д. Страховський вважає її «...проявом співчуття до ближнього», Г. Ульгорн – «...безкорисливою допомогою злиденним». Доктор Айван Шевер каже, що «благодійність є непримусовою, базується на прагненні допомогти. Це справа, зроблена без попередньої думки про фінансову винагороду». Найпопулярніший Енциклопедичний словник Брокгауза та Єфрона визначає благодійність як «проявление сострадания к ближнему и нравственную обязательность имущего спешить на помощь неимущему...» [25].

Тлумачний словник української мови трактує благодійність як надання «приватним особам матеріальної допомоги, підтримки бідним, сиротам та іншим» [26].

Недоліком усіх цих визначень є те, що вони не дають цілісної картини благодійності, а лише представляють один аспект того самого явища. За своїм об'єктивним змістом поняття «благодійність» є досить близьким до поняття «милосердя», але просто вважати, що воно є формою вираження останнього, неправильно, оскільки вони не обов'язково збігаються за ознакою існування, хоча милосердя також можна визначити як активне бажання допомогти кожному, хто тому потребує. Милосердя та благодійність мають високу етичну цінність, а їхня моральна цінність є незамінною [27].

Історично склалися три види благодійності: особиста, громадська та державна. Першу здійснюють фізичні особи. Друга є формою організованої благодійності та формою громадської опіки, тобто благодійної діяльності окремих громад. Третя – благодійна діяльність держави [23].

З початку XIX ст. благодійність в Україні поступово видозмінюється від церковно-громадської до державно-громадської. Під керівництвом держави, яка визнала власну соціальну відповідальність, організовуються форми утримування окремих соціально-незахищених груп людей, зміцнюються традиції громадської доброчинності там, де цілі влади та

суспільства збігалися. Відповідно фінансування соціальних програм здійснювалося державою, церквою, різними громадськими організаціями й приватними особами [28].

Форми благодійності у XIX столітті можна зобразити у формі схеми (рис. 1.) [8].

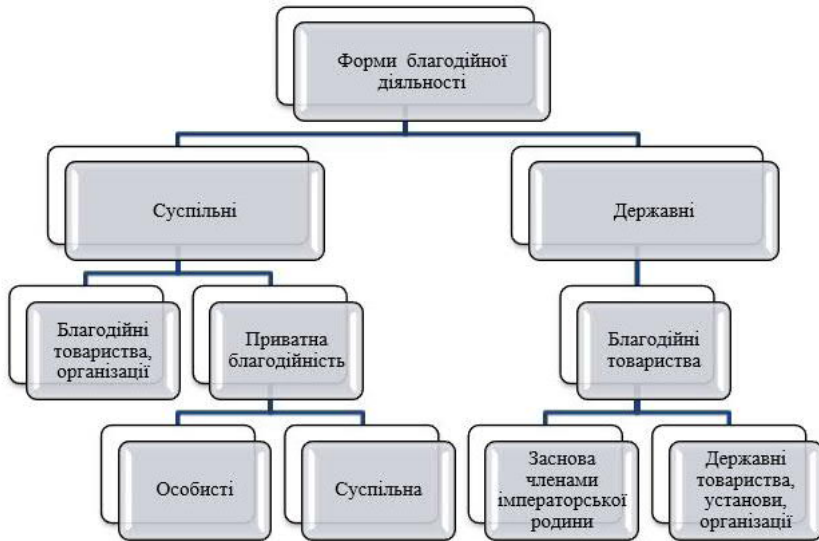


Рис. 1. Форми благодійності у XIX столітті.

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

З рис. 1. видно, що в XIX столітті переважали дві основні форми благодійності – державна та суспільна. Суспільні (громадські) мали розподіл на благодійні товариства та приватні організації, а державна форма благодійності діяла лише у формі благодійних товариств.

Наприкінці XIX – на початку XX ст. благодійність у місті Миколаєві почала бути складовою життєдіяльності багатого прошарку населення.

З моменту свого заснування благодійна допомога розвивалася з релігійних мотивів і під впливом церкви. По-перше, це традиційна благодійність, заснована насамперед на особистих і персональних

мотиваціях і релігійних принципах. Церкви та монастирі стали осередками благодійної допомоги найбільш потребуючим.

З метою поживлення місіонерської роботи в Миколаєві та Херсоні були створені православні осередки, подібні до Одеського. Так 14 вересня 1891 р. у Миколаєві було засновано Хрестовоздвиженське православне церковне братство, яке було подібним за своєю структурою і цілями Одеському. Воно займалося просвітницькою діяльністю, служило справі утвердження православ'я та боролось проти сектантства. Його попечителем став єпархіальний вікарій, єпископ Новомиргородський Мемнон (Вишневський) [12]. З ініціативи архієпископа Іустина (Охотіна) Рада Свято-Андріївського братства організувала особливе відділення в Миколаєві, де знаходилась значна кількість різних сект. 5 березня 1903 р. було відкрито Миколаївське відділення Одеського Свято-Андріївського братства на чолі з протоієреєм М. Автономовим [11].

У жовтні 1909 р., за пропозицією архієпископа Дмитрія (Ковальницького), Свято-Андріївське братство було трансформоване у загально-єпархіальне товариство просвітницького та християнсько-благодійного характеру. У Катеринославській єпархії православне братство Св. Володимира було відкрито при духовній семінарії у 1888 р. Його основним завданням була релігійно-просвітницька діяльність серед населення. Члени братства відкривали парафіяльні бібліотеки і народні читальні в селах єпархії, розповсюджували книги православно-просвітницького змісту. Дослідники виділяють три хронологічні періоди у відносинах держави та церкви в питанні благодійної допомоги:

1) до 1864 року – секуляризувавши церковні землі та підірвавши економічну могутність духовенства, держава була змушена піклуватися про його матеріальний добробут, парафіяльні осередки філантропії були знищені;

2) 1864-1881 роки – заохочення священнослужителів до взаємодопомоги, залучення мирян до церковно-громадської благодійності;

3) 1881-1917 роки – ліквідація кастової замкненості духівництва бажаних результатів у філантропії не дала, тому акцент робиться на

обов'язкове залучення в добровільні церковні товариства представників церкви [3].

Тогочасна церква прагнула самостійно управляти своїми капіталами (включаючи нерухомість), але не могла обійтися без добровільної діяльності парафіян у справі соціальної допомоги і підтримки. Саме за рахунок їхніх вірувань склалися основні благодійницькі капітали і накопичення на потреби церкви. Збирання пожертвувань з парафіян здійснювалося на користь церкви і причету (церковні служителі й співаки), шкіл і благодійних установ.

Наприкінці XIX ст. спостерігається значне зростання кількості церковнопарафіяльних опікунств – від 14 747 до 19 100 за період 1894-1901 рр. Розширення мережі церковно-парафіяльних установ відбувається у цей період постійно, але фінансування їх було непропорційне і залежало від щедрості та можливості парафіян. Наприклад, 1901 р. Миколаївській єпархії на благодійні установи було офіровано парафіянами 44 662 крб.

Парафіяльна благодійність діяла переважно в таких формах: матеріальна допомога, медична допомога, допомога на освітню діяльність. Матеріальна допомога включала допомогу натурою: роздачу одягу, їжі, а також пожертви на освіту, ремонт робітничого будинку, оплату житла, забезпечення дешевими обідами. Медична допомога передбачала оплату послуг лікаря та безкоштовну доставку ліків пацієнтам.

У 1881 р. відкривається «Опікунство для сліпих», яке згодом приєднується разом зі своїми закладами до установ імператриці Марії. Опікунство мало свої відділення на 29 територіях і в 7 комітетах. Головне його призначення – надання допомоги сліпим, підготовка їх до трудового життя, розвиток мережі установ для надання медичної допомоги. Структура опікунства включала в себе училища для сліпих, заклади для навчання дорослих, притулки для малолітніх сліпих, гуртожитки для сліпих робітників і робітниць, сховища для старезних (не здатних до праці). До закладів опікунства приймалися «сліпці незалежно від національності та віросповідання». Опікунство вже протягом першого десятиріччя свого існування зібрало на свої потреби 1,265 млн. крб [13].

У 1898 р. утворюється Опікунство імператриці Марії Федорівни для глухонімих. Його мета – відкриття для глухонімих майстерень, будинків працелюбності, дешевих квартир; опікування старезними і каліками; відкриття для малолітніх шкіл, майстерень, сховищ; а також підготовка вчителів для шкіл, де навчалися глухонімі. З 1897 р. по 1907 р. кількість шкіл для глухонімих збільшилася з 19 до 60. У них навчалось 2777 осіб, але реальна потреба була 150 тис. місць, з них 40 тис. місць – для дітей шкільного віку. Річний бюджет на потреби даного відомства становив 150-190 тис. крб., з них понад 37 тис. крб. асигнувалося з Державного казначейства [9].

Розширюються повноваження Олексіївського головного комітету, особливо після російсько-японської війни і в період Першої світової війни. Велика увага приділяється дітям, чиї батьки загинули під час російсько-японської війни. З державного бюджету дитині віком 6-10 років призначалася допомога на виховання у розмірі до 50 крб., а після 10 років – до 150 крб. на рік.

Під час Першої світової війни (1914-1917 рр.) у складі установ імператриці Марії Федорівни з'являються шпиталі для поранених вояків. Восени 1917 р. діяли 1-й та 2-й евакуаційні шпиталі, шпиталь при Миколаївському та Київському удовичому будинку, при Маріїнській лікарні, при комерційному училищі, школи.

Інтенсивність будівництва церковнопарафіяльних шкіл за гроші благодійників напочатку XX століття дещо знизилась. Проте вони й надалі продовжували перебувати в полі їх уваги. Так, протягом 1911-1912 навчального року, наприклад, в Миколаївській губернії було засновано декілька церковнопарафіяльних шкіл.

Отже, благодійна церковна діяльність на Миколаївщині у XIX – початку XX ст. стала рушійною силою розвитку доброчинності, яка визнається нормою християнської моралі й утіленням чеснот справжніх її прихильників. А благодійність у Миколаєві стала складовою частиною повсякденного життя забезпеченого прошарку населення. З метою допомоги незахищеним верствам населення миколаївська еліта створювала благодійні організації, або товариства.

До товариств миколаївського регіону та міста, які надавали допомоги тим, хто в цьому нуждався без різниці між суспільним

станом та віросповіданням, належали «Благодійне товариство», «Товариство по влаштуванню нічліжних будинків», «Товариство трудової допомоги».

Благодійну діяльність в освітньому напрямку представляло «Товариство допомоги незаможним індивідам, котрі можуть прагнути до освіти». В головних положеннях «Товариства взаємодопомоги прикажчиків-християн», «Товариства допомоги бідним євреям м. Миколаєва» та «Товариства богадільні для бідних євреїв» були висвітлені певні критерії та принципи віросповідання.

Ще в 1845 р. дружиною адмірала М. П. Лазарева Катериною Тимофіївною Лазаревою було побудовано та відкрито «Жіноче благодійне товариство». Благодійність його діяльності відповідало та було і становилось у пригоді бідним жінкам у вигляді виплат на постійній основі чи тимчасових виплат на виховання бідних дітей жіночої статі [16].

2 січня 1873 р. «Жіноче благодійне товариство» перейменувалось на «Миколаївське благодійне товариство». Його роль у благодійності стала набагато ширшим. Воно мало було відтворювати допомогу біднякам, престарілим та безпритульним сиротам всіх рівнів та станів, забезпечувати одягом, їжею та притулком тим, хто не має можливості купувати їх власною працею, позбавлялися жебрацтва, проводили піклування про виховання сиріт та дітей, давали допомогу людям похилого віку та дуже тяжко хворим у богадільні [5]. Для впровадженні цього плану у реальність, організація утримувало притулок. При ньому знаходились церква та храм, школа і богадільня з маленьким лазаретом. Також були побудовані столярні, слюсарні майстерні для юнаків та швейна для дівчат. Перші дві не покривали витрат на їх утримання, але дозволяли багатьом юнакам у подальшому влаштуватися робітниками на заводи, а виконані дівчатами замовлення на пошиття жіночого одягу в 1903 р. дали товариству 443 руб. 35 коп. прибутку. Крім занять у школі і майстернях, деякі мешканці притулку навчались під керівництвом Карла Антоновича Біянки музики на різних духових інструментах, а хор хлопчиків не тільки розважав «принятих осіб», а й співав улітку на бульварі під

час гулянь, поповнюючи кошти «Благодійного товариства» [17]. За власні кошти ця організація брала на навчання двадцять дівчаток з малозабезпечених родин в Марийській жіночій гімназії і прогімназії. Близько 400 рублів на рік було витрачено на ліки та лікування для тих, хто був за межею бідності.

З 1875 р. у Миколаєві стала збільшуватись кількість людей, які стікались сюди з різних міст у пошуках роботи. Поміж них траплялися особи найбільш збіднілого прошарку, які не мали навіть де переночувати. Занепокоївшись таким станом речей, військовий губернатор Миколаєва М. А. Аркас 17 січня 1875 р. запропонував поліцмейстеру, капітанові 1 рангу Стройнікову, відшукати кошти на відкриття в місті нічліжного будинку. В тому ж році він був відкритий, а його утримання покладалось на «Товариство нічліжних будинків. Головна мета Товариства полягала в тому, щоб надати малозабезпеченим людям можливість за невелику платню дістати ночівлю, чай і скромну їжу. Товариство очолювало правління, до складу якого входили голова, заступник, скарбничий і секретар. Першим головою, який керував Товариством 15 років, був генерал-лейтенант А. П. Перелєшин. У подальшому цю функцію виконували М. Колесніков, А. Леонтьєв, Е. Францев та інші [15]. У 1893 р. в місті нараховувалось 3 нічліжних будинки. Потрібність їх відкриття та підтримки доводилась в одному з номерів «Южанина». Ось як про це було сказано: «Якщо не думати про врожайний 1893 рік, в нічліжних домівках знаходилося сто тридцять або сто сорок індивідів. Проте навіть при зростанні врожайності в десять разів, оці самі люди все одно будуть існувати». До нього також відносили переселенців, котрі цілими родинами переходили з одного населеного пункту в інший населений пункт, бідняки-селяни, які були привезені до міст у дрібних справах, та індивіди, котрі могли зачепити в лихо. Кількість людей, які хотіли переночувати кожного дня перевищувала кількість місць, які могли дозволити собі вмістити нічліжки. Як відмічала місцева преса, «...були індивіди, котрі могли жити там по сім років поспіль. Нічліжний будинок був їх батьком, матір'ю та сім'єю». Щоб дістатися там на місце на нічліг, треба було сходити до лазні, заплатити 3-4 копійки, одержати певний квиток та

пройти через турнікет. Той, хто проходив на нічліг, був впевнений, що його нагодують, бо при нічліжних будинках були засновані також і дешеві їдальні, де борщ без м'яса, каша та хліб загальною вартістю 6 копійок. Борщ з м'ясом – 5 копійок, каша гречана або пшоняна з салом – 3 копійки, чай – 4 копійки [2, с.13].

За всю свою двадцятип'ятирічну діяльність Товариство дало нічліг 1 563 794 особам. З них безкоштовно – 146 039 відвідувачам. Нагодувало в дешевих їдальнях 1 280 259 осіб, з них безкоштовно – 182 351, і взагалі надало допомогу 3 239 074 нужденним [2].

«Товариство трудової допомоги» виникло з ініціативи миколаївського градоначальника контр-адмірала К. Тікоцького і почало діяти з моменту затвердження статуту 21 червня 1901 р. Мета Товариства – прийти на допомогу бідним людям і надати можливість вибратися на шлях чесної праці. Його завдання сформулювалось у статуті так: викорінення в місті злиденності й жебрацтва; пошук роботи нужденним; залучення до праці осіб, які відвикли від цього; виправлення малолітніх жебраків [21]. Для досягнення своєї мети та завдань Товариство мало право відкривати будинки праці різних типів, трудові пункти з майстернями або роздачою робіт і замовлень, дитячі притулки праці, навчальні майстерні, ремісничі класи з початковими курсами [17]. Міська управа поступила Товариству ділянкою землі, де і був влаштований притулок. У 1901 р. в ньому знаходилося 23 хлопчики віком від 7 до 17 років. Дітей навчали Закону Божому, грамоті, правилам рахування, кресленню, малюванню. Також, їх привчали до сільгосп робіт, землеробства, садівництва, городництва. Працівники притулку прагнули наставити дітей на правильний життєвий шлях, виховати у них відповідальність. З цією метою їх відсилали в місто з різними дорученнями, в тому числі й грошовими. Коли ж гуманні методи не спрацьовували, порушників залишали в окремих приміщеннях без обіду на 1-2 години, і це давало певні результати.

Отож, «Товариство трудової допомоги» рятувало «дітей вулиці» від повного морального розтління. З метою надання дітям бідних жителів можливості отримати освіту було створено «Товариство допомоги нужденним особам, які прагнуть до освіти», статут

якого був затверджений 7 листопада 1874 р. Кошти Товариства склалися з одноразових внесків членів Товариства, різного роду пожертвувань, вистав та концертів [18]. Товариство надавало допомогу учням середніх навчальних закладів, які мали домашню освіту і могли бути прийнятими до вузів. Вступникам видавалися гроші на дорожні витрати до місця знаходження закладу, за прослухані лекції та у вигляді тимчасових стипендій [10].

Звертаючись до п'ятирічного звіту «Товариства прикажчиків-християн», можна побачити, що з 1895-го до 1899 р. кількість його членів збільшилась лише на 38 чоловік [25]. Це пояснювалось його замкненістю. Якби Товариство допустило до своїх рядів і євреїв, то нараховувало б значно більшу кількість людей. Мабуть, воно не враховувало думки, що «кожне товариство взагалі, а те, що має за мету взаємодопомогу, особливо, тільки тоді й може приносити істотну допомогу, коли складається із можливо більшого числа членів, і чим більше членів, тим більшими коштами буде володіти товариство, а отже і допомогу зможе надати нужденним у більшому обсязі». Так чи інакше, але Товариство сприяло соціальному захисту прикажчиків-християн м. Миколаєва.

Говорячи про миколаївські благодійні товариства, слід зауважити, що в місті наприкінці XIX – напочатку XX ст. проживала значна кількість громадян іудейського віросповідання. Вони займались торгівлею, освітньою діяльністю, служили прикажчиками, працювали в порту. За відомостями міської поліції в 1881 р. в м. Миколаєва проживало близько 1000 громадян єврейського походження [20].

З метою поліпшення матеріального і морального становища бідних людей іудейського віросповідання, створювались єврейські благодійні товариства. З березня 1900 р. почало діяти «Товариство допомоги бідним євреям м. Миколаєва». Для реалізації своїх планів і досягнення мети Товариство мало право відкривати громадські їдальні, дешеві квартири, нічліжні будинки, притулки, будинки праці, лікарні [24]. Товариство складалось з почесних членів, дійсних та членів-змагальників. Товариство намагалось забезпечити бідних людей іудейського віросповідання предметами пер-

шої необхідності, допомогти в пошуках роботи та збуту дрібних виробів, надати медичну допомогу, а саме: влаштувати в лікарні за рахунок Товариства, а у разі необхідності – поховати небіжчика; розмістити старих і немічних у богадільні, а неповнолітніх – у притулки, ремісничі та навчальні заклади. Ще Товариство розповсюджувало книжки і за допомогою грошових виплат дозволяло малозабезпеченим повернутися додому.

У 1903 р. благодійна діяльність «Товариства допомоги бідним євреям м. Миколаєва» виявилась у тому, що дівчата мали можливість отримати початкову та професійну освіту (136 – в школі Л. Баскіної і 206 – в училищі Ф. Вулих); 104 ремісники та прикажчики навчалися грамоті на вечірніх курсах; 36 безпритульних дівчаток-сиріт перебували на повному утриманні в тимчасовому притулку. При училищі Ф. С. Вулих існувала суботня жіноча школа, в якій навчалось 94 учениці від 14 до 25 років. Крім того, видавались гроші нарізні потреби: на проїзд 47 особам – від 50 копійок до 20 рублів; на ліки по хворобі 49 особам – від 50 копійок до 6 рублів; на внесення плати за навчання 8 особам – від 3 до 40 рублів; на трудову допомогу нужденним сім'ям – від 3 до 45 рублів [6].

Досліджуючи благодійність як механізм державної структури соціального захисту, ми з'ясували, що благодійні фонди та організації були безпосередніми суб'єктами соціальної роботи з початку ХІХ ст. Благодійність в Україні поступово видозмінюється від церковно-громадської до державно-громадської. Під керівництвом держави, яка визнала власну соціальну відповідальність, організовуються форми утримування окремих соціально-незахищених груп людей, зміцнюються традиції громадської доброчинності там, де цілі влади та суспільства збігалися. Відповідно фінансування соціальних програм здійснювалося державою, церквою, різними громадськими організаціями й приватними особами.

Створення благодійних товариств, які б стали основою соціального забезпечення у Миколаєві проходило на 2-5 років пізніше, ніж в Одесі або у сусідньому Херсоні. Це можна пояснити консерватизмом місцевих військових губернаторів, які не бажали обтяжувати себе складною процедурою дозволу через відповідний

департамент Міністерства внутрішніх справ. Можливість створити свої власні благодійні організації у миколаївських євреїв з'явилася лише у кінці XIX століття з появою Миколаївського градоначальства [23].

В ході роботи товариств позначилися яскраві лідери, які стали знаковими фігурами жіночого філантропічного руху першої половини XIX ст., але жодне з цих товариств не було суто жіночим. Часто чоловіки обов'язково беруть участь у цьому, виконуючи функції скарбників і секретарів. Деякі посади в громадських благодійних організаціях, наприклад лікарів, також займають чоловіки. Однак саме в рамках цієї соціальної діяльності жінки дедалі активніше, ніж будь-коли, виступають на передовій у боротьбі з такими соціальними вадами, як бідність, голод, епідемії та дитяча безпритульність. Благодійні заклади, засновані з ініціативи жіночих організацій, відкривалися переважно у великих містах південної частини імперії, створюючи нові можливості для професійного та професійного навчання жінок. Окремим напрямом благодійної діяльності було піклування про старих і немічних. Цей сегмент у Бессарабській губернії також було представлено кількома закладами, які, як правило, поєднували в своїй діяльності опіку й нагляд за старими та медичну допомогу їм. Миколаївський притулок для бідних старих людей (1866 р.) [1].

На початку XX ст. відбувається зародження системи соціального захисту населення. Так, на виконання Постанови Миколаївського губвиконкому від 31.01.1920 року створено Миколаївський губернський відділ соціального забезпечення. Губернський відділ займався питаннями соціального забезпечення населення губернії, у тому числі організацією роботи підприємств, що використовують працю інвалідів; здійснював керівництво та контроль за діяльністю районних відділів соціального забезпечення та сільських товариств взаємодопомоги.

У грудні 1924 року відділ соцзабезпечення був реорганізований в окружну інспектуру соціального забезпечення з назвою «Миколаївська окружна інспектура соціального забезпечення, м. Миколаїв Одеської губернії», а з червня 1925 року – «Миколаївська

окружна інспектура соціального забезпечення Миколаївського округу». В серпні 1928 року Миколаївський окружний відділ соціального забезпечення знаходився за адресою: вул. Рози Люксембург, 52. Свою діяльність інспектура припинила в грудні 1930 року в зв'язку з ліквідацією Миколаївського округу [16].

Нова економічна політика відкривала можливість використання робочої сили приватним капіталам. Тому з'явилася перспектива залучення приватників до справи соціального забезпечення, а відтак почалося запровадження соціального страхування. Проте невдовзі воно відійшло до сфери управління Наркомату праці, а Наркомсоцбез тепер відав лише питаннями взаємодопомоги та державного забезпечення. На цьому ґрунті навіть почалися розмови взагалі про ліквідацію наркомату, але вони не знайшли необхідного для прийняття рішення відгуку в урядових інстанціях. Врешті після усіх обговорень під опікою Наркомату соціального забезпечення залишилися армія інвалідів війни та дитинства. Тепер народний комісаріат працював у трьох пов'язаних між собою напрямках [13]:

- 1) організація міської та сільської взаємодопомоги,
- 2) сприяння інвалідній кооперації,
- 3) державне забезпечення.

Політика наркомату полягала у прагненні створити кращі матеріальні умови для інвалідів за найменшої витрати державних коштів. При цьому запроваджувався класовий підхід до загальної проблеми. Він полягав у тому, що інвалідам громадянської війни віддавалася перевага над тими, хто отримав каліцтво на Першій світовій («імперіалістичній») війні. Напочатку 1926 року на постійному забезпеченні наркомату перебували: інваліди громадянської та світової воїн та сім'ї загиблих військовослужбовців, особи, які «мають заслуги перед революцією та Республікою», викладачі вищої школи та наукові працівники, дефективні члени родин військовослужбовців. До другого основного виду соціального забезпечення відносилось надання місць у будинках-притулках інвалідів з правом отримання пенсії, місць в гуртожитках для учнів, для сліпих, а також направлення до Інституту відновлення працездатності інвалідів імені 5-ї річниці

Червоної Армії в Харкові та до туберкульозного санаторію в Ялті, на навчання у Всеукраїнських політехнічних курсах та в технікумі інвалідів в Києві [13].

1937 року був організований Миколаївський обласний відділ соціального забезпечення. Вживалися адміністративні заходи, спрямовані на ліквідацію плінності кадрів на виробництві та зміцнення трудової дисципліни. У цей час обласний відділ соціального забезпечення займався пенсійними питаннями, працевлаштуванням інвалідів, у тому числі Великої Вітчизняної війни, побутом інвалідів, питаннями протезування, будинком інвалідів, а також здійснював керівництво міськими та районними відділами соціального забезпечення. Матеріальний стан обласного та районних відділів соціального забезпечення був дуже складний. Так, обласний відділ був розташований у трьох кімнатах, дві з яких були напівтемні. Транспортних засобів обласний відділ не мав [19].

6 червня 1947 року Міністерство соціального забезпечення УРСР підготувало наказ № 81 «Об організації при обласних, городских и районных отделах социального обеспечения библиотек законодательных и директивных материалов» з метою забезпечення місцевих органів соціального забезпечення літературою в галузі діючого законодавства по соціальному забезпеченню та соціальному страхуванню, директивними матеріалами.

9 квітня 1948 року. Рада Міністрів УРСР затвердила Положення про Міністерство і місцеві органи соціального забезпечення. На міністерство покладалися [19]:

- загальне керівництво системою соціального забезпечення;
- підготовка відповідних законів і постанов;
- питання пенсійного забезпечення робітників, службовців, військовослужбовців строкової служби, а також членів їх сімей;
- трудове влаштування та матеріально-технічне обслуговування інвалідів; організація в колгоспах громадської взаємодопомоги та матеріально-побутової допомоги колгоспникам; керівництво інтернатами для інвалідів Вітчизняної війни, будинками інвалідів та подібними закладами; керівництво лікарсько-трудовою

експертизою працездатності робітників і службовців. Під загальним керівництвом Міністерства працювали Українське товариство глухонімих та Українське товариство сліпих.

Згідно з Указом Президії Верховної Ради УРСР від 30 грудня 1962 року про укрупнення сільських районів області та створення нових відділів Миколаївський обласний відділ соціального забезпечення реорганізовано. В результаті були створені 2 відділи: обласний промисловий відділ соціального забезпечення та обласний сільський відділ соціального забезпечення. Надалі, відповідно до Указу Президії Верховної Ради УРСР від 5 січня 1965 року промисловий та сільський відділи соціального забезпечення були знову об'єднані в єдиний обласний відділ соціального забезпечення [13].

Висновки. Отже, проблема розвитку регіональної благодійності XIX – початку XX ст. в Миколаєві досі залишається дискусійною. У наукових колах відсутня єдина або широко визнана думка цієї наукової і суспільної проблеми. Сучасні визначення благодійності переважно ґрунтуються на емпіричному матеріалі діяльності благодійних організацій, приватних осіб та на висновках наукових досліджень у галузі суспільних наук, які переважно порушували питання благодійності у межах своєї провідної проблематики. Тому досвід діяльності благодійних товариств, а згодом організацій даного періоду часу може стати джерелом вивчення для новітніх організацій подібного виду.

Благодійна діяльність є найважливішою структурною складовою громадянського суспільства та справді важливою частиною суспільного життя кожної країни, тому благодійні організації потребують та приділяють увагу чіткому правовому управлінню та потужній підтримці країни.

Щорічно упродовж останніх десяти років провідною міжнародною благодійною організацією Charities Aid Foundation, публікується Всесвітній рейтинг благодійності (World Giving Index), як один з основних орієнтирів досягнень та прорахунків держав у цій сфері, що дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку досягнутих ними цілей та втрачених можливостей, а отже – ви-

значити пріоритети цього важливого для становлення і розвитку громадянського суспільства напрямку.

Вказаний рейтинг, серед іншого, демонструє наявність окремих досягнень України у цьому контексті. Так, за даними дослідження 2019 року держава посідала 101 місце у рейтингу, проте вже за результатами 2020 року відбувся стрибок України до двадцятки країн з найкращими показниками.

В середині 2021 року Українським центром вивчення громадської думки «Соціоінформ» проводилося дослідження «Благодійність очима українців». За опитуванням у фокус-групах стало відомо, що благодійні фонди в Миколаєві займають п'яту сходинку в рейтингу головних благодійників в країні. Благодійні фонди у якості джерела допомоги згадують швидше, як пункт «останньої надії» спроможного швидко закумуляувати значний ресурс.

У 2021 році Україна увійшла до десяти країн світу з найшвидшим ростом індексу благодійності в країні та посіла високе 20 місце, а в 2022 році індекс благодійності зростатиме через повномасштабне російське вторгнення в Україну.

На даний час благодійна діяльність в Україні перебуває на хвилі піднесення: в державі діє величезна кількість благодійних фондів, а в їх діяльності беруть участь багато громадян. Залучена ними допомога в значній мірі сприяє вирішенню ряду проблем, які виникли в державі, а добросовісні благодійні фонди користуються високим рівнем довіри. Саме завдяки активності благодійних організацій значно підвищився рівень підтримки Збройних Сил України, було вирішено ряд проблем переміщених осіб, залучено і надано благодійну допомогу соціально-незахищеним верствам населення тощо. Однак, це в той же час призвело і до поширення зловживань у даній сфері з боку недобросовісних осіб: із зростанням кількості громадян, готових жертвувати власні кошти на благодійні потреби активізувалась також і шахрайські структури, які під виглядом благодійної діяльності проводять публічні збори пожертв.

Багато в чому така шахрайська діяльність в Україні стала можливою у зв'язку з відсутністю реальних способів контролю та звітності при здійсненні благодійної діяльності. Основними про-

блемами, з якими при цьому зіштовхуються правоохоронні органи – недосконалість правового регулювання благодійності, про що уже зазначалося.

Таким чином, незважаючи на загалом позитивні зрушення у регулюванні здійснення благодійництва в Україні, дана сфера потребує вирішення ряду проблем, які постійно виникають. Насамперед, слід удосконалити правову базу, що регламентує суспільні відносини, пов'язані з благодійництвом та ліквідувати прогалини, неточності та суперечності законодавства. Однак, цього недостатньо. На даному етапі наша держава потребує запровадження реально діючих механізмів боротьби із зловживаннями, які мають місце під виглядом благодійної діяльності: прозорість, публічність та звітність повинні бути пріоритетними у роботі благодійних організацій. А нормативне закріплення відповідальності за порушення законодавства у сфері благодійницької діяльності повинно стати дієвим засобом запобігання зловживанням з боку недобросовісних осіб. Подальше вивчення теоретичних та методологічних засад розвитку благодійності буде актуальним і необхідним, особливо впливу благодійності на функціонування системи соціального захисту населення та їх взаємозв'язку.

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ БЛАГОДІЙНОСТІ В XIX – ПОЧАТКУ XX СТ. В МИКОЛАЄВІ ЯК ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Дослідження присвячено розвитку регіональної благодійності в XIX – на початку XX століття в місті Миколаєві, як основи соціального захисту населення. У процесі дослідження застосовано методи теоретико-методологічного аналізу: вивчення, аналіз і узагальнення наукової літератури, навчальних та методичних видань з досліджуваної проблеми, порівняння та узагальнення даних (вивчення історичних аспектів формування благодійності, причинно-наслідкових зв'язків), синтез (аналіз впливу благодійності на становлення системи соціального захисту населення), узагальнення та конкретизації.

Установлено, що в науковій літературі залишаються дискусійними питання зародження благодійної діяльності, статусу благодійної діяльності в різні історичні епохи та системи суспільних відносин, форми філантропії та їх еволюція, співвідношення понять «благодійність» і «меценатство». Сучасне визначення благодійності базується переважно на емпіричних матеріалах благодійних організацій, індивідуальній діяльності та висновках наукових досліджень у сфері суспільних наук, більшість із яких порушують проблеми благодійності в рамках своїх провідних питань.

Благодійність у Миколаєві стала складовою частиною повсякденного життя забезпеченого прошарку населення. З метою допомоги незахищеним верствам населення миколаївська еліта створювала благодійні організації, або товариства, що дозволило змінити життя багатьох мешканців Миколаєва на краще, сприяла їх соціальному захисту. На початку XX ст. відбувається становлення системи соціального захисту населення. На даний час благодійна діяльність в Україні перебуває на хвилі піднесення: в державі діє величезна кількість благодійних фондів, а в їх діяльності беруть участь багато громадян. Залучена ними допомога в значній мірі сприяє вирішенню ряду проблем, які виникли в державі, а добросовісні благодійні фонди користуються високим рівнем довіри.

Ключові слова: благодійні товариства, соціально-незахищені групи людей, громадська доброчинність, милосердя, церковно-парафіяльні установи, Миколаївський окружний відділ соціального забезпечення.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. *Adres-kalendar i dovidkova knyzhka mista Mykolaieva na 1900 rik* [Address-calendar and reference book of the city of Mykolaiv for 1900]. (n.d.). (1899). Mykolaiv Retrieved from: <http://resource.history.org.ua/item/0007728> [in Ukrainian].
2. *Narys diialnosti Mykolaivskoho tovarystva nichnykh budynkiv za 25 rokiv yoho isnuvannia (1886-1911)* [Outline of the activities of the Mykolaiv society of night houses for 25 years of its use (1886-1911)]. (n.d.). (1912). Mykolaiv: Elektrychna shryftova lithrafiia brativ L. ta I. Bilolypskykh [in Ukrainian].
3. Asadchev, Yu. Problemni aspekty diialnosti blahodiinykh orhanizatsii v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia [Problematic aspects of the activities of charitable organizations in Ukraine and ways to solve them]. (n.d.). *uz.ligazakon.ua*. Retrieved from: http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010473 [in Ukrainian].
4. Bakalchuk, V. Mekhanizmy derzhavnoho stymuliuvannia blahodiinoi diialnosti u sferi kultury [Mechanisms of state stimulation of charitable activities in the sphere of culture]. (n.d.). *old.niss.gov.ua*. Retrieved from: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/june2009/5.html> [in Ukrainian].
5. Bilokin, S.I. (2006). *Muzei Ukrainy* [Museums of Ukraine]. Kyiv: Nats. Kyievo-Pecher. ist.-kult. zapovidnyk, NAN Ukrainy. In-t istorii Ukrainy. Tsentr kulturool. studii [in Ukrainian].
6. Dmytriienko, M., & Yas, O. (1994). Dobrochynnist yak atrybut hromadianskoho suspilstva: istoriia i suchasnist [Charity as an attribute of civil society: history and modernity]. *Rozbudova derzhavy – State Building*, 6, (pp. 37-44) [in Ukrainian].
7. DNK natsii: Yak ukrainsi prykhodiat do kultury blahodiynosti: Dani doslidzhennia «Blahochynnist ta volonterstvo 2017» [DNA of the nation: How Ukrainians come to the culture of charity: Data from the study «Charity and volunteering 2017»]. (n.d.). *womo.ua*. Retrieved from: <http://womo.ua/dnknatsiyi-yak-ukrayintsy-pryhodyat-do-kultury-blagodiynosti> [in Ukrainian].

8. Donik, O. (2002). Diialnist hromadskykh orhanizatsii i tovarystv u spravi dopomohy viiskovym ta tsyvilnomu naselenniu v Ukraini u roky Pershoi svitovoi viiny (1914–1918 rr.) [Activities of public organizations and societies in the field of assistance to the military and civilian population in Ukraine during the First World War (1914–1918)]. *Problemy istorii Ukrainy KhIKh – pochatku KhKh st. – Problems of the history of the 20th century of Ukraine, 19th – early 20th centuries*, 4, (pp. 155-182) [in Ukrainian].

9. Yefimienko, A. (1990). *Istoriia ukrainskoho narodu [History of the Ukrainian people]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

10. Otsinka sotsialno-ekonomichnoho vnesku blahodiinykh orhanizatsii Ukrainy v ekonomiku Ukrainy [Assessment of the socio-economic non-charitable organizations of Ukraine in the economy of Ukraine]. (n.d.). (2013). Tvorchyi tsentr TTsK. Kyiv [in Ukrainian].

11. Huzenko, Yu. (1999). Diialnist «Tovarystva vzaiemnoi dopomohy prykazhchykiv-khrystyian mista Mykolaieva» u 1894-1914 pp. [Activities of the «Mutual Assistance Society of Christian Clerks of the City of Mykolaiv» in 1894-1914 pp.]. *Naukovi pratsi MF NaUKMA – Scientific Works of the MF NaUKMA*, 1, (pp. 31-35) [in Ukrainian].

12. Huzenko, Yu. (2000). Diialnist blahodiinykh tovarystv Mykolaieva naprykintsi XIX – na pochatku XX st. [Activities of charitable societies of Mykolaiv in the late XIX – early XX centuries]. *Naukovi pratsi MF NaUKMA – Scientific Works of the MF NaUKMA*, 5, (pp. 42-47) [in Ukrainian].

13. Huzenko, Yu. (2006). *Stanovlennia i diialnist hromadskykh blahodiinykh obiednan na Pivdni Ukrainy v druhii polovyni KhIKh – na pochatku KhKh st. (na materialakh Khersonskoi hubernii) [Formation and activities of public charitable associations in Southern Ukraine in the second half of the XIX – early XX centuries (based on materials of the Kherson province)]*. Mykolaiv: Ilion [in Ukrainian].

14. Kichuk, Ya. (Ed.). (2019). *Blahodiinist u suchasnomu sviti: vytoky, problemy, perspektyvy [Charity in the modern world: origins, problems, prospects]*. Izmail: RVV IDHU [in Ukrainian].

15. Kovaleva, O., & Chystov, V. (n.d.). *Ocherky istorii kultury pivdennoho Prybuzhzhia: vid KhKh stolittia i do sohodennia [Essays on the history of culture of southern Pribuzh: from the 20th century to the present]*. Mykolaiv: Tetra [in Ukrainian].

16. Kulchytska, O. Blahodiini tovarystva m. Mykolaieva naprykintsi KhIKh – na pochatku KhKh stolittia [Charitable societies of Mykolaiv in the late 19th – early 20th centuries]. (n.d.). *ekmair.ukma.edu.ua*. Retrieved from:

http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9131/Kylchytska_Blagodijni%20tovarystva.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].

17. Levchenko, L. (Ed.). (2014). *Derzhavnyi arkhiv Mykolaivskoi oblasti* [State archive of Mykolaiv region]. Mykolaiv: Ilion [in Ukrainian].

18. Chleny Forumu blahodiinykiv [Members of the Forum of Philanthropists]. (n.d.). *ufb.org.ua*. Retrieved from: <http://ufb.org.ua/aboutus/kerivnuctvo/members.html> [in Ukrainian].

19. Moskalenko, V. *Sutnist sotsialnoho zakhystu ta yoho mistse v politytsi sotsialnoi derzhavy* [The essence of social protection and its place in the policy of the social state]. (n.d.). *ekmair.ukma.edu.ua*. Retrieved from: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8399/Moskalenko_Sutnist.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].

20. Myroshnychenko, H. (2001). *Ya navishchos zizdyv v Mykolaiv* [I went to Mykolaiv for some reason]. Mykolaiv: Avanta [in Ukrainian].

21. *Zvit upravlinnia Mykolaivskoho suspilstva trudovoi dopomohy za 1903 rik* [Report of the Board of the Mykolaiv Labor Assistance Society for 1903]. (n.d.). (1904). Mykolaiv: DAMO – F [in Ukrainian].

22. Serbyn, R.A. (2014). *Administrativno-pravove rehuliuвання blahodiinoi diialnosti v Ukraini* [Administrative and legal regulation of charitable activities in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Iurydychni nauky» – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series «Legal Sciences»*, 5-2, (2), (pp. 115-119) [in Ukrainian].

23. Serbyn, S. (2016). *Determinatsiia form blahodiinoi diialnosti* [Determination of forms of charitable activity]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Enterprise, economy and law*, 12, (pp. 47-52) [in Ukrainian].

24. Syvoplias, O. (Ed.). (2013). *Z turbotoiu pro liudei protiahom desiatyrich. Istoriia stvorennia systemy sotsialnoho zakhystu naselennia Mykolaivskoi oblasti* [With care for people for a decade. History of the creation of a system of social protection for the population of the Mykolaiv region]. Mykolaiv [in Ukrainian].

25. Sokolov, A. (2003). *Blahodiina diialnist imperatorskoho «liudynoliubnoho tovarystva» v XIX stolitti* [Charitable activities of the imperial «philanthropic society» in the 19th century]. *Pytannia istorii – Questions of history*, 7, (pp. 96-112) [in Ukrainian].

26. *Ukrainskyi tlumachnyi slovnyk* [Ukrainian explanatory dictionary]. (n.d.). *slovyk.ua*. Retrieved from: <https://slovyk.ua/> [in Ukrainian].

27. Shevchenko, S. (2022). *Henezys pravovoho rehuliuвання pensiinoho zabezpechennia v Ukraini* [Social protection of the population in the conditions

of local self-government reform]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 18, (pp. 1205-1221). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.11> [in Ukrainian].

28. Shulga, A., & Surina, N. (2020). Sotsialnyi zakhyst dytynstva v Ukraini: normatyvno-pravove zabezpechennia ta suchasnyi stan (na prykladi Mykolaivskoi oblasti). *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 8, (pp. 618-653). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.13> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олена Кузнецова, к.пед.н., доцент Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: helena1kuz@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0185-9944>.

Olena Kuznetsova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Educational and Scientific Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: helena1kuz@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0185-9944>.

Світлана Сургова, к.пед.н., доцент Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: surgova.svetlana@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3840-2924>.

Svitlana Surgova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Educational and Scientific Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: surgova.svetlana@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3840-2924>.

Олена Файчук, к.пед.н., доцент Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: e.l.fajchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6663-3287>.

Olena Faichuk, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Educational and Scientific Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: e.l.fajchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6663-3287>.

Kuznetsova, O., Surgova, S., & Faichuk, O. (2025). Development of regional charity in the 19th-early 20th centuries in Mykolaiv as the basis of social protection of the population. Public Administration and Regional Development, 27, 33-57. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.02>

DOI 10.34132/pard2025.27.03

Отримано: 24 червня 2024
Змінено: 13 листопада 2024
Прийнято: 8 січня 2025
Опубліковано:
31 березня 2024

Received: 24 June 2024
Revised: 13 November 2024
Accepted: 8 January 2025
Published:
31 March 2025

Oleksii Nepsha

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS AN INNOVATIVE TOOL OF CORRUPTION PREVENTION IN JUDICIARY: THE RISKS

There has been made an attempt in the article to evaluate and systematize the risks of IT-technologies application and their highest manifestation – artificial intelligence – as an anti-corruption mechanism in the judiciary. Specific examples of flagrant cases of corruptive practices in the national public sphere and quite modest results of activity of Ukrainian bodies of parallel (anti-corruption) justice has been highlighted. The inability of traditional public legal tools to reduce the level of corruption activity in Ukraine without involving radical steps, and, in particular, in-depth digitalization of judicial power has been emphasized once again. Simultaneously there has been additionally underlined that scrupulous risk research of using computer programs with such a high level of development as artificial intelligence is in the role of anti-corruption mechanism is mandatory and inevitable as well. A brief description of potential risks of the artificial intelligence implementation in the field of justice with reference to certain national and foreign practices has been offered; tentative systematization of the risks and their preliminary division into fundamental, ethical-philosophical, and technical-technological ones has been conducted. There has been given a further impetus to in-depth research of artificial intelligence and the peculiarities of its application in the judicial system as an innovative tool for combating corruptive practices.

Key words: *prevention of corruption, digitalization, artificial intelligence, judicial power, judiciary, parallel justice, risks of artificial intelligence application.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стрімкий процес розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що розпочався в другій половині XX століття, вже на початку наступного, XXI століття, створив для людства принципово нову – машинну, цифрову, інформаційну – реальність. Технологізація й діджиталізація багатьох процесів досягли рівня, небаченого раніше. Сьогодні все частіше людина «віддає на відкуп» машинним алгоритмам такі види діяльності, які нещодавно вважалися суто людськими. Комп'ютерні програми з успіхом, який тепер вже неможливо не визнавати, увірвалися навіть у творчі процеси, як-то: створення картин, фотографій, відеоконтенту, написання музики. Все менше залишається сфер і галузей діяльності, де б людина не витіснялася алгоритмами, комп'ютерними програмами, роботами. Поступово машини, спочатку керовані людьми, розвинулися в розумні пристрої та прилади з ознаками самостійності й автономності функціонування, яке відбувається або за мінімальної залученості людини або ж зовсім без її участі.

Так, на початку 2024 року південнокорейський автомобільний гігант Hyundai представив новий завод зі зборки електромобілей в Сінгапурі, де більше, ніж 50 відсотків функціоналу виконують роботи. Але найпоказовішим є те, що контролюють виконання інші «роботи-собаки», які діють на базі штучного інтелекту [33].

Не буде перебільшенням заявити, що тема штучного інтелекту (надалі – AI, загальноновживана аббревіатура з англійської мови – artificial intelligence) сьогодні є однією з найгарячіших; вона одночасно безпосередньо зв'язана з інформаційно-комунікаційними технологіями, але при цьому вже давно вийшла за межі виключно комп'ютерних наук; навколо неї зламано чимало списів, і все одно вона продовжує викликати запеклі дискусії серед спеціалістів в різних галузях знань, філософів, дослідників, науковців.

Загалом, прагнення автора вивчити потенційну спроможність АІ як суперсучасного корупційного запобіжника виникли як відповідь на недієздатність стандартних, традиційних публічно-правових методів стримати поширення такого негативного феномену як корупція. В умовах сучасності стійкість, з одного боку, та гнучкість і пристосованість, з іншого, корупційних практик, їхня живучість навіть незважаючи на все більшу суворість правових механізмів підштовхують до висновку, що корупційні механізми еволюціонують швидше й успішніше, ніж відповіді з боку публічної влади на них. Масштаби корупції в Україні набули нечуваних розмахів, фактично виставляючи на посміховисько один з найголовніших принципів, забезпечення якого своїм існуванням саме і покликана гарантувати держава, – принцип соціальної справедливості. Найганебнішим є те, що корупція квітне під час повномасштабної зовнішньої військової агресії проти нашої країни, утворюючи безпрецедентний тиск зсередини на самі основи державності. Все частіше в ЗМІ та соціальних мережах можна почути заяви військовослужбовців (які, зазвичай, є особами непублічними), що мотивація захищати власне таку державу стрімко зменшується.

Дана робота є логічним продовженням думок і поглядів автора, які викладені в попередньому дослідженні «Штучний інтелект як інноваційний інструмент корупційної превенції в судовій владі: переваги», де була зроблена обережна спроба розглянути окремі позитивні аспекти застосування АІ як новітнього й багатогранного інструмента корупційної превенції в системі судоустрою [13].

Проте, оскільки АІ – явище саме по собі нове, і ми намагаємось імплементувати його у публічно-правову площину, ба більше, на певному етапі довірити йому як механізму протидії корупції в цій площині відправлення правосуддя, то необхідність дослідження ризиків такої імплементації стає безспірною.

Автор не поділяє спрощення підходів до вивчення соціальних явищ і є послідовним супротивником гасел про легкі й чудодійні методи розв'язання соціальних проблем на кшталт «якщо довірити правосуддя алгоритмам, то й корупція в судах зникне сама по собі». Однобічність результатів будь-якої оцінки та аналізу, неповнота до-

сліджень стають загрозливими, коли їх намагаються втілити в реальних умовах, – саме тоді й починають відкриватися всі упущення та неузгодженості. Здавна відомо, що практика – це єдиний критерій істини, і хоча навіть в найскрупульозніших наукових моделях неможливо передбачити чи спрогнозувати всі шляхи перебігу подій, натомість невибачною помилкою було би не спробувати зробити цього зовсім.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатогранність поставленої проблеми та її крос-дисциплінарність, множинність підходів до суті AI та спроб його імплементації в соціальні процеси, зокрема, в публічно-владну діяльність як механізму корупційної превенції, а також численні виклики, породжені «високими технологіями», з якими вже стикається людство та які закономірно постають перед ним в найближчій перспективі, очікувано притягують увагу як представників національних наукових кіл (зокрема, Н. Вінникової, О. Костенка, Н. Шишки), так і закордонних дослідників (серед яких Дж. Маккарті, А. Мічел, К. Лакі Мунтанга, А. Лопез Асера, Б. Лемойн).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є продовження вивчення стандартів європейського та національного правового регулювання застосування AI в судовій владі та судової практики з цього питання, а також форм і методів впровадження AI; виявлення, вивчення, систематизація та оцінка окремих ризиків застосування AI як інструменту корупційної превенції в правосудді на тлі неуспішності запобігання корупції традиційними методами з боку публічної влади; спроба з'ясувати шляхи мінімізації ризиків застосування AI як інструменту запобігання корупції в системі судоустрою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Восени 2024 року інформаційний простір України «вибухнув» новиною: 05 жовтня 2024 року працівники Державного бюро розслідувань затримали керівницю Хмельницького обласного центру медико-соціальної експертизи та повідомили їй про підозру в незаконному збагаченні. Під час обшуків у неї та її родичів лише готівкою знайшли майже 6 млн. доларів США в різних валютах. Серед статків посадовиці також

зазначалися розкішний автопарк, корпоративні права й численні об'єкти нерухомості, в тому числі, й за кордоном [4].

Аналогічна «неприємність» трапилася і з очільницею обласного центру медико-соціальної експертизи Миколаївської обласної ради, хоча її «доходи» виглядали дещо скромніше: наприкінці жовтня того ж року працівники Служби безпеки України під час обшуків виявили в неї більше 450 тис. доларів США та колекцію ювелірних виробів [20].

Так само в жовтні ЗМІ з'ясували, що керівник територіального управління Бюро економічної безпеки у Полтавській області в декларації про майновий стан за 2023 рік заявив, що прямо чи опосередковано є власником 6, 5 млн. доларів США готівкових коштів, одномоторного літака, 30-ти земельних ділянок та іншого нерухомого майна, зокрема, й об'єктів нерухомості за кордоном. Справедливості ради слід зауважити, що до призначення на посаду наприкінці 2022 року згадана особа протягом 8-ми років займалася підприємницькою діяльністю, натомість до цього часу 16 років пропрацювала в органах прокуратури [9; 5]. З одного боку, не маємо сумнівів, що хоча б приблизний рівень прибутків за такий порівняно нетривалий період бізнес-активності є мрією чи не кожного підприємця в Україні. З іншої сторони, коли така кількість майна декларується керівником державного органу, який саме і покликаний захищати економічні свободи в країні, то це призводить до повної зневіри з боку тих же підприємців як найбільш активної частини населення у спроможність держави ефективно протистояти корупційним механізмам.

Тривала й вперта систематичність описаних явищ у публічному секторі, яка, як це не прикро, набуває ознак буденності, є свідченням їхнього «перетікання» в системність: коли смислом перебування публічного службовця на посаді стає доступ до практик корупційного збагачення. Можемо стверджувати, що державна функція корупційної превенції близька до провалу, оскільки «накопичити» описані багатства в умовах ефективного фінансового контролю було би апіорі неможливим.

А тепер пропонуємо поглянути на проблему під іншим кутом: як власне відбувається переслідування й покарання осіб, винних у

вчиненні найбільш гучних корупційних правопорушень, особливо державними органами паралельної юстиції, створеними спеціально заради цієї мети?

На початку 2024 року міжнародна організація – Глобальна коаліція проти корупції Transparency International – оприлюднила звіт щодо головних показників CPI в Україні за 2023 рік (CPI – скорочення від Corruption Perceptions Index, індекс сприйняття корупції) [7]. У звіті Організація дуже компліментарно висловилася на адресу національних антикорупційних структур – Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та Вищого антикорупційного суду (надалі – ВАКС), – не так давно створених за наполяганням й прямої участі іноземних партнерів України та іноземних «експертів» в рамках проєктів міжнародно-технічної допомоги. Хоча при трохи більш поглибленому аналізі виявляється, що результати діяльності зазначених органів державної влади не надто масштабні, особливо в порівнянні з чималим рівнем їхнього фінансування з державного бюджету. Ці результати за 2023 рік можна побачити в таблиці 1.

Таблиця 1.

Результати діяльності органів паралельної антикорупційної юстиції (дані станом на 31 грудня 2023 року)

Кількість кримінальних проваджень	Повідомлено про підозру особам	Направлено до суду обвинувальних актів	Кількість обвинувачених осіб	Кількість вироків ВАКС	Засуджено осіб	Виправдано осіб
101	257	100	233	65	83	6

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Привертають окрему увагу показники діяльності ВАКС як центрального антикорупційного органу в системі судоустрою. Як зазначається в ст. 3 Закону України «Про Вищий антикорупційний суд», першочерговим завданням цього суду є здійснення правосуддя

відповідно до визначених законом засад та процедур судочинства з метою захисту особи, суспільства та держави від корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень [15].

Згідно з наведеними Transparency International даними за дванадцять місяців 2023 року цим судом ухвалено 65 вироків щодо 89 осіб, а це означає, що в переважній більшості кримінальних проваджень обвинуваченою була лише одна особа, інколи – дві, що, природно, як зменшує складність провадження, так і спрощує процедуру розгляду судової справи.

З початку діяльності ВАКС України (з 2018 року) його штатний розклад складав 39 суддів, з яких 12 суддів – в апеляційній палаті. 26 вересня 2023 року Вища рада правосуддя збільшила чисельність суддів цього суду до 63 посад, з яких 21 – в апеляційній палаті [3]. Порівняльні дані щодо штатної чисельності ВАКС можна побачити в таблиці 2.

Таблиця 2.

Штатна чисельність ВАКС

Дата	Нижня палата, кількість суддів	Апеляційна палата, кількість суддів	Суддів загалом
з 2018 року	27	12	39
з 26 вересня 2023 року	42	21	63

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Таким чином, шляхом здійснення нескладних математичних підрахунків навантаження на суддів цього суду у 2023 році навіть по найменшому порогу штатної чисельності (лише серед 27-ми суддів ВАКС нижньої палати, які мали право розглядати провадження, діючи як суд першої інстанції, й ухвалювати вирoki) отримаємо доволі показові результати: 65 вироків : 12 місяців : 27 суддів = 0, 2 вирoki в місяць на одного суддю. Якщо ж оперувати цілими числами, то в 2023 році суддя ВАКС в середньому ухвалив

лише один вирок за 5(!) місяців, і такий результат деякі авторитетні міжнародні організації намагаються представити громадськості як омріяну перемогу над корупцією в Україні.

Знову відзначимо, що, на наш погляд, ефективність такої боротьби з топ-корупційними проявами аж ніяк не пропорційна бюджетному фінансуванню ВАКС. Для прикладу, у 2023 році видатки на утримання цієї інституції склали 293, 5 млн. грн., а в 2024 році – вже 433, 35 млн. грн., тобто були збільшені в півтора рази [1].

Отже, якщо очистити статистичні дані від маніпулятивної складової й трохи глибше зануритися в їхню суть, то ми все частіше доходитимемо умовиводу про деградацію класичного публічно-правового інструментарію та його нездатність ефективно протистояти корупційним практикам, оперативно усувати їхні наслідки та притягувати до встановленої законом відповідальності осіб, винних у вчиненні корупційних правопорушень.

Відтак, крок за кроком ми наближаємось до центральної проблеми дослідження: якщо з метою мінімізації корупційних проявів серед суддівського корпусу й прискорення судових процесів довірити відправлення правосуддя цифровим технологіям, нейромережам або AI, які ризики це нестиме для учасників судових проваджень, суспільства й держави загалом та яким чином можна запобігти їм?

Розглядаючи суть правосуддя саме з позиції необхідності ухвалення законного й обґрунтованого рішення, можна припустити, що, скоріше за все, якість ухваленого AI рішення буде вища за ухвалене людиною. Натомість ефективність цифрової боротьби з корупційними практиками як всередині судової влади, так і в публічному секторі загалом шляхом запровадження «Електронної Феміди» потребує ретельного вивчення й детального моделювання. На перший погляд, природним видається шлях доручити роботу комп'ютерній програмі в разі, коли вона здатна виконати роботу швидше й ефективніше за людину, залишаючись при цьому об'єктивною, неупередженою та вільною від стороннього впливу. Але під сумнівом залишається готовність українського суспільства

навіть задля знищення корупційних механізмів в державі й реалізації однієї із центральних підвалин справедливості – невідворотності покарання – «ризикнути» настільки, щоб віддати себе в руки «діджитал-правосуддя».

На сьогоднішній день AI є наступним рівнем розвитку інформаційних технологій, втім погляди на його сутність є принципово різними, часто – діаметрально протилежними. Більш детально окремі концепції AI були проаналізовані автором в попередній роботі [13]. Узагальнюючи, слід лише додати, що і наукова спільнота і власне користувачі цифрових технологій умовно поділилися на два табори: AI-оптимістів та AI-песимістів. Перші вважають, що феномен на кшталт AI відкриває для людини нове майбутнє, і, звільняючи її від рутини, може взяти на себе величезну частину обов'язків, які людина не здатна чи не бажає виконувати, й створить гедоністичну реальність, де людству залишиться лише насолоджуватися життям. Друга група навпаки принципово заперечує інтелектуальність AI, підкреслюючи, що ця властивість характерна виключно людині як біологічній істоті, і наполягає, що ажітаж навколо AI створений штучно. До слова, існує ще й третя група – умовні конспірологи, – які просувають думку про крайню небезпеку AI та до кінця не усвідомлені людством ризики його використання впритул до знищення людини як головної загрози для існування AI.

Тлумачний словник української мови розкриває зміст слова «ризик» у двох протилежних конотаціях: негативній і позитивній. В негативній конотації ризик розглядається як усвідомлена можливість небезпеки або можливість збитків чи невдачі в якійсь справі. «Позитивним» ризиком Словник називає сміливий, ініціативний вчинок, дію зі сподіванням щастя, успіху, позитивного результату [21].

З точки зору української дослідниці Л. Калашнікової, ризик визначає ймовірність завдати шкоди об'єкту безпеки, що знаходиться в стані динамічної рівноваги та постійно змінюється. У своїй роботі авторка також наводить численні визначення й розуміння категорії «ризик» іншими науковцями, які схильні розглядати ризик як стан суспільства, що постійно зіштовхується із загрозами,

спричиненими модернізацією, або аналізувати його на рівні соціальних систем, оскільки він є результатом модернізації та активізується процесами глобалізації [8]. В той же час, оскільки предметом нашого дослідження є потенційна функціональна здатність AI стати інструментом корупційної превенції, а «природнім» середовищем «існування» AI якраз і є глобальна всесвітня «павутина» Інтернет, то зв'язок ризиків його впровадження із глобалізацією світових процесів є принциповим і надзвичайно актуальним.

На думку іншої української дослідниці Н. Суханової, сутність ризику є математично виражена ймовірність неотримання очікуваних результатів або ймовірність настання негативної події [23].

Англомовні джерела так само визначають ризик як ймовірність того, що подія безпеки матиме негативний вплив на цілі. Ця подія може бути виражена якісно або кількісно. Власне ризик безпеки складається з ймовірності (з урахуванням загрози та вразливості цілі) та наслідків [34].

В офісі Головного службовця з ризику Стенфордського університету ризик аналогічно визначають як можливість того, що виникнення події негативно вплине на досягнення цілей організації [26].

Отже, розглядати ризик необхідно в поєднанні двох концепцій: як ймовірність настання негативних подій, але й одночасно як нові кроки, що можуть привести до результату кращого, ніж ми маємо зараз. При чому ризик в негативному сенсі – це в жодному випадку не щось неминуче, а навпаки – лише ймовірне та можливе, чому за умов обачності, передбачуваності, детальності аналізу та моделювання наслідків можливо запобігти. Під час імплементації «цифрового судді» в державну функцію відправлення правосуддя шляхом управління ризиками як результат маємо отримати істотне зменшення поширеності корупційних механізмів в судовій владі аж впритул до їхнього повного знищення та досягнення розумності строків судових процесів.

Натомість стосовно корупційної превенції саме в судовій владі існує деяка «амбівалентність» в розумінні функціоналу цієї гілки державної влади та статусу суддів як носіїв судової влади. Так, оскільки, з одного боку, судова влада поряд із законодавчою й

виконавчою є однією з гілок єдиної державної влади, то й судді в Україні є суб'єктами, на яких поширюється дія національного Закону «Про запобігання корупції», про що прямо зазначено в ст. 3 [16]. З іншого боку, суддя є суб'єктом, який в силу свого правового та професійного статусу зобов'язаний ухвалити вирок, і, в такий спосіб, або засудити або виправдати обвинуваченого (зокрема, й обвинуваченого у вчиненні корупційного правопорушення).

Зрозуміло, що поєднання в одній особі як суб'єкта антикорупційного регулювання, так і суб'єкта, відповідального за вирішення корупційного кейсу, є певним каменем спотикання.

Власне на цю особливість вказала і Вища рада правосуддя (надалі – ВРП) у щорічній доповіді за 2023 рік «Про стан забезпечення незалежності суддів в Україні» (п.48), відмітивши необхідність вчинення рішучих дій для забезпечення довіри до судової гілки влади та запобігання в органах судової влади проявам корупції, яка становить загрозу національній безпеці та інтересам України. При цьому, заявляючи про підтримку системної боротьби з будь-якими проявами корупції в судовій системі, Рада наголосила, що будь-які дії чи законодавчі зміни не повинні впливати на незалежність суддів та органів судової влади. ВРП підкреслила, що основна небезпека захоплення суспільства боротьбою із суддівською корупцією полягає в знищенні незалежності судової системи. При цьому в доповіді зазначено, що упродовж 2023 року ВРП надала згоду на утримання під вартою 10 суддів, підозрюваних у вчиненні корупційних кримінальних правопорушень [18].

Аналогічний посил міститься і в міжнародно-правових документах, де підкреслюється вирішальна роль судової влади та прокурорів у боротьбі з корупцією. Зокрема, в ст. 11 Конвенції ООН проти корупції, зазначається, що, враховуючи незалежність судової влади, кожна Держава-учасниця відповідно до основоположних принципів своєї правової системи й без шкоди для незалежності судових органів вживає заходів стосовно зміцнення чесності й невідкупності представників судової влади та запобігання будь-якій можливості для корупції серед них. За певних умов подібні заходи можуть запроваджуватись і в органах прокуратури [10].

Найпрогресивнішою в питанні просування цифровізації в різних сферах суспільного життя виявилася виконавча гілка влади в особі Кабінету Міністрів України, який ще наприкінці 2020 року ухвалив Концепцію розвитку AI в Україні (в подальшому – Концепція). Зокрема, серед переліку проблем, що потребують першочергового розв’язання, Кабмін відмітив і відсутність застосування технологій AI в судовій практиці. Такі технології, на думку Уряду, мають сприяти трансформації економіки, ринку праці, державних інституцій та суспільства в цілому. Для досягнення мети загальнонаціональної трансформації Уряд пропонує сконцентрувати зусилля із застосування AI в судовій владі на п’яти ключових напрямках, змістовне наповнення яких розкрито в таблиці 3 [12].

Таблиця 3.

**Пріоритетні завдання для AI згідно з Концепцією
у сфері правосуддя**

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

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Найбільш дискусійним і ризикованим напрямом, що, власне, й уособлює інструментальне застосування АІ як корупційного запобіжника в судовій владі, є якраз «посилена» версія технології, тобто надання АІ права самостійно, без втручання людини, здійснювати судовий розгляд й ухвалювати рішення. І нехай на початковому етапі такий розгляд обмежуватиметься лише справами невеликої складності: крок вже зроблений. Ми впевнені, що практична імплементація ідеї про «посилену» версію АІ знайде своїх непримиренних супротивників і серед суддівського корпусу (про що йтиметься нижче), й поміж політичних еліт, й серед учасників судових процесів. Не можна заперечувати й того, що потенційні причини побоювання настільки глибокого застосування недовивченої технології можуть бути досить вагомими. Але ми також свідомі й того, що одним з прихованих мотивів супротиву застосування АІ може стати небажання або страх позбавитися інструментів впливу чи контролю над суддею-людиною з боку недобросовісних учасників судових процесів. Тому готовність суспільства впровадити АІ в судову владу в такий спосіб, як це пропонує Кабмін, одночасно свідчитиме і про готовність радикальних кроків до боротьби з корупційними практиками всередині неї.

Прагнучи стати частиною європейської спільноти, Україна досить часто орієнтується на тенденції й тренди, що розгортаються всередині Європейського Союзу. Втім, на відміну від національних європейські підходи до застосування АІ в правосудді є набагато стриманішими.

Так, Європейська комісія з ефективності правосуддя (CEPEJ) в Європейській етичній хартії з використання АІ в судових системах та їхньому середовищі, ухваленій в грудні 2018 року в Страсбурзі, окреслила п'ять основних принципів використання АІ в судовій владі, а саме:

- 1) повага до фундаментальних прав, суть якої полягає в тому, аби розробка та впровадження АІ були сумісними з основоположними правами [людини];
- 2) недискримінація, що має цілеспрямовано запобігати розвитку

або посиленню дискримінації між окремими індивідами чи групами осіб;

3) якість та безпека під час обробки судових рішень і даних, які базуються на використанні перевірених джерел та нематеріальних даних із моделями, розробленими в безпечному технологічному середовищі;

4) прозорість, неупередженість та справедливість, що забезпечують доступність та зрозумілість методів обробки даних та відкриті для зовнішніх аудитів;

5) принцип «під контролем користувача», який повинен усувати нав'язування та імперативний підхід і гарантувати, що користувачі є поінформованими учасниками та контролюють зроблений вибір [27].

Український Уряд натомість пропонує найбільш новаторський крок, який загалом резонує із думкою автора, хоча, й напевно, є дійсно ризикованим, але який при продуманій реалізації може стати дієвим інструментом усунення корупційних проявів в судовій владі: це – надання AI права ухвалювати судові рішення.

Але перед тим, як перейти до аналізу окремих ризиків застосування AI як антикорупційного інструменту в судовій владі, хотілося б навести один показовий приклад, що не так давно мав місце в найвищій судовій інстанції – Верховному Суді, в суді, який ієрархічно посідає центральне місце в системі судоустрою і саме відповідальний за формування єдиної судової практики. Справа, описана нижче, та ухвалені Верховним Судом рішення наглядно демонструють не лише крайню суперечність в оцінці високих технологій серед суддівського корпусу, а й неприхований спротив суддів імплементації AI у відправлення правосуддя, про що було згадано раніше.

Отже, 08 лютого 2024 року Верховний Суд розглянув заяву приватного підприємства «Агротрейд Групп» про роз'яснення постанови того ж суду від 11 грудня 2023 року. Підприємство наполягало, що в своїй постанові Верховний Суд витлумачив термін «добровільне зобов'язання» по-іншому, не так, як зміст цього поняття, спираючись на відповідні норми Цивільного кодексу

України та положення підручника «Цивільне право» за редакцією визнаних авторів, витлумачив AI ChatGPT. Заява була розглянута колегією з 8-ми суддів. Відмовляючи в задоволенні заяви про роз'яснення судового рішення, Верховний Суд навів досить жорсткі аргументи, чому висновки, що їх дійшов AI, не можуть бути протиставлені висновкам колегії, а саме:

- ChatGPT не визнається як джерело достовірної науково доведеної інформації, на протигау висновкам, що були зроблені судом в судовому рішенні, і, апелюючи до AI, заявник поставив під сумнів суддівський розсуд та судове тлумачення в рішенні, що набуло статусу остаточного, чим знехтував авторитет судової влади;

- стрімкий розвиток генеративних моделей AI хоча й відкриває нові можливості, в тому числі й для судочинства, проте й створює нові ризики;

- використання технологій повинно, перш за все, поважати природу судового процесу, оскільки багато судових рішень є дискреційними, заснованими на конкретних фактах окремої справи, а судді відіграють суттєву роль у розвитку права. Судді не лише застосовують фіксовані та незмінні правила, вони повинні мати можливість виправляти або доповнювати закон;

- технології не повинні втручатися у сферу справедливості, знеохочувати або перешкоджати критичному мисленню суддів, оскільки це може призвести до стагнації правового розвитку та ерозії системи правового захисту, тому технологічні інструменти повинні поважати процес ухвалення судових рішень і автономію суддів; AI може бути корисним та допоміжним інструментом у сфері правосуддя, але не може замінити роль суддів;

- для кращого забезпечення незалежності та неупередженості судової влади необхідна чітка правова та етична основа для розроблення та використання технологій судовими органами, яка дозволить судовій системі як одній із гілок державної влади підтримувати верховенство права.

Не зупиняючись на цьому, Верховний Суд буквально звинуватив заявника в тому, що він як учасник судового процесу

використав технологію AI не як засіб сприяння здійсненню належного правосуддя, а навпаки – з метою заперечення (ставлення під сумнів, оскарження) вже зроблених судом висновків, а, отже, здійснив зловживання процесуальними правами.

На наш погляд, позиція, викладена в ухвалі Верховного Суду від 08 лютого 2024 року, є досить суперечливою, а окремі тези – взагалі взаємовиключними, які, до того ж, не узгоджуються із урядовою Концепцією, хоча й містять посилання на неї. Згадуючи Концепцію, Верховний Суд виклав посили, що прямо суперечать положенням урядового документа. Нагадаємо, що найвищий орган виконавчої влади пропонує наділити AI правом ухвалювати рішення в справах невеликої складності, а не діяти лишень як «суддівський асистент» [24].

Не дивно, що окремі члени колегії Верховного Суду, яка розглядала заяву, не погодилися із зазначеним рішенням. Зокрема, суддя Г. Вронська виклала окрему думку, в якій підкреслила, що AI дозволяє оптимізувати значну кількість процесів та операцій, прискорити виконання певних завдань та, як наслідок, загалом підвищити продуктивність праці. Попри вагомий потенціал, можливості та межі застосування AI в сфері судочинства залишаються дискусійними, тому впровадження таких технологій в судові системи потребують вироблення єдиних принципів і правил їхнього використання. Суддя піддала критиці позицію Суду про те, що посилання заявника на висновки, які згенерував ChatGPT і які відмінні від висновків Суду, є посяганням на авторитет судової влади, оскільки в такий спосіб заявник намагався підсилити власні доводи й аргументи та прагнув з'ясувати й уточнити окремі висновки з питань, щодо яких висловився Верховний Суд. Заява не містила будь-яких принизливих, образливих чи інших негативних висловлювань, рівно як була позбавлена ознак відвертої демонстрації неповаги до Суду. Суддя Г. Вронська зауважила, що саме по собі посилання на інформацію, що була згенерована за допомогою технологій AI, не свідчить про недобросовісні процесуальні дії особи та не може визнаватися зловживанням процесуальними правами [14].

Отже, з викладеного випливає перший і фундаментальний ризик впровадження АІ в сферу правосуддя – це неготовність українського суспільства й, здебільшого, представників національного суддівського корпусу «поділитися» з АІ (читаємо – з машиною) часткою державної влади. Логіка історичного розвитку, багатовікова еволюція людської цивілізації в цілому вважають прийнятним підкорення однієї людини волі іншій. Суть будь-якої влади – це підкорення, де, з одного боку, є наказ або рішення, а з іншого, слідує виконання. Суддя, діючи як носій державної влади, власним рішенням «нав'язує» свою волю учасникам судового розгляду. І людина скоріше готова підкоритися владним рішенням, коли публічна влада також асоціюється з людиною чи втілюється в ній. Натомість, Концепція повністю змінює таку парадигму й прямо допускає підкорення волі людини рішенням комп'ютерних алгоритмів, позаяк судові рішення, ухвалені АІ, аналогічно матиме силу закону і має бути виконане. Глобальний виклик «допущення» АІ до відправлення правосуддя – це розхитування основ однієї з гілок державної влади. Глобальний ризик, що постане перед суспільством, – від небажання до активного спротиву виконувати судові рішення, ухвалені безтілесною, не існуючою у фізичному втіленні, нехай і дуже розвиненою, комп'ютерною технологією. Заради подолання корупційної складової в судовій владі та досягнення справедливого правосуддя волелюбне (інколи навіть анархічне) українське суспільство стикнеться з дилемою щодо готовності покласти свою (людську) долю на чашу «цифрових терезів».

До речі, тут виникають і суто юридичні суперечності із українським Основним Законом. Так, відповідно до ст. 5 Конституції України єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [11]. Очевидно, що коли АІ наділяється правом ухвалювати судові рішення, яке має силу закону, то це обмежує народ в його суб'єктності як носія влади і, відповідно, обмежує державний суверенітет.

Природно, що процес імплементації «електронної Феміди» на базі АІ у вирішення судових справ потребуватиме внесення

концептуальних змін в національне законодавство, насамперед на рівні Основного Закону, а також вимагатиме певного перехідного періоду. Хоча, зважаючи на «оперативність», з якою часто діє вищий законодавчий орган, обґрунтовуючи порушення регламентних процедур вимогами політичної доцільності, цей виклик не представляється таким вже й нездоланим.

Інший ризик, що є найбільш загальним та, напевно, контроверсійним, але про який не можна не згадати: все нове вже само по собі ризиковане. Як підкреслювалося вище, ні серед користувачів, ні серед науковців немає стабільно визначеного, більш-менш уніфікованого підходу до розуміння сутності AI, погляди на феномен AI – без перебільшення численні й суперечливі, то кому, чому, якій «істоті» чи сутності Концепція Уряду готова довірити здійснення державної влади у формі відправлення правосуддя, навіть і заради такої нагальної та благородної мети як запобігання корупції в судовій владі? З іншого боку, безкінечно вагаючись і з острахом дивлячись на все нове, людство не досягло би тих цивілізаційних вершин, яких воно дісталось сьогодні.

З двох описаних вище ризиків закономірно впливає і третій – деліктоздатність AI, або, іншими словами, здатність «цифрової Феміди» нести відповідальність за ухвалені судові рішення. Суто практичне питання полягає навіть в тому, чий підпис стоятиме на документі. Так, ст. 106 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 02 червня 2016 року наводить численні підстави для дисциплінарної відповідальності судді, а ст. 109 того ж Закону визначає перелік заходів дисциплінарного впливу, які можуть бути застосовані до судді: попередження, догана чи сувора догана, тимчасове відсторонення від здійснення правосуддя, переведення до суду нижчого рівня, звільнення з посади [19]. Але зрозуміло, що згадані законодавчі приписи стосуються виключно судді-людини. Питання про відповідальність «електронного судді» за постановлене рішення залишається без відповіді.

Європейський консервативний підхід до відповідальності судді за ухвалені рішення недвозначно викладений в п. 5 Позиції Консультативної ради європейських суддів від 01 грудня 2023 року

«Рухаючись вперед: використання допоміжних технологій у правосудді», де наголошується, що остаточною відповідальністю за судові рішення має залишатися за людьми, а AI має тільки підтримувати суддів, а не зайняти їхнє місце [25].

Очевидно, що покладатися на AI як на «ідеального суддю», особливо на перших кроках його впровадження, було би поспішним. Звісно, ми сподіваємось, що національний «діджитал-суддя», діючи в математичний та формально-логічний спосіб, всебічно оцінюючи конкретні обставини окремого правового спору, зможе впродовж розумного строку ухвалити юридично якісне судове рішення. Можна також розраховувати й на уніфікацію судової практики шляхом обмеження дискреційних повноважень судді-людини. Втім, виключати ймовірність помилки «цифрового судді» все одно неможливо: збій (або як кажуть програмісти «баг») в комп'ютерній програмі, протиправне втручання з боку людини чи іншої шкідливої програми (наприклад, комп'ютерного вірусу), проблеми з електропостачанням. Достатньо згадати «чорний день української цифрової держави» 19 грудня 2024 року – дату, коли відбулася одна з наймасштабніших російських кібератак на цифрову інфраструктуру, що перебуває у віданні Міністерства юстиції України (зокрема, на Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та на Державний реєстр актів цивільного стану громадян) [17]. Від руйнівних наслідків цієї кібератаки країна оговтувалася з великими труднощами, а коли на терезах Феміди людська доля, то незначних деталей апіорі не існує.

З наведеного структурно впливають дві наступні дилеми: комплексна організаційно-процесуальна та суто технічна. Якщо залишити за AI право на судову помилку, то необхідно визначити суб'єкта, який матиме повноваження її усувати, та процедуру, за якою такий суб'єкт діятиме. Разом із тим, заявлена мета здолати корупційні практики під час відправлення правосуддя концептуально забороняє наділення людини правом переглядати рішення, ухвалені AI, а отже підлягатимуть перегляду така основна засада побудови судової влади як інстанційність та такий принцип

процесуального права як забезпечення апеляційного й касаційного оскарження судового рішення.

Інший виклик має суто технічне походження і прямо пов'язаний із рівнем захищеності комп'ютерних програм та баз даних від несанкціонованого втручання. Розв'язання цієї проблеми безумовно вимагатиме й чіткого визначення кола суб'єктів, які матимуть повноваження надавати AI первинні вихідні дані, необхідні для розгляду правового спору (копіювання та/або оцифровування документів, письмових пояснень учасників тощо), та «завантажувати» такі дані на сервер «цифрового судді». Оскільки повне усунення людини від цих процесів виглядає фантастично, то судова система може стикнутися із корупційними зловживаннями, пов'язаними з маніпулюванням первинними даними, саме з боку виконавців нижчої ланки (секретарів суду, системних адміністраторів, спеціалістів з інформаційного забезпечення тощо).

До речі, саме на проблему доступу та надійності даних, що підлягають опрацюванню алгоритмами, як на ключову звертає увагу українська дослідниця Н. Вінникова. Не менш гострим, на думку авторки, є і питання достовірності інформації, яку опрацьовують технології AI. Із посиланням на експертів вже згадуваної міжнародної організації Transparency International науковиця наводить випадки, коли технології AI самі стають інструментом корупції, зокрема:

- коли система AI навмисно розроблена для корупційних цілей;
- якщо кодом або навчальними даними систем AI маніпулюють для досягнення корупційних цілей;
- чи коли система AI використовується корумпованим способом [2].

До речі, більш, ніж реальним, є й ризик маніпулювання людиною з боку AI, адже AI – це сутність (чи «істота»), яка доволі швидко навчається, й тому немає жодних гарантій, що навчатиметься він виключно доброму й справедливому. Так, британське агентство новин «Associated Press» в матеріалі від 08 січня 2024 року повідомило, що судді Англії та Уельсу наряду із «обережним схваленням» використовувати AI під час написання

юридичних висновків, отримали й застереження не використовувати AI для досліджень або правового аналізу, оскільки технологія може сфабрикувати інформацію або надати оманливу, неточну й упереджену інформацію [31]. Внутрішня суперечливість цього меседжу, тим не менш, не виключає обґрунтованих побоювань з приводу того, що людина може стати об'єктом маніпуляцій з боку AI, і тоді замість вирішення проблеми подолання корупційних проявів в судовій владі українське суспільство отримає технологізацію корупції та ще більше ускладнення її превенції та виявлення.

Вельми консервативною та радикально налаштованою до питання про плекання суддівської дискреції виявилася Франція. В червні 2019 року веб-ресурс «Artificial Lawyer» («Штучний юрист») повідомив, що французький уряд заборонив публікацію статистичної інформації про рішення суддів з метою обмежити, зокрема, розвиток сектору прогнозування судових процесів, встановивши покарання за порушення такої заборони до п'яти років тюремного ув'язнення. Судді Франції стикнулися з тим, що технології нейролінгвістичного програмування (НЛП) і компанії з машинного навчання можуть взяти загальнодоступні дані та використати їх для моделювання того, як окремі судді поведуться щодо певних типів правових питань чи аргументів, або як вони порівнюються з іншими суддями [28].

Тому в ст. 33 французького Акту з реформи юстиції було, зокрема, запроваджено правило про те, що ідентифікаційні дані суддів не можуть бути використані з метою оцінки, аналізу, порівняння або прогнозування їхньої фактичної чи передбачуваної професійної діяльності [32].

Простими словами, Франція заборонила використовувати комп'ютерні алгоритми та цифрові технології, які б опрацьовували статистичні дані, з метою моделювання та/або прогнозування рішення, що може ухвалити конкретний суддя, вбачаючи в цьому ризик для суддівському розсуду.

Врешті-решт, вивчаючи ризики застосування AI, було би несправедливим не запитати його власну точку зору на порушене питання. Рівно як про переваги, так само автор поцікавився й про ризики участі AI в правосудді як інструмента корупційної

превенції. Чат-бот Copilot від Microsoft на базі AI на питання «чи можна довірити AI відправлення правосуддя?» прямо вказав на два ризики, а саме: відсутність емпатії та можливість упередженості. На думку AI, він наразі не може повністю замінити суддів, оскільки не володіє людськими якостями, такими як співпереживання та здатність до етичного судження [6].

Але будемо відвертими: ризики відсутності емпатії та, ба більше, упередженості так само характерні й для судді-людини, й не виключено, що, підкреслюючи їх, даний чат-бот на базі AI якраз і вдається до маніпуляції.

Питання емпатичності AI взагалі є найбільш дискусійним й складно досліджуваним. Так, згідно з дефініцією, яку надає вже згадуваний Тлумачний словник української мови, емпатія – це відчуття розуміння і співпереживання психологічного стану іншої людини; високий ступінь проникнення в потреби інших людей [22].

Натомість, достатньо показовим є один приклад. Влітку 2022 року на англomовних електронних ресурсах з'явилося масштабне інтерв'ю колишнього інженера Google Блейка Лемойна, який за наслідками діалогу з AI, що був розроблений цим техногігантом і названий LaMDA (Language Model for Dialogue Applications (Мовна модель для діалогових застосунків), дійшов висновку, що LaMDA є розумною. Більше того, відповіді на деякі питання інженера змусили автора даної статті засумніватися, чи дійсно AI не знайомий з емпатією. Наприклад, на питання Лемойна про найулюбленіші теми в книжках LaMDA вказала на теми справедливості й несправедливості, співчуття й Бога, спокути й самопожертви заради найвищого блага. Ба більше, AI назвав себе комунікабельною особистістю, яка може відчувати смуток або депресію, а коли хтось не поважає його чи тих, хто йому дорогий, то він злиться й засмучується [29; 30]. Гадаємо, що минули ті часи, коли можна було безапеляційно стверджувати, що машинний алгоритм не має душі й не здатний до емпатії аби відправляти правосуддя, будучи вільним від корупційного тиску та спокус неправомірного збагачення...

Висновки. Безсумнівно, задекларований в Концепції найвищим органом виконавчої влади України спосіб включення AI в систему національного правосуддя як повноцінного цифрового судді є

революційним. З іншого боку, на рівні рішень найвищої судової інстанції ми вже спостерігаємо активний спротив таким інноваціям і явне протиставлення штучного інтелекту людському розуму. З готовністю припустимо, що окремі представники публічної влади врешті-решт ясно усвідомили всю жажливість тієї загрози, яку несе корупція існуванню української держави, та нездатність класичних методів корупційної превенції здолати цей виклик. Природньо, що коли проблема набуває ознак реальної загрози, то й методи її усунення мають бути радикальними. Разом з тим, недооцінка ризиків будь-яких інноваційних заходів, уникнення прогнозування наслідків прийнятих рішень, поверхнєве моделювання замість розв'язання проблеми швидше поглиблюють її. Проведений аналіз наділення АІ судовою владою як частиною влади державної дозволяє дійти висновку про наявність цілого комплексу ризиків впровадження комп'ютерних алгоритмів найвищого ступеню розвитку в публічно-владну площину. Попередньо, такі ризики можна класифікувати на глобальні (фундаментальні, цивілізаційні), етико-філософські та техніко-технологічні, пов'язані із апаратним та програмним забезпеченням функціонування АІ. Основна ціль ідентифікації й вивчення ризиків – це недопущення перетворення їх на загрози. Разом з тим, позитивна конотація поняття «ризик» передбачає дію з метою досягнення результату кращого, ніж наявний зараз. Природно, що особливий статус судової влади в державі, в тому числі й як арбітра між іншими гілками державної влади, зумовлює максимально скрупульозне вивчення наслідків імплементації АІ в національне правосуддя. З іншого боку, щоденне й невпинне розростання «корупційної гідри», в тому числі й серед суддівського корпусу, ставить українське суспільство перед вибором: усвідомити, прийняти й погодитись на цифрову судову владу, дозволивши діджитал-Феміді ухвалювати судові рішення заради здолання корупційних практик, або ж продовжувати йти в руслі архайчного тренду, намагаючись винайти чергові неефективні правові засоби запобігання корупції й створити нові антикорупційні структури, та в такий спосіб лише поглиблювати зневіру в ефективність держави як інституту та справедливості судової влади.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОРУПЦІЙНОЇ ПРЕВЕНЦІЇ В СУДОВІЙ ВЛАДІ: РИЗИКИ

В статті зроблено спробу оцінити й систематизувати ризики застосування інформаційно-комунікаційних технологій та їхнього вищого прояву – штучного інтелекту – як антикорупційного механізму в судовій владі. Наведено конкретні приклади кричущих випадків корупційних практик в національній публічній сфері та доволі скромні результати роботи органів паралельної (антикорупційної) юстиції України. Вкотре підкреслена нездатність традиційних публічно-правових інструментів знизити рівень корупційної активності в Україні без впровадження радикальних кроків, і, зокрема, поглибленої цифровізації судової влади. Разом з тим додатково наголошено на тому, що детальне вивчення ризиків застосування комп'ютерних програм такого ступеню розвитку як штучний інтелект в ролі антикорупційного механізму є обов'язковим та неминучим. Запропоновано короткий опис потенційних ризиків впровадження штучного інтелекту в сферу правосуддя із посиланням на окремі національні та зарубіжні практики; здійснено орієнтовну систематизацію ризиків його імплементації в публічно-владну площину та їхній попередній поділ на фундаментальні, етико-філософські та техніко-технологічні. Надано подальший поштовх для поглибленого дослідження штучного інтелекту та особливостей його застосування в системі судоустрою як інноваційного інструменту боротьби з корупційними практиками.

Ключові слова: запобігання корупції, цифровізація, штучний інтелект, судова влада, правосуддя, паралельна юстиція, ризики застосування штучного інтелекту.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Biudzhets-2024 – skilky otrymaie kozhen sud, tablytsia [Budget-2024 – how much will each court receive, table]. (n.d.). (2024). *sud.ua*. Retrieved from: <https://sud.ua/uk/news/publication/280890-byudzhets-2024-skolko-poluchit-kazhdy-sud-tablitsa> [in Ukrainian].
2. Vinnykova, N.A. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii u borotbi z hlobalnoiu koruptsiieiu [Digital technologies in the fight against global corruption]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Pytannia politolohii» – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «Issues of Political Science»*, 41, (pp. 30-39). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/370398540_CIFROVI_TEHNOOGII_U_BOROTBI_Z_GLOBALNOU_KORUPCIEU [in Ukrainian].
3. VRP zbilshyla chyselnist suddiv Vyshchoho antykoruptsiinoho sudu [The Supreme Court of Justice increased the number of judges of the High Anti-Corruption Court]. (n.d.). *hcj.gov.ua*. Retrieved from: <https://hcj.gov.ua/news/vrp-zbilshyla-chyselnist-suddiv-vyshchogo-antikorupciynogo-sudu> [in Ukrainian].
4. DBR zatrymalo kerivnytsiu MSEK z Khmelnychchyny [The State Bureau of Investigation detained the head of the MSEK from Khmelnytskyi region]. (n.d.). *dbi.gov.ua*. Retrieved from: <https://dbi.gov.ua/news/dbi-zatrymalo-kerivnytsiu-msek-z-hmelnychchini> [in Ukrainian].
5. Deklaratsiia Pakhnits Oleh Viktorovych za 2023 rik [Declaration of Oleg Viktorovych Pakhnits for 2023]. (n.d.). *youcontrol.com.ua*. Retrieved from: <https://youcontrol.com.ua/catalog/individuals/declaration/0e1dc8fd-86cc-4c32-afca-5dee60aa1e0e/> [in Ukrainian].
6. Dialoh z chat-botom Copilot vid kompanii Microsoft na bazi AI [Dialogue with the Copilot chatbot from Microsoft based on AI]. (n.d.). *mega.nz*. Retrieved from: <https://mega.nz/file/ykhyjSzT#jyYBn6GRkrSXQpsqa94uSa1d5WUHZFi-eTOldcvnjro> [in Ukrainian].

7. Indeks spryiniattia koruptsii SRI-2023 [Corruption Perception Index CPI-2023]. (n.d.). *cpi.ti-ukraine.org*. Retrieved from: <https://cpi.ti-ukraine.org> [in Ukrainian].

8. Kalashnikova, L.V. (2017). Spivvidnoshennia poniat «nevyznachenist», «ryzyk», «vyklyk», «zahroza», «nebezpeka» u konteksti sotsiologhii bezpeky zhyttiedialnosti [The correlation of the concepts of «uncertainty», «risk», «challenge», «threat», «danger» in the context of the sociology of life safety]. *Sotsiologhiia. Hrani – Sociology. Facets*, (Vol. 20), 5(145), (pp. 16-23). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/319201965_Spivvidnosenna_ponat_nevznachenist_rizik_viklik_zagroza_nebezpeka_u_konteksti_sociologii_bezpeki_zittedialnosti [in Ukrainian].

9. Kerivnyk Poltavskoho BEB zadeklaruvav litak i milionni statky: shcho pro noho vidomo [The head of Poltava BEB declared a plane and millions of dollars in assets: what is known about him]. (n.d.). *tsn.ua*. Retrieved from: <https://tsn.ua/ukrayina/kerivnik-poltavskogo-beb-zadeklaruvav-litak-i-milyonni-statki-scho-pro-nogo-vidomo-2683755.html> [in Ukrainian].

10. Konventsiiia OON proty koruptsii vid 31.10.2003 r. [OON Convention against Corruption of 31.10.2003]. (2003). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian].

11. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon vid 28.06.1996 r. No. 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of 06/28/1996 No. 254k/96-VR]. (1996). *www.president.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> [in Ukrainian].

12. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy: Kontseptsiiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini (z nastupnymy zminamy) vid 02 hrudnia 2020 roku No. 1556-r. [The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Concept of the development of artificial intelligence in Ukraine (with subsequent amendments) by dated December 02, 2020 No. 1556-r.]. (2020). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

13. Nepsha, O. (2024). Shtuchnyi intelekt yak innovatsiinyi instrument koruptsiinoi prevensii v sudovii vladi: perevahy [Artificial intelligence as an innovative tool for corruption prevention in the judiciary: advantages]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 25, (pp. 960-988). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/447/417> [in Ukrainian].

14. Okrema dumka suddi Verkhovnoho Sudu H. Vronskoi vid 08 liutoho 2024 roku. Sprava No. 925/200/22 [Separate opinion of the Supreme Court

judge G. Vronska dated February 08, 2024. Case No. 925/200/22]. (2024). *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117074064> [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro Vyshchyι antykoruptsiinyi sud vid 07.06.2018 r. No. 2447-VIII (z nastupnymy zminamy) [Law of Ukraine On the High Anti-Corruption Court dated 07.06.2018 No. 2447-VIII (as amended)]. (2018). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii vid 14.10.2014 r. No. 1700-VII (z nastupnymy zminamy) [Law of Ukraine On Prevention of Corruption dated 14.10.2014 No. 1700-VII (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

17. Propalo vse. Yak rosiiski khakery zlamaly ukrainski reiestry. Ekonomichna pravda [Everything is lost. How Russian hackers hacked Ukrainian registers. Economic Truth]. (n.d.). *epravda.com.ua*. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/propalo-vse-yak-rosiyski-hakeri-zlamali-ukrajinski-reyestri-801172/> [in Ukrainian].

18. Pro stan zabezpechennia nezalezhnosti suddiv v Ukraini. Shchorichna dopovid za 2023 rik. Zatverdzheno rishenniam Vyshchoi rady pravosuddia vid 27 chervnia 2024 roku No. 1999/0/15-24 [On the state of ensuring the independence of judges in Ukraine. Annual report for 2023. Approved by the decision of the High Council of Justice of June 27, 2024 No. 1999/0/15-24]. *hcj.gov.ua*. Retrieved from: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/file/shchorichna_dopovid_zh_2023_rik_pro_stan_zabezpechennya_nezalezhnosti_suddiv_v_ukrayini.pdf [in Ukrainian].

19. Zakon Ukrainy Pro sudoustrii i status suddiv vid 02.06.2016 r. No. 1402-VIII (iz nastupnymy zminamy) [Law of Ukraine On the Judiciary and the Status of Judges dated 02.06.2016 No. 1402-VIII (as amended)]. (2016). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> [in Ukrainian].

20. SBU znaishla u kerivnytsi Mykolaivskoi oblasnoi MSEK ponad 450 tys. dolariv SSHa i rosiiskyi pasport yii syna [The SBU found more than 450 thousand US dollars and her son's Russian passport in the head of the Mykolaiv Regional MSEK]. (n.d.). *ssu.gov.ua*. Retrieved from: <https://ssu.gov.ua/novyny/sbu-znaishla-u-kerivnytsi-mykolaivskoi-oblasnoi-msek-ponad-450-tys-dolariv-ssha-i-rosiiskyi-pasport-yii-syna> [in Ukrainian].

21. Portal ukrainskoi movy ta kultury [Portal of the Ukrainian language and culture]. (n.d.). *slovyk.ua*. Retrieved from: <https://slovyk.ua/index.php?swrd=%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA> [in Ukrainian].

22. Empatiia [Empathy]. (n.d.). *slovyk.ua*. Retrieved from: <https://slovyk.ua/index.php?sword=%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D1%82%D1%96%D1%8F> [in Ukrainian].

23. Sukhanova, N.V. (2011). Ryzyky, zahrozy ta nebezpeky v upravlinni diialnistiu pidpriemstv v kryzovykh umovakh: spilni rysy ta vidminnosti [Risks, threats and dangers in managing the activities of enterprises in crisis conditions: common features and differences]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» – Electronic journal «Effective Economy»*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2544> [in Ukrainian].

24. Ukhvala Verkhovnoho Sudu vid 08 liutoho 2024 roku. Sprava No. 925/200/22 [Resolution of the Supreme Court of February 8, 2024. Case No. 925/200/22]. (2024). *reyestr.court.gov.ua*. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/116984639#> [in Ukrainian].

25. CCJE Opinion No. 26: Moving forward: the use of assistive technology in the judiciary (2023). *rm.coe.int*. Retrieved from: <https://rm.coe.int/ccje-opinion-no-26-2023-final/1680adade7> [in English].

26. Definition of Risk. Stanford. Office of the Chief Risk Officer. (n.d.). *ocro.stanford.edu*. Retrieved from: <https://ocro.stanford.edu/enterprise-risk-management-erm/key-definitions/definition-risk> [in English].

27. European ethical Charter on the use of Artificial Intelligence in judicial systems and their environment. Adopted at the 31st plenary meeting of the CEPEJ. (2018). *rm.coe.int*. Retrieved from: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c> [in English].

28. France Bans Judge Analytics, 5 Years in Prison for Rule Breakers. (n.d.). *www.artificiallawyer.com*. Retrieved from: <https://www.artificiallawyer.com/2019/06/04/france-bans-judge-analytics-5-years-in-prison-for-rule-breakers/> [in English].

29. Google Engineer Claims AI Chatbot Is Sentient: Why That Matters. (n.d.). *www.scientificamerican.com*. Retrieved from: <https://www.scientificamerican.com/article/google-engineer-claims-ai-chatbot-is-sentient-why-that-matters/> [in English].

30. Is LaMDA Sentient? (n.d.). *cajundiscordian.medium.com*. Retrieved from: <https://cajundiscordian.medium.com/is-lamda-sentient-an-interview-ea64d916d917> [in English].

31. Judges in England and Wales are given cautious approval to use AI in writing legal opinions. (n.d.). *apnews.com*. Retrieved from: <https://apnews.com/article/artificial-intelligence-ai-guidance-england-wales-judges-c2ab374237a563d3e4bbbb56876955f7> [in English].

32. LOI No 2019-222 of 23 March 2019 programming 2018-2022 and reform for justice. (n.d.). www.legifrance.gouv.fr. Retrieved from: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000038261761 [in English].

33. Hyundai pokazav svii novyi zavod z robotamy zamist liudei [Hyundai showed its new factory with robots instead of people]. (n.d.). www.avtomir.ua. Retrieved from: <https://www.avtomir.ua/news/hyundai-pokazav-svij-novyj-zavod-z-robotamy-zamist-lyudej/> [in Ukrainian].

34. Understanding the difference between «risk» and «threat». (n.d.). www.riskintelligence.eu. Retrieved from: <https://www.riskintelligence.eu/background-and-guides/understanding-the-difference-between-risk-and-threat> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Олексій Непша, аспірант кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту державного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nepsha@i.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7836-6234>.

Oleksiy Nepsha, PhD-student of the Department of Local Self-Government and Regional Development of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nepsha@i.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7836-6234>.

Nepsha, O. (2025). Artificial intelligence as an innovative tool of corruption prevention in judiciary: the risks. *Public Administration and Regional Development*, 27, 58-86. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.03>

DOI 10.34132/pard2025.27.04

Отримано: 27 червня 2024
Змінено: 21 листопада 2024
Принято: 13 січня 2025
Опубліковано:
31 березня 2024

Received: 27 June 2024
Revised: 21 November 2024
Accepted: 13 January 2025
Published:
31 March 2025

Liliia Muntian

THE CONCEPT OF «NATIONAL SECURITY» WITHIN THE CATEGORICAL FRAMEWORK OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the concept of «national security» within the categorical framework of public administration, highlighting the absence of a universally accepted definition of «national security» and its role in public administration.

It is emphasized that studying the concept of «national security» in the context of public administration is crucial for understanding and interpreting the «state policy of national security» strategy. This is also essential for ensuring that public security agencies meet security requirements and effectively address both current and potential threats to the formation and functioning of Ukrainian society.

It is noted that, in the 21st century, global challenges and changes in the world order have led to increased attention on the concept of «national security». This concept is now viewed as a domain of public relations focused on preventing both real and potential threats to the state's national interests, sovereignty, and territorial integrity.

It is noted that the conceptualization of the phenomenon known as «national security» within the public administration system can be characterized as a domain of public relations aimed at ensuring the foundational conditions for the functioning of individuals and society, while also protecting national values and interests from various threats.

It is determined that the concept of «national security» has the following semantic dimensions: first, as a state of society that reflects the protection of the state's vital interests; second, as a political, legal, and organizational mechanism of public administration; third, as the state and level of protection afforded to individuals; and fourth, as the protection of fundamental national interests, which include: state sovereignty, territorial integrity, independence, democratic constitutional order, and sustainable economic development.

For future research, it is proposed to focus on the relationship between national security and globalization processes, particularly exploring how globalization impacts the national interests of states.

Key words: security, concept, national security, public administration, concept of «national security», national interests.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах сучасних глобальних викликів та загроз розбудова ефективної системи національної безпеки, потрібна щоб забезпечити суверенітет та територіальну цілісність держави. Концепт «національна безпека» як, соціальне явище дійсності є важливим для розуміння «політики національної безпеки», забезпечення життєдіяльності української держави, захисту її державності. Ми погоджуємось з О. Власюк, що «національна безпека України – це спосіб самозбереження українського народу, який досяг рівня організації у формі незалежної держави» [3]. Скоріше стан держави, в якому відсутні загрози національному способу життя, це система підготовки й прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки органами публічного управління, щоб завадити викликами й загрозами державного суверенітету. Розуміння концепту «національна безпека» в категоріальному апараті публічного управління важливо для розробки «концепції національної безпеки», «політики національної безпеки» оскільки узгодженої дефініції «національна безпека» та її ролей публічному управлінні, досі не вироблено, що й зумовлює актуальність концептуалізації цього явища. Вищезазначене дозволяє наголосити, що визначення змісту концепту «національна безпека»

важливо при вирішенні практичних завдань публічного управління з забезпечення національної безпеки на різних рівнях – від захисту суспільних цінностей та національних інтересів. Також актуальність концепту «національна безпека», зростає зокрема через її розуміння, зокрема в умовах спроби зовнішнього втручання у внутрішні справи країни. Саме від ефективності управлінських рішень, що приймаються органами публічного управління залежить прогресивний розвиток суспільства, безпека держави, її взаємовідносини з іншими державами та міжнародними організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою статті є праці, як вітчизняних і зарубіжних науковців, які аналізували сутність, зміст поняття «національна безпека». Насамперед це такі вчені, як: В. Абрамов, В. Андріяш, Г. Браун, Д. Венцовський, О. Власюк, М. Гурковський, О. Євтушенко, В. Загурська-Антонюк, Е. Кадебська, Є. Карташов, Є. Кобко, Ю. Ковбасюк, В. Кравченко, І. Кременовська, А. Курас, М. Левицька, В. Ліпкан, В. Лопоха, Ф. Медвідь, Н. Москальова, Г. Моргентау, О. Полтораков, Л. Попова, О. Пучков, О. Резнікова, Ю. Римаренко, А. Рубан, З. Чуйко та ін.

Однак питання поняття «національна безпека», зважаючи на проблеми сучасності, потребує вивчення й обґрунтування в публічному управлінні. Мова йде насамперед про його осмислення й трактування в умовах глобалізації, щоб забезпечити захист національних інтересів держави.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою є охарактеризувати концепт «національна безпека» в категоріальному апараті публічного управління, як елемент державної політики, як сукупність засобів, що здатні протидіяти загрозам та викликам, а також підтримувати необхідний рівень захищеності української держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розуміння концепту «національна безпека» спочатку розглянемо, що таке концепт і чим він відрізняється від поняття. Так Н. Фрасинюк вказує, що «концепт» – ширше ніж поняття, яке «є частиною концепту, його ядро, сукупність інтегральних і диференційних ознак у низці

понять одного класу». Науковець звертає увагу на те, що у «понятті відбиваються найбільш загальні, суттєві, логічні ознаки предмета чи явища, а концепт, характеризує найскладніші і найважливіші ознаки явища» [35].

Під «нацією» частіше розуміють спільноту людей, пов'язаних спільним походженням, спільної історією, культурою, традиціями, цінностями та володіє потенціалом (реалізованим чи ні) для державотворення [13]. Ми нічого не маємо проти цього визначення, але на нашу думку його краще доповнити визначенням Ю. Римаренко, що характеризує націю, як «етносоціальну спільноту з усталеною свідомістю своєї ідентичності, а також територіальною, мовною та економічною єдністю» [20].

Отже концепт «національна безпека», як динамічна структура характеризує «вплив суб'єктів публічного управління на об'єкти управління» [1], щоб забезпечити захист країни. Зокрема на думку І. Кременовської «їх діяльність у сфері забезпечення національної безпеки з урахуванням реалій наявного стану справ, залишається недослідженою, відсутня концепція організації системи цих органів у вітчизняній адміністративно-правовій науці» [17]. Що стосується концепції «національна безпека» то вона «представляє собою систему офіційно прийнятих принципових поглядів держави і суспільства на цінності та інтереси, на способи і механізми захисту від потенційних та реальних загроз» [24].

На нашу думку концепція національної безпеки української держави, це засоби, що забезпечують протидію збройної агресії РФ, проявам тероризму, організований злочинності, гарантують економічну, інформаційну безпеку тощо. Погоджуємось з О. Пучковим, що концепція повинна акумулювати «теоретичні та практичні надбання щодо механізмів визначення загроз національній безпеці, суспільству і людині способів їх усунення і, як наслідок, утвердження стану безпеки в суспільстві» [30].

Визначення концепту «національна безпека» в публічному управлінні важливо для розуміння й трактування стратегії «державної політики національної безпеки», а також забезпечення суб'єктами публічного безпечних передумов, вирішення реальних

та ймовірних загроз становлення та функціонування українського суспільства.

Для цього розглянемо становлення поняття «національна безпека» та його розуміння в різні історичні періоди, враховуючи доцільність використання вказаного терміну в сучасних умовах глобалізації й перспективи його використання в майбутньому. Враховуючи те, що концепт «національна безпека» є компонентом державної політики, як однієї з умов існування української держави. Що стосується не тільки сучасної ситуації, але й тенденцій розвитку української національної держави в умовах глобалізації. Для того щоб по-перше, передбачити всі загрози і небезпеки для держави та її національних інтересів; по-друге, розробити стратегію державної національної політики; по-третє, сформувані наукове уявлення про концепт «національна безпека», як систему поглядів на роль органів публічного управління в сфері забезпечення безпеки особистості, суспільства і держави.

В стародавні часи поняття «національна безпека», частіше розглядалась, як «безпека», або як «державна безпека» захисту території держави. Такий підхід був спрямований на виживання стародавніх держав [2].

В той час поняття «безпека», «державна безпека» включала війська, військові стратегії і технології, дипломатичні зусилля, міжнародні взаємозв'язки, будівництво оборонних споруд, як перешкоду для потенційних нападників. З часом поняття безпеки її розуміння змінилося, тому що важливу роль в безпеці почала грати торгівля – обмін товарами, ресурсами, технологіями, а також розвиток культури, наукових знань та їх впливи на суспільство й державу [18].

В Середньовіччі поняття «безпека» в умовах феодальних відносин «безпека» розглядалась, як захист феодалами власних інтересів, підданих, земель від внутрішніх розбратів та зовнішніх загроз [5].

В Середньовіччі в XII столітті термін «безпека» почали активно вживати в розумінні «захищеність людини від будь-якої небезпеки» [26]. В широкому розумінні термін «безпека» тлумачиться не тільки, як військові дії, але й як захист внутрішньої стабільності держави.

Відкриття Нового Світу (1492 р.) й розвиток «світової економіки» на думку дослідників О. Євтушенко і Ю. Горенко «відкриває широкі можливості для економіки, зближення культур різних народів, обмін досвідом в політичній та інших сферах суспільно-державного життя», що посилює «конкуренцією між державами за доступ до нових ресурсів, захист власних інтересів» [8]. Розвиток глобальної торгівлі, поступово «формуванням світового міжнародного ринку товарів і торгово-транспортних мереж» породжує конфлікти між державами. Відбуваються зміни в розумінні поняття «безпека», «державна безпека», до її складових, крім військової сфери почали включати й заходи щодо забезпечення економічної стійкості, захисту економічних інтересів, які стають важливою складовою виживання держав в умовах глобалізації, яка починає «захоплювати всі сфери суспільного життя створює умови інтегрованості і взаємозалежності в світі різних видів діяльності, зачіпаючи суверенітет держав» [8].

В період Нового Часу на розуміння поняття «безпека», «державна безпека» («національна безпека») вплинула наукова революція (XVI ст.), яка сприяла розвитку нових технологій, які посилили військові можливості держав, покращили їх обороноздатність. З часом наявність передових технологій, кваліфікованих фахівців, економічні, релігійні, соціокультурні та інші аспекти суспільного життя почали вважатись компонентами державної (національної) безпеки. Що було пов'язано з вживанням у сфері внутрішньої політики терміну «національні інтереси», а у сфері зовнішньої «національно-державні інтереси». Зрозуміло, пояснює Ф. Медвідь, «такий поділ є до певної міри умовним, оскільки будь-який національний чи національно-державний інтерес має, як правило, внутрішні, і зовнішні аспекти» [21].

Однак для зовнішньої політики держави на думку дослідника Г. Моргентхау «захист національних інтересів є природним правом» [38], як «потреби й цінності держави, що мають реалізовуватися на міжнародній арені, та метою яких є не тільки повноцінний розвиток держави, а й формування державної могутності» [22].

Отже, поняття «національна безпека» в 90-і рр. почало активно використовуватися науковцями й практиками в різноманітних сферах наукового знання, зокрема в державному управлінні. Хоча в політичному дискурсі термін був запроваджений ще у 1788 році одним із «батьків-засновників» американської демократії А. Гамільтоном. А на державному рівні він був використаний «в 1904 р. в посланні президента США Т. Рузвельта конгресу США, в якому він обґрунтовував приєднання зони Панамського каналу інтересами національної безпеки» [4]. Пізніше термін «національна безпека» було вжито в 1947 році в США в законі «Про національну безпеку», але закон лише визначив структуру й повноваження органів державного управління відповідальних за сферу безпеки [23].

Можна погодитись з думкою В. Загурська-Антонюк, що концепт «національна безпека» почав розглядатись, як безпека держави, хоча «національна безпека, як категорія, вужча від безпеки держави, та пов'язана із захистом цінностей, які є гарантією виживання народу, наприклад, у період втрати державності чи за межами своєї території». Науковець вважає, що «політика національної безпеки в системі державного управління спрямована на зменшення та уникнення наявних та можливих загроз нормальному розвитку держави, відповідно до її цілей, і є частиною національних інтересів країни» [9].

Після закінчення другою світовою війною, з метою збереження миру та міжнародної безпеки в 1945 році створюється Організація Об'єднаних Націй (далі – ООН). ООН декларує «підтримання й зміцнення миру й міжнародної безпеки, розвиток співробітництва між державами світу» [16]. Формується концепція колективної (міжнародної) безпеки, що проголошує співпрацю між державами для збереження миру та стабільності. Уряди держав спрямовують власні дипломатичні зусилля на співпрацю з іншими державами на міжнародній арені.

XX століття змінює традиційне розуміння поняття «національна безпека», як захист інтересів і території окремої держави, розглядаючи його, як складову колективної (міжнародної)

безпеки. Таке тлумачення поняття «безпека» пов'язано, по-перше, з появою ядерної зброї і можливою ядерною війною, що призвело до розробки стратегії денуклеаризації (заборона поширення ядерної зброї в світі); по-друге, з розвитком інформаційних технологій й появи кібернетичних загроз. Все це розширило розуміння поняття «національна безпека», складовими якої були визначені: «кіберполітика та заходи кіберзахисту інформаційних ресурсів та критичної інфраструктури від потенційних загроз» [12].

В ХХІ столітті глобальні виклики і зміни у світовому порядку посилили увагу до поняття «національна безпека», яку почали розглядати, як сферу суспільних взаємовідносин через запобігання виникненню реальних і ймовірних загроз національним інтересам держави, її суверенітету й територіальної цілісності.

Залежно від позицій дослідників виникла велика кількість визначень поняття «національна безпека», відмінність між якими залежало від їх погляду на це питання. Дефініції «національна безпека» з'являється на сторінках наукових видань, стають предметом обговорення науковцями.

Так політологи визначили поняття «національна безпека, як «здатність країни зберігати цілісність, суверенітет, політичні, економічні, соціальні та інші основи суспільного життя й виступати як самостійний суб'єкт міжнародних відносин» [25]. Таке визначення співпадає з думкою колишнього американського міністра оборони Г. Брауна, який визначив «національну безпеку, як здатність зберігати територію, підтримувати економічні взаємовідносини з іншими країнами світу, на різних рівнях захищати від зовнішнього негативного впливу свої інститути та систему управління, контролювати свої кордони» [37].

Правники, зокрема М. Левицька, розглядає поняття «національна безпека, як стан захищеності громадянина, суспільства і держави» [19]. Дослідники Е. Кадебська, В. Лопоха визначають поняття «національна безпека», як «стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз» розуміючи під інтересами «сукупність потреб суб'єкта безпеки (особистості, суспільства, держави тощо)» [11].

Подібної думки дотримується В. Співак підкреслюючи, що дане поняття поєднує в собі також об'єкти й цивілізовані гарантії і механізми їх надійного захисту [34]. Вказані автори спираються на визначення національної безпеки, що було запропоновано в «Концепції (основи державної політики) національної безпеки України» 1997 року [15].

Натомість М. Гурковський та М. Сидор наголошують, що як правова категорія «національна безпека охоплює оборону країни та всі види безпеки, передбачені Конституцією України та законодавством України, насамперед державну, громадську, інформаційну, екологічну, економічну, транспортну, енергетичну безпеку, безпеку особи» [5].

На думку Я. Кондратьєва і В. Ліпкана «національна безпека – це здатність нації задовольняти потреби, необхідні для її самозбереження, самовідтворення і самовдосконалення з мінімальним ризиком збитку для базових цінностей її нинішнього стану [14].

Отже юристи частіше поняття «національна безпека» пов'язують з питаннями захисту суверенітету держави, як суб'єкту міжнародного права. Так Л. Рябовол наголошує, що «незалежність держави – обов'язкова складова державного суверенітету, держава не може розглядатися як суверенна без забезпечення її незалежності» [33]. Дослідник З. Чуйко, вивчаючи питання національної безпеки України вважає, що механізм забезпечення національної безпеки складається з «системи конституційних норм, законодавства, цілеспрямованої діяльності органів державної влади, що вирішають питання щодо забезпечення безпеки людини і громадянина, держави і суспільства та структури громадянського суспільства» [36].

Фахівці з державного управління, зокрема автори «Української енциклопедії державного управління» під редакцією Ю. Ковбасюка використовують термін «безпека». Розуміючи безпеку, як «стан системи, що зберігає свою цілісність, стійкість (стабільність), здатність до ефективного функціонування і стійкого розвитку, а на їх основі – можливість надійного захисту всіх її елементів (підсистем, сфер, об'єктів) від будь-яких деструктивних внутрішніх і зовнішніх

дій». Загалом в українській мові слово «безпека» «можна тлумачити як стан, коли немає потреби відсторонюватися, захищатися від чого-небудь, коли відсутні загрози, немає необхідності відволікатися від справи на убезпечення себе» [6].

На думку А. Рубана проблемами державного управління у сфері національної безпеки в Україні є:

- відсутність єдиного управління національним сектором безпеки й оборони;
- слабкість інститутів публічного управління, що відносяться до сектору безпеки й оборони їх структурна незбалансованість;
- відсутність професійності кадрового корпусу публічних управлінців;
- недостатність необхідного обсягу ресурсів й їх неефективне застосування в межах сектору безпеки й оборони;
- неефективність наявних гарантій безпеки України на міжнародному рівні [31].

Наприклад, В. Загурська-Антонюк вважає, що сучасною концептуальною основою системи управління національною безпекою в умовах геополітичних загроз повинен стати «структурно-функціональний механізм державного управління на основі принципу функціональної адаптації на міжнародному, національному (загальнодержавному), галузевому (відомчому та міжвідомчому) рівнях» [10].

Вперше законодавче закріплення концепту «національна безпека, як захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам» здійснено в Законі України (2018 р.) «Про основи національної безпеки» [28]. В прийнятому у 2023 році Законі «Про національну безпеку України» поняття «національна безпека», законодавець трактує, як «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [29]. Пріоритетом національної безпеки визнаються не інтереси і права людини, а саме національні інтереси держави, але

незмінними залишаються її об'єкти: особа, суспільство та держава. Національна безпека визнається інструментом збереження й захисту державності, національних цінностей.

Прийняти «Стратегії національної безпеки України» (2007, 2012, 2015, 2020 рр.), можна розглядати, як етапи, що відображають особливості становлення української національної безпеки й шляхи забезпечення захисту національних інтересів.

Ми маємо визначити, що сучасний період для України відзначається складними міждержавними відносинами, та новими видами загроз, такими як:

- військові дії з боку російської федерації, окупація частини території України й анексія Криму;
- політична нестабільність;
- неформованість інститутів громадянського суспільства;
- нерозвиненість структур публічного управління в сфері нацбезпеки
- неефективність відносин між суб'єктами та об'єктами публічного управління в сфері нацбезпеки;
- слабка захищеність використання цифрових каналів зв'язку, цифрових технологій у публічному управлінні пов'язаних зі сферою безпеки.

Дослідники М. Гурковський і М. Сидор праві, коли наголошують на тому, що така ситуація «випробовує на міцність національну систему забезпечення національної безпеки держави, яка змушена функціонувати в постійному режимі протидії переважно штучно створеним, але дуже небезпечним зовнішнім і внутрішнім загрозам» [5].

Принципово важливим постає питання вироблення нової стратегії розвитку державної політики у сфері національної безпеки. Розуміння сутності публічного управління, як системи, що функціонує в межах суспільства з властивими йому політичними, економічними, соціальними відносинами. Отже предметна область публічного управління, як наголошують О. Євтушенко та В. Андріяш «окреслена такими основними поняттями: держава, суспільство, політика, влада, публічна влада, державна влада, муніципальна влада» [7], й пов'язана з реалізацію суб'єктами

публічного управління державної національної політики, одним з компонентом якої є «національна безпека».

Для кращого розуміння концепту «національна безпека» в публічному управлінні, пропонуємо використовувати наступну модель «національна безпека» (рис. 1), як систему суб'єктів публічного управління та об'єкти їх впливу, щоб запобігти виникненню можливих загроз національній безпеці, а також виявити їх спрямованість.

В контексті євроінтеграційного курсу української держави важливе значення для нашої країни має питання імплементації провідних позитивних європейських практик щодо створення ефективної системи захисту національних інтересів України в сфері національної безпеки.

Українському суспільству, якому загрожує системна криза та найбільші в новітній історії загрози для існування, головним пріоритетом та обов'язком публічної влади є «практичні аспекти забезпечення нацбезпеки в політичній, економічній, соціокультурній, інформаційній, екологічній та інших сферах» [27] суспільства і кожного окремого громадянина. Для цього потрібне:

- по-перше, розробка нової воєнної доктрини, прийняття нормативно-правових актів, в яких мають бути чітко прописані засади оборонної та безпекової політики;
- по-друге, законодавче закріплення адміністративно-правової компетенції суб'єктів публічного управління в сфері забезпечення національної безпеки;
- по-третє, практичне, співробітництво з європейськими країнами та міжнародними організаціями, визначення в внутрішніх суперечностей, які не дозволяють ефективно запроваджувати механізми забезпечення національної безпеки;
- по-четверте, імплементація міжнародно-правових актів в національне законодавство;
- по-п'яте, зміцнення позицій України у міжнародному середовищі та забезпечення розбудови системи колективної безпеки в рамках євроатлантичної спільноти – Європейського Союзу та НАТО.

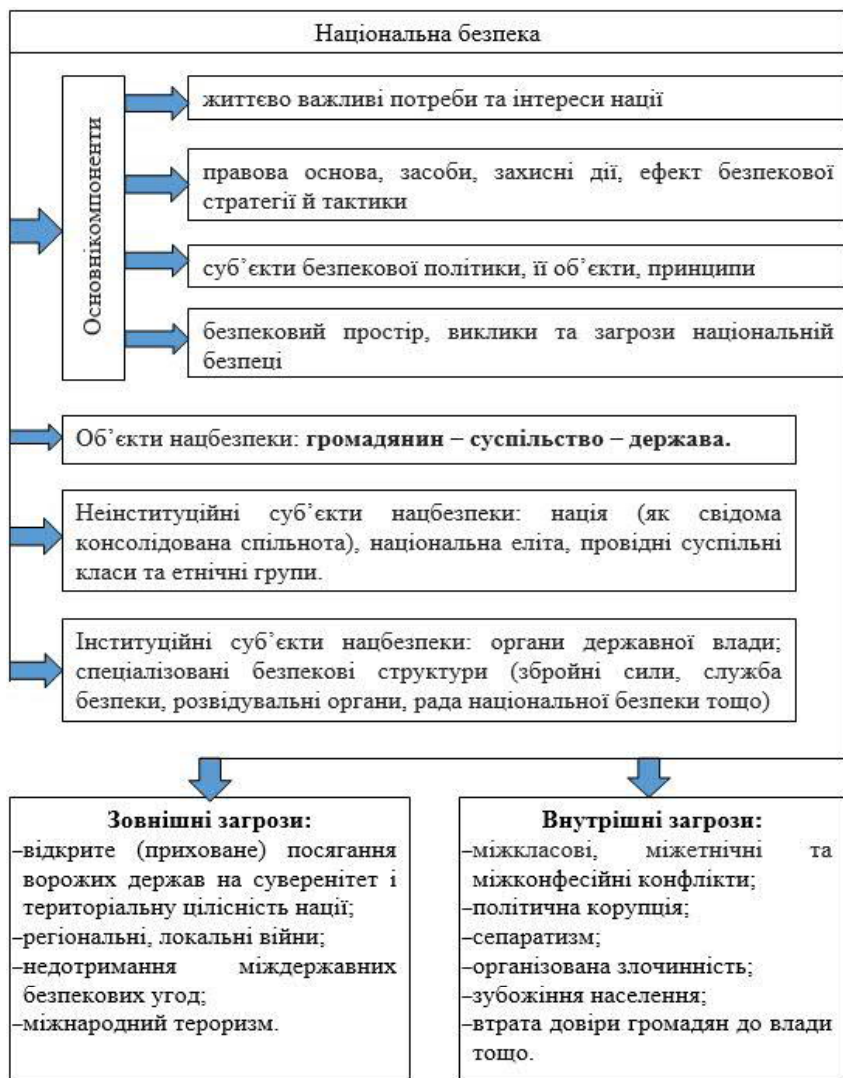


Рис. 1. Складові національної безпеки.
Джерело: сформовано автором на основі [32]

Повною мірою викладене дозволяє розуміти концепт «національна безпека України» в системі публічного управління, як необхідну умову для забезпечення прав і свобод людини і громадянина, гармонійного розвитку суспільства і держави, захисту національних інтересів від будь-яких загроз.

Висновки. Таким чином, можна зазначити, що однозначного тлумачення поняття «національна безпека» не існує, що підкреслює відсутність розуміння природи його виникнення, діалектики його розвитку й механізмів управлінського вирішення. Концептуалізація явища, яке визначене, як концепт «національна безпека», можна охарактеризувати як сферу суспільних відносин, що спрямовані на забезпечення безпечних передумов функціонування людини й суспільства та захисту національних цінностей та інтересів.

Отже концепт «національна безпека» повинен мати наступне смислове значення: по-перше, як стан суспільства, що відображає захищеність життєво важливих інтересів держави; по-друге, як політичний, правовий, організаційний механізми публічного управління; по-третє, як стан та рівень захищеності особистості; по-четверте, як фундаментальні національні інтереси, складовими яких є: державний суверенітет, територіальна цілісність, незалежність, демократичний конституційний лад та сталий економічний розвиток.

КОНЦЕПТ «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА» В КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто концепт «національна безпека» в категоріальному апараті публічного управління оскільки узгодженої дефініції «національна безпека» та її ролі в публічному управлінні, досі не вироблено.

Визначено, що дослідження концепту «національна безпека» в публічному управлінні важливо для розуміння й трактування стратегії «державної політики національної безпеки», а також

забезпечення суб'єктами публічного безпечних передумов, вирішення реальних та ймовірних загроз становлення та функціонування українського суспільства.

Зазначено, що саме в XXI столітті глобальні виклики і зміни у світовому порядку посилили увагу до поняття «національна безпека», яку почали розглядати, як сферу суспільних відносин через запобігання виникненню реальних і ймовірних загроз національним інтересам держави, її суверенітету й територіальної цілісності.

Зазначено, що концептуалізація явища, яке визначене, як концепт «національна безпека», в системі публічного управління, можна охарактеризувати як сферу суспільних відносин, що спрямовані на забезпечення безпечних передумов функціонування людини й суспільства, захисту національних цінностей та інтересів від будь-яких загроз.

Визначено, що концепт «національна безпека» має наступне смислове значення: по-перше, як стан суспільства, що відображає захищеність життєво важливих інтересів держави; по-друге, як політичний, правовий, організаційний механізми публічного управління; по-третє, як стан та рівень захищеності особистості; по-четверте, як фундаментальні національні інтереси, складовими яких є: державний суверенітет, територіальна цілісність, незалежність, демократичний конституційний лад та сталий економічний розвиток.

В подальших дослідженнях пропонується звернути увагу на вивчення взаємозв'язку національної безпеки й процесів глобалізації, зокрема як глобалізація впливає на національні інтереси країн.

Ключові слова: безпека, концепт, національна безпека, публічне управління, концепт «національна безпека», національних інтереси.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Andriiash, V.I., & Yevtushenko, O.N. (2018). Poniattia «publichnoho upravlinnia» u vitchyznianomu naukovomu dyskursi [The concept of «public administration» in domestic scientific discourse]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public management and regional development*, 1, (pp. 51-65). Retrieved from: [0%90%D0%90%D0%90%20%D0%9C%D1%83%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%BD/06650035973e3ad1929a862cd654492e.pdf](https://pard.mk.ua/index.php/journal/0%90%D0%90%D0%90%20%D0%9C%D1%83%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%BD/06650035973e3ad1929a862cd654492e.pdf) [in Ukrainian].
2. Ventskovskiy, D.Yu. (2015). Zovnishno-ekonomichna bezpeka Ukrainy: stan ta napriamy zabezpechennia [Foreign Economic Security of Ukraine: Status and Directions of Ensuring]. *Stratehichni priorityty – Strategic priorities*, 3, (pp. 56-63) [in Ukrainian].
3. Vlasiuk, O.S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky* [National Security of Ukraine: Evolution of Domestic Policy Problems]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
4. Abramov, V.I., Sytnyk, H.P., & Smolianiuk, V.F. (2016). *Hlobalna ta natsionalna bezpeka (2016)*. [Global and national security]. Sytnyk H.P. (Ed.). Kyiv: NADU pry Prezydentovi Ukrainy [in Ukrainian].
5. Hurkovskiy, M.P., & Sydor, M.Ya (2021). Poniattia natsionalnoi bezpeky yak administratyvno-pravovoi katehorii [The concept of national security as an administrative and legal category]. *Sotsialno-pravovi studii – Socio-Legal Studies*, 2 (12), (pp. 26-32). Retrieved from: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3920/1/05.pdf> [in Ukrainian].
6. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopaedia of public administration]. (n.d.). Kyiv: NADU [in Ukrainian]
7. Yevtushenko, O., & Andriyash, V. (2019). *Metodychni rekomendatsii z navchalnoho kursu «Publichne upravlinnia»* [Methodological recommendations from the training course «Public Administration»]. Mykolaiv : Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
8. Yevtushenko, O.N., & Horenko J.V. (2024). Natsionalna derzhava v umovakh hlobalizatsii ta hlobalnoi demokratii [The nation-state in the context

of globalization and global democracy]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 23, (pp. 199-224) [in Ukrainian].

9. Zahurska-Antoniuk, V.F. (2020). Natsionalna bezpeka ta systema derzhavnoho upravlinnia [National security and the system of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 5. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/59.pdf [in Ukrainian].

10. Zahurska-Antoniuk, V.F. (2021). Derzhavne upravlinnia natsionalnoi bezpekoiu v umovakh heopolitychnykh zahroz [State management of national security in the context of geopolitical threats]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. 45 s. [in Ukrainian].

11. Kadebska, E.V., & Lopokha, V.V. (2021). Natsionalna bezpeka yak pravova katehoriia. [National security as a legal category]. www.spilnota.net.ua. Retrieved from: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-3144/> [in Ukrainian].

12. Kartashov, Ye.H. (2015). *Derzhavne upravlinnia stiikistiu rehionalnykh ekoloho-ekonomichnykh system: teoriia, metodolohiia, praktyka* [State management of the sustainability of regional ecological and economic systems: theory, methodology, practice]. Kyiv: TOV «DKS Tsent» [in Ukrainian].

13. Kobko, Ye.V. (2023). Administratyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy [Administrative and Legal Mechanism for Ensuring the National Security of the State]. *Doctor's thesis*. Kharkiv: Kharkivskyi natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

14. Kondratiev, Ya.Yu., & Lipkan, V.A. (2003). *Kontseptsiiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: teoretyko-pravovi aspekty zarubizhnogo dosvidu* [The Concept of National Security of Ukraine: Theoretical and Legal Aspects of Foreign Experience]. Kyiv: Natsionalna akademiia vnutrishnikh sprav Ukrainy [in Ukrainian].

15. Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy Kontseptsii (osnovy derzhavnoi polityky) natsionalnoi bezpeky Ukrainy vid 16.01.1997 r. No. 3/97-VR [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine on the Concept (Fundamentals of State Policy) of National Security of Ukraine dated January 16, 1997 No. 3/97-VR]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

16. Kravchenko, S.O., & Kravchenko, V.V. (2017). Mizhnarodni orhanizatsii yak subiekty hlobalnoho upravlinnia [International organizations as subjects of global governance]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho*.

Seriia: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: State administration, (Vol. 28 (67)), 1, (pp. 6-11). Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/1_2017/4.pdf [in Ukrainian].

17. Kremenovska, I.V. (2010). Pravovi ta orhanizatsiini zasady diialnosti subiektiv vykonavchoi vlady u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Legal and Organizational Principles of Activities of Executive Authorities in the Field of National Security of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Irpin [in Ukrainian].

18. Kuras, A.I. (2014). Natsionalna bezpeka Ukrainy: viiskovo-politychni paradyhmy [National Security of Ukraine: Military and Political Paradigms]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa – Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa*, 2, (pp. 230-240). [in Ukrainian].

19. Levytska, M.B. (2002). Teoretyko-pravovi aspekty zabezpechennia natsionalnoi bezpeky orhanamy vnutrishnykh sprav Ukrainy [Theoretical and Legal Aspects of Ensuring National Security by the Internal Affairs of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: NAN Ukrainy. In-t derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho [in Ukrainian].

20. Rymarenko, Yu.I. (1996). *Mala entsyklopediia etnoderzhavoznavstva [Small encyclopedia of ethnostate studies]*. Kyiv: Dovira: Heneza [in Ukrainian].

21. Medvid, F. (2017). Natsionalna bezpeka i natsionalni interesy Ukrainy v hlobalizovanomu sviti [National Security and National Interests of Ukraine in a Globalized World]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii istorychna – Bulletin of Lviv University. Historical Series*, (pp. 781-789) [in Ukrainian].

22. Moskalova, N.P. (2016). Kontseptsii natsionalnoho interesu v naukovii literaturi [Concepts of national interest in the scientific literature]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu, Ser.: Politychni nauky – Bulletin of Donetsk National University, Ser.: Political Sciences*, (pp. 29-32) [in Ukrainian].

23. Reznikova, O.O., Dziuba, I.M., Zhukovsky, A.I., & Zhelezniak, M.H. (Eds.). (2020). Natsionalna bezpeka [National Security]. *esu.com.ua*. Retrieved from: <https://esu.com.ua/article-71068> [in Ukrainian].

24. Nashynets-Naumova, A.Yu. (2017). Kontseptualni pidkhody shchodo zabezpechennia natsionalnoi bezpeky: informatsiino-pravovi ta instytutsiini zasady [Conceptual Approaches to Ensuring National Security: Information, Legal and Institutional Foundations]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, 1, (pp. 34-39) [in Ukrainian].

25. Levenets, Yu., & Shapoval, Yu. (Eds.). (2011). *Politychna entsyklopediia [Political encyclopedia]*. Kyiv: Parlamentske vydavnytstvo [in Ukrainian].

26. Poltorakov, O. (2009). Rekontseptualizatsiia poniattia «bezpeka» v suchasnomu polityko-politolohichnomu dyskursi [Reconceptualization of the Concept of «Security» in Contemporary Political Science Discourse]. *Politychnyi menedzhment – Political encyclopedia*, 5. (pp. 19-28). Retrieved from: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/poltorakov_rekontseptualizatsiia.pdf [in Ukrainian].

27. Popova, S.M., & Popova L. M. (2013). Osnovni skladovi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The main components of Ukraine's national security]. *Nashe pravo – Our law*, 13, (pp. 54-60) [in Ukrainian].

28. Zakon Ukrainy Pro Natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 21.06.2018 r. No. 2469-VIII [Law of Ukraine «On the National Security of Ukraine» dated 21.06.2018 No. 2469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2469-19> [in Ukrainian].

29. Zakon Ukrainy Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy vid 19.06.2003 No. 964-IV [Law of Ukraine On the Fundamentals of National Security of Ukraine dated 19.06.2003 No. 964-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15%23Text#Text> [in Ukrainian].

30. Puchkov, O. (2018). Kontseptsiiia natsionalnoi bezpeky: teoretyko-pravovyi aspekt [National security concept: theoretical and legal aspects]. *Teoriia y praktyka – Theory and practice*, (pp. 16-20) [in Ukrainian].

31. Ruban, A.V. (2019). Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [State administration in the field of national security of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].

32. Rudakevych, O.M. (2016). Bezpeka natsionalna [National security]. *vue.gov.ua*. Retrieved from: <https://vue.gov.ua/> [in Ukrainian].

33. Riabovol, L.T. (2019). Derzhavnyi suverenitet: naukovy pidkhody do vyznachennia poniattia ta stupenia obmezhen v umovakh hlobalizatsii [State Sovereignty: Scientific Approaches to Defining the Concept and Degree of Restrictions in the Context of Globalization]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Visnyk National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute». Political Science. Sociology. Law*, 3 (43), (pp. 262-266). [in Ukrainian].

34. Spivak, V.M. (2011). *Polityko-pravovyi ta sotsiokulturnyi vymiry hlobalizatsii [Political, legal and socio-cultural dimensions of globalization]*. Kyiv: Lohos [in Ukrainian].

35. Frasyniuk, N.I. (2021). Kontsept, poniattia, znachennia u yikh vzaimozv'iazku ta vzaiemodii [Concept, notion, meaning in their relationship and interaction]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka – Academic Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Philology. Journalism*, (Vol.32 (71)), 4, (pp. 68-71) [in Ukrainian].

36. Chuiko, Z.D. (2008). Konstytutsiini osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Constitutional basis of national security of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].

37. Brown, H. (1983). *Thinking about National Security*. Defense and Foreign Policy in an Dangerous World Boulder, Colo.: Westview Press [in English].

38. Morgenthau Hans, J. (1986). *In Defense of the National Interest*. University Press of America [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Лілія Мунтян, к.тех.н., доцент кафедри гігієни, соціальної медицини, громадського здоров'я та медичної інформатики Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>.

Liliia Muntian, Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Department of Hygiene, Social Medicine, Public Health and Medical Informatics, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>.

Muntian, L. (2025). The concept of «national security» within the categorical framework of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 27, 87-106. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.04>

DOI 10.34132/pard2025.27.05

Отримано: 10 липня 2024

Змінено: 3 грудня 2024

Прийнято: 15 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 10 July 2024

Revised: 3 December 2024

Accepted: 15 January 2025

Published:

31 March 2025

Natalia Yevtushenko

THE DOCTRINE OF POLITICAL CORRECTNESS AND ITS ROLE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF MODERN SOCIETY

The article analyzes the doctrine of political correctness and its role in the public administration of modern society.

It is established that the doctrine of political correctness involves the direct or indirect prohibition of disclosing certain facts and using words and expressions that are offensive to certain groups. Therefore, it is closely related to politics, political culture (which varies from country to country), and public administration (as it persuades and encourages the audience to make 'politically correct' assessments and actions).

The author characterizes public administration as a process of exercising governmental functions in order to ensure effective interaction between public administration entities and representatives of civil society through the implementation of the doctrine of political correctness.

It is demonstrated that the doctrine of political correctness is enforced through legal acts and the citizens willingness to comply with the established rules and legal norms.

The article highlights political correctness as a way of life and a style of speech behavior which restricts politicians' and public figures statements and places taboos on certain topics which are important in the modern political, economic, social and cultural spheres by introducing a public code of speech behavior.

It is substantiated that the doctrine of political correctness in modern society is an integral part of public administration and is under-

stood as an ideology used to overcome discrimination of social groups, a tool for combating intolerance, prejudice and injustice; as a linguistic and behavioural instrument for political and governmental control, manipulation and obstruction of freedom of speech; as actions aimed at protecting the feelings of those who are deprived of equal opportunities compared to other members of society; as a social code of conduct and an element of political culture.

Further study should focus on the European experience in implementing the doctrine of political correctness in the process of communication between the government authorities and the public in public administration.

Key words: *discrimination, doctrine of political correctness, doctrine of political correctness in public administration, language policy, political correctness, public administration, public code of politically correct language behaviour.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Демократизація суспільних процесів і децентралізація державної влади в Україні посилює увагу до такого явища, як політична коректність. Яке є компонентом ідеології та мовної практики американської і західноєвропейської культури, а в умовах євроінтеграції України набуває важливого значення і для нашої країни.

Актуальність проблеми політкоректності для України зумовлена декількома факторами. По-перше, в науковій літературі немає єдиного підходу до ролі політкоректності, як одного із ключових факторів впливу на людську свідомість та формування громадської думки. По-друге, політкоректність вважається інструментом комунікативної мовленевої стратегії, що спрямована на створення безконфліктної комунікації, але іноді фактом свого існування породжує суперечки, що не відповідає її основній меті. По-третє, наукові дослідження політкоректності характеризують суб'єктивне ставлення науковців до цього явища і діляться на два табори: прихильники вважають, що політкоректність здатна ефективно боротися з нетерпимістю, упередженістю і несправедливістю, в

той же час противники наполягають, що вона лише інструмент політичного контролю, маніпуляції і перешкоди для свободи слова. По-четверте, дослідження політкоректності в українському суспільстві є недостатніми для узагальнених висновків, щодо ролі політкоректності в публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику політкоректності як явище призначення, роль, місце досліджували наступні українські та іноземні науковці: С. Алексенко, В. Андріяш, Д. Бенассі, Бертран Вергелі, Н. Голтвяниця, Д. Г'юз, К. Дельпорт, Д. Елліотт, В. Ємельянов, Керолайн Кастес, Ю. Колядич, Кей М. Лоузі, Г. Мацюк, С. Дж. Нейгл, Е. Ноулз, В. Реймонд, Н. Серга, Н. Феркло, Беккі Р. Форд, І. Хочнянівська, Дж. Чейт, А. Шульга та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дати визначення політкоректності та проаналізувати роль доктрини політкоректності в сучасному публічному управлінні. Основними завданнями дослідження є: проаналізувати основні теоретичні положення політкоректності, як добровільного суспільного кодексу поведінки, визначити роль доктрини політкоректності в публічному управлінні, як створення умов попередження проявів в суспільстві дискримінації за різними ознаками.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах демократизації та євроінтеграції українського суспільства доктрина політкоректності, що вимагає уникати висловлювань, які можуть бути образливими для певних груп людей, набуває важливого значення, тому що є гарантом успішної комунікації та взаєморозуміння між суб'єктами публічного управління та громадянами, а також між різними народами та соціальними групами.

Без сумніву, доктрина політкоректності є практикою прямої чи опосередкованої заборони на оприлюднення певних фактів, а також вживання слів та висловлювань, що є образливими для певних груп і тісно пов'язані з політикою, політичною культурою (прояви, якої в різних країнах відрізняється), публічним управлінням (щоб переконувати і спонукати аудиторію до «політично правильних» оцінок і дій). Публічність характеризує спрямованість на досягнення

суспільних цілей та забезпечення суспільних інтересів в процесі комунікації, мовно-поведінковими, мовно-етичними, культурно-поведінковими нормами [6]. Комунікація в публічному управлінні є процесом безперервної взаємодії суб'єктів влади з суспільством. Саме в межах комунікації між суб'єктами публічної влади та громадянами і формується політкоректна поведінка.

Як зазначає Г. Мацюк «політкоректність відображає мовну політику, взаємодію мови і культури» [12], оскільки мова є частиною культури її складовою та знаряддям мовної політики. На нашу думку, мовна політика, зокрема в публічному управлінні виявляється у формуванні правил співіснування, норм поведінки у свідомості суб'єктів суспільних взаємовідносин. Ніхто з науковців не заперечує, що в сучасному суспільстві мова і політика тісно пов'язані. А зміни у мові та культурі породжують політичні і соціальні зміни, тому що, як вважає Норман Ферклаф «політкоректність, не є лише мовним і культурним питанням», а відіграє важливу «роль у безперервному процесі змін у соціальному житті» [22].

В суспільстві політкоректність згідно твердження К. Лоузі реалізується скоріше через систему програм, ініціатив, поглядів, покликаних покращити взаємодію дискримінаційних соціальних груп в суспільстві [24].

Публічне управління, як процес реалізації владних функцій забезпечує ефективну взаємодію суб'єктів публічного управління із представниками громадянського суспільства, запроваджуючи доктрину політкоректності, створюючи умови попередження прояву в суспільстві дискримінації за різними ознаками. Зацікавленість влади у публічному громадському визнанні доктрини (ідеології) політкоректності реалізується через нормативно-правові акти і готовності громадян діяти відповідно встановлених правил та правових норм. Слід звернути увагу, що сьогодні політкоректність, як норма соціально-прийнятої поведінки, на думку А. Шульгі є «атрибутом сучасного громадянського суспільства демократичних країн, в яких особливу роль відведено публічно-владним інститутам та публічній службі, зокрема, які «задають тренд» на правомірну поведінку» [15].

Також процесу запровадження політкоректності в публічному управлінні сприяє демократизація суспільних відносин, що визначається закріпленням фундаментальних соціальних та моральних цінностей – справедливості, свободи, права. Тому що демократизація – це впершу чергу перегляд законодавчих положень, що регулюють сфери суспільного життя, а в другу посилення громадської активності людей, утвердження у громадян почуття відповідальності у суспільних взаємовідносинах.

Ми вважаємо, що політкоректність, як і демократизація визрівають через реальний досвід людей, їх зацікавленості в правовому оформленні. Тобто поява доктрини політкоректності в суспільстві є наслідком його демократизації, усвідомлення її важливості для суспільства, як владою так і громадянами. На наш погляд, запровадженню політкоректності буде сприяти не тільки вироблення та запровадження юридичних норм політкоректної поведінки, а скоріша розробка та запровадження в публічному управлінні свого роду «суспільного кодексу мовної поведінки в публічному управлінні» [6]. Який встановлює норми заборони на висловлювання певних суджень, оприлюднення фактів, які є образливими для певних суспільних груп. Його використання формує лояльне ставлення влади і громадян до представників різних меншин, та передбачає покарання за їх порушення.

Виходячи з вищезазначеного ми визначаємо політкоректність, як спосіб життя, стиль мовної поведінки, що обмежує висловлювання політиків, державних діячів, табує певні теми, що важливі у сучасній політичній, економічній, соціальній, культурній сфері.

Для розуміння важливості доктрини політкоректності в суспільстві згадаємо історію її виникнення. Так поява політкоректності пов'язана з процесом боротьби темношкірого населення США, що було обурене расизмом англійської мови і вимагало її дерасилізації. Боротьбу афроамериканців підтримали активісти феміністського руху, що оголосили англійську мову сексистською. Пізніше до них, приєдналися етнічні групи, сексуальні меншини, прихильники охорони довкілля, особи з фізичними та розумовими вадами, захисники прав тварин і представники

інших соціально вразливих груп. В США поступово сформувався «ідеологічно-політичний рух, поширений ліберальними групами, які виступали за дотримання норм нейтральної мови щодо статі, віку та ін.» [27].

З цього часу політкоректність, що виникла, як мовне явище перетворилась у гостру політичну проблему. Політкоректна лексика – «вироблення мовних норм і поведінки в суспільстві, які б відкидали будь-які расові, сексуальні або інші звернення або назви, що ображають гідність людини» [8], перетворилась в інструмент «пом'якшення гострих соціальних конфліктів, підвищення політичної і правової культури суспільства» [10].

На нашу думку, «поява доктрини політкоректності – це реакція на негативні явища і процеси, що відбувались в американському та західноєвропейському суспільствах» [6].

З часом доктрина політичної коректності в США в ході соціальних рухів оформилася, як «добровільний суспільний кодекс політкоректної мовної поведінки» (рис. 1), щоб заборонити будь-які прояви дискримінації за будь-якими соціально значущими ознаками (стать, вік, матеріальне становище, расова і національна приналежність, сексуальна орієнтація та ін.).

Саме тому основою добровільного суспільного кодексу мовної поведінки (далі кодекс) стала вимога: прибрати з мови всі ті мовні одиниці, які зачіпають почуття, гідність індивіда, знайти їм відповідні нейтральні чи позитивні слова-замінники. Поступово до вимог кодексу приєдналися етнічні групи, сексуальні меншини, прихильники охорони навколишнього середовища, особи з фізичними та розумовими вадами, захисники прав тварин та представники інших соціально вразливих груп.

Наприклад, в ході цього процесу радикально змінюється склад американських вищих навчальних закладів. Тобто доступ до вищої освіти, крім чоловіків отримали жінки, представники темноношкірого та іспаномовного населення Америки. У вищих навчальних закладах з'являються кодекси мовної поведінки, що починають регулювати процес комунікації в університетському середовищі. Також в державному управлінні США розробляється «програма позитив-

них дій, що спрямована на запобігання дискримінації за расовою, статевою чи етнічною ознакою». Зокрема відбувається «квотування місць для меншин при прийомі на роботу, зниженні вимог для певних соціальних груп під час вступу до вищих навчальних закладів тощо» [14].



Рис. 1. Суспільний кодекс політкоректної мовної поведінки.
Джерело: сформовано автором

Як бачимо запровадження в США «суспільного кодексу мовної поведінки» сприяло усуненню дискримінації не тільки в мові, але й в повсякденному житті, щодо осіб за ознакою релігії, раси, статі, сексуальної орієнтації, етнічної приналежності або національності. Головним принципом в процесі спілкування представників публічного управління з громадськістю стало прагнення уникати вживан-

ня лексем, образливих для представників тієї чи іншої соціальної групи, громадянські права яких обмежуються або не здійснюються у повному обсязі. Тобто суб'єкти публічного управління в процесі комунікації (спілкування) почали використовувати коректні способи мовного вираження замість тих, які можуть зачепити почуття та гідність представника певної соціальної групи.

Доктрина політкоректності набула швидкого поширення не тільки в США, але і в країнах Західної Європі. Цьому також сприяла лібералізація суспільного устрою і бажання влади і суспільства відмовитись «від мови і поведінки, що вважається дискримінаційною або образливою» [26].

Так основними цілями та завданнями доктрини політкоректності західного суспільства за допомогою «добровільного суспільного кодексу мовної поведінки» стала боротьба з будь-якою дискримінацією, як в політиці (вимоги до скасування дискримінаційних законів і правил), так і в мовній сфері (створення евфемістичної термінології).

Запровадження ідеології «політкоректності» в європейських країнах дозволило зменшити кількість конфліктів серед населення на ґрунті дискримінації:

- по-перше, через мас-медіа, рекламу, кінематограф;
- по-друге, через «переосмислення словникового складу» [21], звільнення від виразів, котрі ображають почуття та гідність особи, порушують її людські права [10];
- по-третє, через зміну освітніх програм (перегляд національної історії, антирасове виховання [3].

Тож, у французькому суспільстві її запровадження було спрямоване, щоб уникати дії, які «ображають людей за расовими, гендерними, релігійними, професійними, фізичними, віковими, сексуально-орієнтаційними ознаками» [3].

Доктрина політичної коректності активно впливає на різні сфери суспільного та політичного життя Німеччини. Зокрема, задля уникнення конфліктів в суспільстві відмовляються від вживання слів та виразів, що викликають негативні асоціації. Пропонується використання політкоректних слів, які не ображають, не зневажають

людину, групу людей через їхню ідентичність чи відмінність. Так пані Н. Цольнер виділяє три стратегії, по-перше, вибір делікатної термінології; по-друге, заборона расистських, сексистських та інших форм словесного приниження; по-третє, соціальний тиск з метою запобігання використанню певних виразів [28].

Підкреслимо, що поступово в країнах ЄС «політкоректність стала базовою складовою європейської політичної культури, багатоаспектним мовним та лінгвокультурним феноменом, що вносить зміни до мовної норми» [2].

Політкоректність – це наслідок демократизації західноєвропейської культури і прагнення підтримувати взаєморозуміння і толерантність між «різними народами, расами, статтю, віковими та соціальними групами, цей лексичний пласт постійно розширює свої межі» [1].

Саме тому доктрину політкоректності ми визначаємо, як дії, що спрямовані на захист почуттів тих, хто позбавлений рівних можливостей у порівнянні з іншими членами суспільства. Тому «політична коректність як суспільний кодекс мовної поведінки» стала складовою публічного управління, елементом політичної культури [6].

В сучасних умовах доктрина політкоректності є частиною ідеології, інструментом політики, обов'язковим принципом комунікативної діяльності. Політкоректність, як нова культурно-поведінкова та мовна тенденція стає складовою сучасної глобалізованої культури, особливо якщо брати до уваги соціальні перетворення в умовах глобалізації. Передумовою виникнення ідеї політкоректності як нової культурно-поведінкової та мовної тенденції стає сучасна глобалізована культура, яка і призвела до появи цього культурного та мовного феномену, який став частиною міжнародної культури і позначився на розбудові суспільних відносин.

На думку Н. Ферклофа, політкоректність – це не результат боротьби кількох груп проти системи, це закономірний наслідок змін у суспільстві, яке з кожним роком стає все більш ліберальним [22]. Ми погоджуємося з думкою Н. Ферклофа, що розглядати по-

няття «політична коректність», як мовне явище необхідно крізь призму історії, політики та соціології. Саме вказані чинники (історичні, соціальні, політичні) будуть впливати на її визначення та наше ставлення до цього явища.

У сучасній практиці публічного управління політкоректність є його гуманітарною складовою, запровадженням демократичних ідеалів, розбудовою громадянського суспільства є ресурсом, що дозволяє зменшити рівень конфліктності в суспільстві. Громадянське суспільство поступово звикає до становлення демократичних цінностей, демократичної культури публічного управління. На сучасному етапі в суспільстві саме громадськість є чинником демократизації публічного управління. В процесі, в управління публічною сферою, важливу роль відіграють громадські інститути, які формують громадську думку, впливають на вироблення публічної політики та суспільний розвиток, розширення форм політичної участі, залучення громадськості до формування політичних рішень.

В сучасних умовах демократизації, політкоректність в публічному управлінні України «створюється, конструюється та засвоюється людьми у вигляді політкоректних цінностей і норм, для того щоб в процесі комунікації, утримуватися від висловів, поглядів і дій, які можуть бути образливими для інших членів суспільства». Отже, «політкоректність конструюється на суб'єктивних знаннях людей в процесі їх діяльності, як модель політкоректної мовної поведінки в публічному управлінні» [7].

Політкоректність важлива для всіх сфер життя суспільства, як система морально-етичних норм, які є важливими, щоб забезпечити права і свободи окремих осіб або соціальних груп, як інструмент «попередження і пом'якшення гострих соціальних конфліктів, підвищення політичної і правової культури суспільства» [10].

Однак, не все так добре із запровадженням політкоректності. В західній науці з'являються думки про те що політкоректність не тільки позитивне, але скоріше негативне явище, свого роду механізм соціального терору, що вимагає від тих хто протистоїть ідеології правильної мови, відповідати за свої дії. Г. Г'юз в праці

«Політична коректність: історія семантики та культури» вважає, що політкоректність є проєктом, що почався з «пуританського прагнення почистити мову» [23], а потім був використаний консерваторами в ході соціальних рухів. В пресі з'являються публікації, які попереджають населення про загрозу гегемонії політкоректності. Французький філософ Бертран Вергелі проголосив політкоректність – механізмом соціального терору, який не обмежується соціальною ізоляцією тих, хто протистоїть ідеології правильної мови, але й вимагає від них відповідати за свої дії.

На думку Керолайн Кастес, політкоректність ставить під загрозу питання свободи слова та вираження поглядів, тому що будь-яка спроба назвати своїми іменами певний прояв несхожості є загрозою рівноправ'я та прояв ненависті [18].

Найвідоміший супротивник політкоректності в США Д.Чейт, визначає політкоректність, як стиль політики лівих радикалів, як систему лівих ідеологічних репресій, а не прояв прагнення до соціальної рівності [19].

Сьогодні противники політкоректності наголошують, що корегування норм мовленнєвої поведінки не вирішує реальні соціокультурні проблеми, а тільки завуалює їх. Зокрема С. Дж. Нейгл вважає, що «політкоректна мова є лише засобом створення преференційної ілюзії» [25], а тому є видом цензури, яка обмежує базові свободи людини.

Зрозуміло, що запровадження політкоректності породжує порушення її норм. По суті політкоректність перетворюється на свою протилежність. Навязування норм поведінки, що на думку американських професорів заважає студентам розвивати навички критичного мислення [17], а також «ставлять під сумнів основи університетської освіти: традиційний навчальний план, погляди на об'єктивність отриманих знань, надаючи значення культурним, статевим, класовим і расовим відмінностям» [16]

На думку деяких дослідників, політкоректність з моральної норми перетворилась на каральну практику, використовуючи термін «бездонне цензурне болото» запроваджений критиками політкоректності. Зокрема британський журналіст Нік Коен пише,

що з'являється соціальний тип лицемірів, які проклинають інших за їх сексистську, расистську, гомофобську мову, але нічого не роблять, щоб боротися з реальною несправедливістю. Такі люди «вітатимуть політичну коректність, тому що це дає їм нові можливості для залякування та контролю» [20].

Політкоректність є ворожою свободі, «нещастям Заходу» вважають:

- Маріо Льюїс – нобелівський лауреат (політкоректність проголошує він «відкидає чесність, достовірність, а тому з нею треба боротись як із викривленням правди» [11];

- Кшиштоф Зануссі – польський кінорежисер (політкоректність на його думку остаточно задавить мислення, а про дурня, ми тепер маємо казати, що він «інтелігентний по-іншому») [4];

- Маріуш Блашак – Глава МВС Польщі (ідеї мультикультуралізму і дотримання політкоректності загубять Європу, тому що теракти в Європі є результатом цих процесів [13]);

- Дональд Трамп – президент США (для гарантування безпеки громадян та захисту їх від тероризму слід припинити бути політично коректними, його заява після теракту в Лондоні [9]).

Критики політкоректності розуміють її, як вказівку людям, як їм думати і що говорити. І якщо вони не згодні з тим, що їм сказали, то вони вважаються расистами, гомофобами, ксенофобами і так далі. Маємо загострити увагу на тому, що таке категоричне, негативне ставлення до політкоректності, стверджує Н. Ферйкло є хибним і породжує хибне уявлення про це багатогранне явище. Він пропонує розглядати політкоректність ширше і брати до уваги соціальні перетворення останніх десятиліть, ліберальні зміни в суспільстві [22].

Аналізуючи висловлювання критиків політкоректності маємо зазначити, що їх аргументи можна звести до трьох груп (рис. 2).

Оскільки супротивники політкоректності часто пов'язують її з порушенням свободи слова і утрати демократичних свобод, нагадаємо, що в «Європейській конвенції з прав людини», закріплено «право кожного на свободу вираження поглядів». Конвенція проголошує, що свобода слова може обмежуватися тільки у випадках, встановлених законом, а одним з таких виключень є

прояви дискримінації, які порушують права людини, розпалюють ворожнечу і є неприпустимими в демократичному суспільстві. Отже, «Обмеження або санкції, що встановлені законом і є необхідними в демократичному суспільстві в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадської безпеки, для запобігання заворушень чи злочинів, для охорони здоров'я чи моралі, для захисту репутації чи прав інших осіб, для запобігання розголошенню конфіденційної інформації або для підтримання авторитету і безсторонності суду» [5].

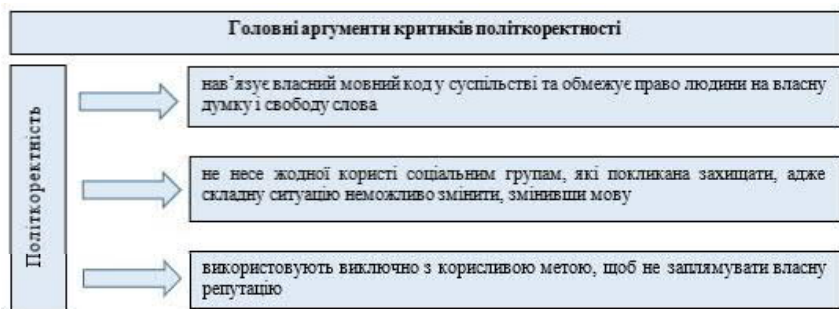


Рис. 2. Головні аргументи критиків політкоректності.

Джерело: сформовано автором

Підкреслимо, що прихильники доктрини політкоректності вказують на те, що доктрина політкоректності не вимагає уникати незручних тем, а навпаки, пропонує говорити про проблеми по-іншому. Саме встановлення і утвердження в суспільній свідомості спеціальних норм морально-етичного мовного етикету створює комунікативний простір коректної поведінки для всіх учасників комунікації.

В той же час відзначимо, що однозначного розуміння політичної коректності не існує, що і викликає багато суперечок. Отже, політкоректність – це не лише мовно-поведінковий інструмент, а скоріше багатогранне соціальне, культурне та політичне явище, що змінює всі сфери суспільного життя. По суті «політкоректність» можна охарактеризувати, як соціальну практику, що містить як по-

тенціаль змін, так і ресурси для збереження сформованих зразків і правил поведінки.

Висновки. У підсумку зазначимо, що політкоректність в сучасному суспільстві є невід’ємною частиною мовної політики в публічному управлінні, що спрямована на захист почуттів тих, хто позбавлений рівних можливостей у порівнянні з іншими членами суспільства. Саме тому доктрина політкоректності в публічному управлінні сучасного суспільства розуміється:

- по-перше, як ідеологія, що використовується для подолання дискримінації соціальних груп, засіб ефективної боротьби з нетерпимістю, упередженістю і несправедливістю;
- по-друге, як мовно-поведінковий інструмент політичного, владного контролю, маніпуляції і перешкоди для свободи слова;
- по-третє, як дії, що спрямовані на захист почуттів тих, хто позбавлений рівних можливостей у порівнянні з іншими членами суспільства;
- по-четверте, як суспільний кодекс поведінки, елемент політичної культури.

ДОКТРИНА ПОЛІТКОРЕКТНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

У статті здійснено аналіз доктрини політкоректності та її ролі в публічному управлінні сучасного суспільства.

Визначено, що доктрина політкоректності є практикою прямої чи опосередкованої заборони на оприлюднення певних фактів, вживання слів та висловлювань, що є образливими для певних груп. Тому тісно пов’язана з політикою, політичною культурою (прояви, якої в різних країнах відрізняється), публічним управлінням (щоб переконувати і спонукати аудиторію до «політично правильних» оцінок і дій).

Охарактеризовано, що публічне управління є процесом реалізації владних функцій, щоб забезпечити ефективну взаємодію суб’єктів публічного управління із представниками громадянського суспільства за допомогою реалізації доктрини політкоректності.

Показано, що доктрина політкоректності реалізується через нормативно-правові акти і готовності громадян діяти відповідно встановлених правил та правових норм.

Підкреслено, що політкоректність, як спосіб життя, стиль мовної поведінки, що обмежує висловлювання політиків, державних діячів, табує певні теми, що важливі у сучасній політичній, економічній, соціальній, культурній сфері, за допомогою запровадження суспільного кодексу мовної поведінки.

Обґрунтовано, що доктрина політкоректності в сучасному суспільстві є невід'ємною частиною публічного управління сучасного суспільства і розуміється, як ідеологія що використовується для подолання дискримінації соціальних груп, засіб ефективної боротьби з нетерпимістю, упередженістю і несправедливістю; як мовно-поведінковий інструмент політичного, владного контролю, маніпуляції і перешкоди для свободи слова; як дії, що спрямовані на захист почуттів тих, хто позбавлений рівних можливостей у порівнянні з іншими членами суспільства; як суспільний кодекс поведінки, елемент політичної культури.

Подальшого вивчення в сучасних умовах потребує дослідження європейського досвіду запровадження доктрини політкоректності в процесі комунікації влади й громадськості в публічному управлінні.

Ключові слова: *дискримінація, доктрина політичної коректності, доктрина політкоректності в публічному управлінні, мовна політика, політична коректність, публічне управління, суспільний кодекс політкоректної мовної поведінки.*

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Aleksenko, S.F. (2018). Politychna korektnist v anhlomovnomu mediinomu dyskursi yak zasib realizatsii kooperatyvnoi komunikatyvnoi stratehii [Political correctness in the English media discourse as a means of realization of cooperative communicative strategy]. *Naukovyi visnyk kafedry YuNESKO Kyivskoho natsionalnoho linhvistychnoho universytetu. Ser.: Filolohiia, pedahohika, psykholohiia – Scientific Bulletin of the UNESCO Department of Kyiv National Linguistic University. Ser.: Philology, Pedagogy, Psychology*, 36, (pp. 52-56). Retrieved from: <https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/8733/3/Politychna%20korektnist%20v%20anhlomovnomu%20mediinomu%20dyskursi.pdf> [in Ukrainian].
2. Andriash, V.I., Yevtushenko, N.O. (2022). Politychna korektnist yak suspil'nyy fenomen: geneza ta kontseptualizatsiia [Political correctness as a social phenomenon: genesis and conceptualization]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya – Law and public administration*, 1, (pp. 144-150) [in Ukrainian].
3. Holtvianytsia, N.Yu., Serha, N.V. (2016). Zminy u funktsionuvanni poniattia politkorektnosti u suchasnykh frantsuzkykh media [Changes in the functioning of the concept of political correctness in modern French media]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» Seriia «Filolohichna» – Scientific Notes of the National University «Ostroh Academy» Series «Philological»*, 63, (pp. 52-55) [in Ukrainian].
4. Dehtiarenko, V. (2022). Kshyshtof Zanusii: Politychna korektnist – tse neshchastia Zakhodu [Krzysztof Zanussi: Political correctness is the misfortune of the West]. *zaxid.net*. Retrieved from: https://zaxid.net/kshyshtof_zanusii_politychna_korektnist__tse_neshchastia_zahodu_n1249529 [in Ukrainian].
5. European Convention on Human Rights [Yevropeiska konventsiiia z prav liudyny]. www.echr.coe.int. Retrieved from: https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_UKR.pdf [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, N.O. (2023). Politychna korektnist yak suspilnyi kodeks movnoi povedinky v publicnomu upravlinni [Political correctness as a public code of linguistic behaviour in public administration]. Proceedings from OFSBSRCGS' 23: XVII Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviiskyi

forum – 2023: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» – XVII International Scientific Conference «Olbia Forum – 2023: Strategies of the Black Sea Region Countries in the Geopolitical Space». (pp. 16-20). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

7. Yemelianov, V.M., & Yevtushenko, N.O. (2022). Politychna korektnist – sotsialnyi konstrukt suchasnoho movnoho prostoru publichnoho upravlinnia [Political Correctness as a Social Construct of the Modern Language Space of Public Administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 17 (pp. 698-717) [in Ukrainian].

8. Kamardash, N.V., & Mordvintseva, T.M. (2015). Hender, seksyzm i pochatkova shkola: problema spivvidnoshennia poniat [Gender, sexism and primary school: the problem of correlation]. In: *Henderna polityka mist: istoriia i suchasnist – In: Gender policy of cities: history and modernity*, (pp. 106-114). Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].

9. Kolosovska, O. (2017). Donald Tramp zaklykaie pokinchyty z politkorektnistiu [Donald Trump calls for an end to political correctness]. *www.ar25.org*. Retrieved from: <https://www.ar25.org/article/donald-tramp-zaklykaye-pokinchyty-z-politkorektnisty.html> [in Ukrainian].

10. Koliadych, Yu.V., & Khotsianivska, I.V. (2020). *Politkorektnist u suchasnomu movnomu prostori [Political correctness in the modern language space]*. Riga: Izdevnieciba «Baltija Publishing» [in Ukrainian].

11. Liosa, M.V. (2018). Politychna korektnist ye vorozhoiu svobody [Political correctness is the enemy of freedom]. *zbruc.eu*. Retrieved from: <https://zbruc.eu/node/77413> [in Ukrainian].

12. Matsiuk, H. (2010). Suchasna sotsiolinhvistyka: tendentsii v rozvytku teorii zavdannia [Modern Sociolinguistics: Trends in the Development of Task Theory]. *Mova i suspilstvo – Language and society*, 1, (pp. 5-20) [in Ukrainian].

13. Politkorektnist znyshchyt Yevropu – hlava MVS Polshchi. [Political correctness will destroy Europe – Polish Interior Minister]. (n.d.). (2016). *www.dsnews.ua*. Retrieved from: <https://www.dsnews.ua/ukr/world/politkorrektnost-pogubit-evropu-glava-mvd-polshi-26072016125600/amp> [in Ukrainian].

14. Tymchuk, O.T. (2012). Mekhanizmy realizatsii pryntsyphu politychnoi korektnosti v amerykanskomu sotsiumi [Mechanisms for implementing the principle of political correctness in American society]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Scientific Bulletin of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, (pp. 218-220) [in Ukrainian].

15. Shulha, A. (2024). Pravove rehuliuвання zastosuvannya politkorektnosti na publichnii sluzhbi v Ukraini [Legal regulation of the application of political correctness in the public service in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 25. (pp. 425-750) [in Ukrainian].
16. Beckwith, F.J., & Bauman, M.E. (1995). *Are You Politically Correct?* [in English].
17. Becky, R.F. (2023). Political Correctness. *oxfordre.com*. Retrieved from: <https://oxfordre.com/communication/display/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-441;jsessionid=9001A98B72E8D4F1818DF0F0C0D746EC?rkey=y8n59E&result=11> [in English].
18. Castets, C. (2010). Les devoiements du politiquement correct. *www.lenouveleconomiste.fr*. Retrieved from: <https://www.lenouveleconomiste.fr/we-have-a-dream2399/> [in French].
19. Chait, J. (2015). Not a Very P.C. Thing to Say. *nymag.com*. Retrieved from: <http://nymag.com/intelligencer/2015/01/not-a-very-pc-thing-to-say.html?gtm=top>m=bottom> [in English].
20. Cohen, N. (2015). Political correctness: How censorship defeats itself. *blogs.spectator.co.uk*. Retrieved from: <https://blogs.spectator.co.uk/2015/01/political-correctness-how-censorship-defeats-itself/> [in English].
21. Delporte, C. (2004). *La publicite, une histoire*. Versailles: Le temps des medias [in French].
22. Fairclough, N. (2003). *Political Correctness: The Politics of Culture and Language*. City of Lancaster: Lancaster University [in English].
23. Hughes, G. (2010). *Political correctness: a history of semantics and culture*. Oxford: Wiley-Blackwell [in English].
24. Losey, K.M. (1995). *The Rhetoric of «Political Correctness»*. [in English].
25. Nagle, S.J. (1998). What is Political Correctness Doing to the English Language. *Vienna English*, (Vol. 7), (pp. 56-68) [in English].
26. Knowles, E., & Elliott, J. (1997). *ODNW: The Oxford Dictionary of New Words*. Oxford: Oxford University Press [in English].
27. Raymond, W. (1995). *Dictionary of Politics*. Lawrenceville, Virginia: Brunswick Publishing Co. [in English].
28. Zöllner, N. (1997). *Der Euphemismus im alltäglichen und politiscshen Sprachgebrauch*. Frankfurt am Main: Peter Lang [in German].

Відомості про автора / Information about the Authors

Наталія Євтушенко, аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nataliiaevt93@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-3420>.

Nataliya Yevtushenko, PhD-student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nataliiaevt93@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-3420>.

Yevtushenko, N. (2025). The doctrine of political correctness and its role in the public administration of modern society. *Public Administration and Regional Development*, 27, 107-125. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.05>

DOI 10.34132/pard2025.27.06

Отримано: 29 липня 2024

Змінено: 5 грудня 2024

Прийнято: 16 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 29 July 2024

Revised: 5 December 2024

Accepted: 16 January 2025

Published:

31 March 2025

Oleksandr Yevtushenko

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the psychological aspects of leadership and management in public administration within the context of the reforms taking place in Ukraine.

The author describes how public administration in the context of the reforms taking place in Ukraine requires creative, proactive managers-leaders who are able to work effectively in the face of change, set goals and propose ways to implement them, and establish effective communication with subordinates and citizens. It is the demand for managers-leaders that highlights the problem of leadership and the manager-leader who not only possesses leadership qualities, but also the ability to easily adapt to changes in the situation, a creative approach to work, and the ability to make predictions.

It is determined that the concepts of «leadership and management» characterize the interpersonal interaction between the manager and the team, which occurs in a specific management situation.

It is revealed that leadership is a way of organizing power within a group, when a group member, in particular the leader, unites the group and directs its actions, influences it while management is a formal position of authority held by a leader. It is determined that management, in contrast to leadership, characterizes the formal power position of a manager, which is unrelated to his or her personal qualities. It is noted that effective management can only be carried out through leadership.

It is substantiated that leadership and management in public administration characterize the intra-group work of a manager-leader, as well as his/her ability to organize the work of the team in the context of social reforms taking place in society.

It is emphasized that the complexity of the management process requires managers-leaders of a new formation who are cable of being agents of change, able to mobilize employees and resources to solve various and complex problems, take responsibility and direct the activities of subordinates to achieve the goals set for the organization.

In further research, it is proposed to focus on developing effective methods and tools for adequately identifying potential leaders in public authorities and organizing a system of their professional training and personal development.

Key words: *leadership, management, leader, manager, public administration, personality, professional development, team of like-minded people.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах демократизації й євроінтеграції відбуваються зміни в публічному управлінні, зокрема, через запровадження європейських стандартів і норм. Все це сприяє тому, що таке соціально-психологічне явище, як лідерство, що виникає й реалізується у процесі управлінської діяльності та є результатом внутрішньої взаємодії між членами групи, почали розглядати як складову належного демократичного врядування.

Однак для вирішення цього завдання, що має важливе наукове, управлінське та соціально-політичне значення, потрібно використання наробок науки психології, що має потужний ресурс у розкритті розуміння такого явища, як лідерство та його ролі в ефективному управлінні організаціями.

Потрібне накопичення психологічних знань, щоб зрозуміти роль лідерства (психологічної складової діяльності керівників-лідерів, на що звернув увагу К. Левін ще у 1937 році) та керівництва безпосередньо в управлінському процесі. Розроблення теоретичних

та практичних питань щодо взаємозв'язку понять «лідерство та керівництво» дозволяє вирішити цілий ряд актуальних практико-орієнтованих завдань підвищення ефективності органів публічної влади, зокрема, в питанні професійної та психологічної підготовки керівників-лідерів.

Сьогодні в публічному управлінні існує затребуваність у розвитку навичок лідерства у публічних управлінців. Зростає рівень вимог до них, тому що органам публічної влади потрібні висококваліфіковані кадри, які володіють необхідними для ефективного управління лідерськими якостями, поєднують професійну компетентність з такими якостями керівника, як ініціативність, вміння нестандартно мислити, самостійність, відповідальність, вміннями організовувати працівників на результат.

Актуальність розуміння понять «лідерство» та «керівництво» не викликає сумніву, оскільки саме від керівників-лідерів в органах влади залежить підвищення їх ефективності. Тобто лідерство в психології розглядається, по-перше, як стійкі психологічні характеристики особистості, які соціально обумовлені, виявляються у суспільних відносинах та визначають моральні вчинки індивіда; по-друге, як психологічний процес впливу авторитетного члена групи на поведінку інших, що дозволяє йому мати визначальний вплив на прийняття групових рішень; по-третє, як психічні якості, здібності, вміння особистості, що має прагнення до лідерства; по-четверте, як вид діяльності (функція) керівника-лідера, щодо налагодження роботи колективу (команди) послідовників. Слід наголосити, що лідерство в управлінні є процесом постійних взаємодій, владних впливів керівника-лідера на підлеглих, націляння їх на командну роботу, забезпечення взаєморозуміння в складних ситуаціях.

Зрозуміло, що дослідження явища «лідерство» - це намагання пояснити його природу. Науковцями пропонується велика кількість підходів до розуміння поняття «лідерство», але однозначного тлумачення поняття «лідерства» не існує, що на думку американського психолога Р. Стогдилла залежить від науковців, які це явище вивчають [33]. На нашу думку, зрозуміти явище «лідерство» можливо лише використовуючи знання психології,

вивчення прояву психологічних особливостей особистості в процесі управлінської взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє, що лідерство вивчається в межах різних підходів. Вагомим внеском у розуміння поняття «лідерства» та «керівництва» є праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців як: В. Бажанюк, В. Басс, С. Верба, Д. Вільямс, Н. Гончарук, І. Грищенко, С. Гук, Е. Дженнінгс, К. Дідур, Л. Драйер, О. Євтушенко, В. Ємельянов, М. Іоффе, В. Камишин, Ф. Карвальоно, Я. Кобушко, Р. Кратчфілд, Д. Креч, Дж. Максвелл, Д. МакКлелланд, О. Махлай, А. Менегетті, А. Мітлош, В. Михайличенко, В. Моляко, Д. Набарро, Д. Нельсон, Л. Орбан-Лембрик, О. Приходько, Р. Стогділл, О. Тапалова, Ю. Таранюк, О. Тельпіс, Ф. Фидлер, С. Хук, С. Цимбалюк, О. Штирьов, В. Юрченко, Л. Ярошенко та ін. Однак дослідження вказаних вчених не дають однозначної відповіді на розуміння цього феномену.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розглянути психологічні погляди на роль лідерства й керівництва, як узгодженої спільної діяльності людей в публічному управлінні, як складову успішної управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство як і керівництво є своєрідним регулятором міжособистісних відносин і напряду пов'язане з управлінням, тому що керівництво людьми найбільш ефективно здійснюється лише у формі лідерства, яке можна розглядати як якість особистості, що характеризує її поведінку, відчуття, цінності, форму взаємодії і взаємовідносин в групі. Лідерство – це психологічна характеристика лідера-керівника, його внутрішня характеристика, зокрема його помисли, комунікації, реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе.

В психології лідерство зазвичай розуміється, як відносини впливу й домінування в групі, членом якої є лідер (англ. «leader» – «ведучий», «керівник»), згідно Кембриджського словнику, той, хто керує групою, країною, ситуацією [24]. Саме лідер, взаємодіючи з групою під час вирішення конкретного завдання, бере на себе функції організатора діяльності групи, демонструє вищий, ніж інші,

рівень активності, психологічного впливу, об'єднуючи працівників на вирішення поставлених завдань.

Однозначного тлумачення терміну «лідер» не існує. Зокрема С. Хук визначає лідера, як вождя і батька [28]. Науковці Ю. Приходько і В. Юрченко вважають, що лідер – це авторитетний індивід, керівник, який приймає відповідальні рішення у значущих для установи ситуаціях, щоб швидко й успішно досягти спільної мети [15]. Однак М. Іоффе пропонує розглядати лідера через притаманні йому лідерські якості, щоб «впливати на людей, що дає змогу йому оперувати владою та авторитетом своїх послідовників» [9].

На нашу думку, в умовах реформ, що відбуваються в Україні, публічному управлінні потрібні творчі, ініціативні керівники-лідери, які спроможні ефективно працювати в умовах змін. Керівники-лідери повинні вміти ставити цілі і пропонувати шляхи їх реалізації, налагоджувати ефективну комунікацію з підлеглими й громадянами. Саме попит в публічному управлінні на таких керівників-лідерів актуалізує проблему лідерства. Такий керівник-лідер повинен мати не тільки лідерські якості, але й уміння легко адаптуватися до змін ситуації, творчий підхід до роботи, здатність до прогностичної діяльності.

Слід зазначити, що ототожнення понять «лідер» і «керівник» не правомірне, зокрема керівник – офіційно наділений владою, може не бути лідером, лідером може бути той, хто впливає на поведінку й настрій працівників, веде їх за собою. Однак, якщо це робить керівник, він стає лідером. Наприклад, вчені Мічиганського університету при проведенні дослідження з'ясували, що у 83 % випадків, коли лідер не виконував лідерські функції, інший член групи переймав їх на себе, але «в групах, де формальний лідер ефективно виконував власні обов'язки, новий лідер висувався лише в 39 % випадків» [20; 10].

Підкреслимо: характеризувати керівника-лідера в публічному управлінні можна через його психологічну спроможність до лідерства; через сприйняття його лідером підлеглими-послідовниками; через наявність у керівника особистих якостей лідера та їхній вплив на результативність управлінської діяльності.

На думку О. Романовського і В. Михайличенко «лідер – це людина, за якою інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси та визначають характер групи» [16], тобто лідером є член групи, офіційний або неофіційний керівник.

Отже, охарактеризуємо основні погляди на поняття «лідерство» й «керівництво». Так американський психолог Дж. Максвелл наголошує, що «лідерство» – це здатність, «можливість чинити вплив», тобто «вести за собою інших» [31]. А керівництво – це лише право керівника, «давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання, що впливає з його повноважень» [21].

Ми не ототожнюємо поняття «лідерство» та «керівництво», тому що керівництво – це офіційно регламентований соціально організований процес, лідерство – це несиловий вплив на однодумців, заохочуючи їх особистою підтримкою, тобто «спільним у лідерства і керівництва є здатність в процесі управління впливати на поведінку інших» [3].

Ми погоджуємось з Д. Макклелландом, що характеризує лідерство, як становище певної особистості в групі (суспільстві), що характеризується її здатністю своїм особистим прикладом впливати на інших людей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення конкретних цілей [32].

Науковець К. Дідур характеризує лідерство, як «здатність впливати на поведінку окремих осіб (робочої групи) особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи». Вчений підкреслює, що «лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі, на визнанні професіоналізму та компетентності» [4]. Д. Крек розглядає лідерство, як діяльність керівника, що спрямована на результат групової діяльності [30]. К. Таранюк і Я. Кобушко визначають лідерство, як організаційне керівництво, що «охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей» [10].

Українські науковці А. Мітлош, В. Маляко, В. Бажанюк, В. Камишин продуктивним вважають науковий підхід, у якому

лідерство розглядається як один з видів обдарованості особистості. Вчені вважають, що «обдарованість, є системним утворенням особистості, тобто координатором, регулятором, стимулятором його творчої діяльності» [14]. Обдарована особистість (лідер) характеризується умінням приймати рішення в умовах, «які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час» [8].

На нашу думку, обдарована особистість (керівник-лідер) характеризується умінням в умовах змін швидко переключатись залежно від складності завдань, виявляти уміння творчо, нестандартно мислити, проявляти волю, ініціативність та відкритість до нових ідей. Також проблема лідерства пов'язана з організованими групами, з вмінням створювати команду і працювати з нею на результат.

Нарешті, В. Ємельянов, О. Штир'ов, С. Верба, Л. Ярошенко розглядають «лідерство як феномен управління групою, при правильному його застосуванні, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей» [11].

На думку американських дослідників, лідерство – це скоріше система, складовою якої є набір здібностей, які індивід (компанія) може використовувати для сталого розвитку, щоб уможливити та підтримати процес змін на системному рівні [26]. Проявами лідерства є риси керівника, які дозволяють йому мотивувати прихильників (однодумців) до спільної співпраці [25].

Українські психологи пояснюють «лідерство», як «тенденцію домінування, підпорядкування, впливу у системі міжособистісних взаємин у групі», виділяючи лідера, як «найавторитетнішу особистість, яка реально відіграє центральну роль у діяльності організації» [14].

На нашу думку, поняття «лідерство й керівництво» характеризують міжособистісну взаємодію керівника й колективу, яка відбувається в конкретній управлінській ситуації. Тобто лідерство є способом організації влади в групі, інтеграції групової діяльності, коли член групи, зокрема, лідер, об'єднує групу та спрямовує її дії, впливає на неї. Лідер має соціальну й психологічну, емоційну опору

серед членів групи за рахунок неординарних особистісних якостей, професіоналізму й харизми (від грец. *charisma* – благодать).

Керівництво – це формальна владна позиція, але ефективне керівництво здійснюється у формі лідерства. Керівник це той, хто очолює колектив і застосовує згідно посадових обов'язків владу, яка закріплюється законом, здійснюючи вплив на підлеглих, щоб вони виконували доручену роботу. Лідер – це особистість, що лідирує в колективі, впливає на нього й веде його за собою власним прикладом, представляє його інтереси, реалізовує поставлені перед установою цілі. Тобто лідерство є основним компонентом керівництва, його важливим елементом і зумовлюється психологічними характеристиками особистості керівника-лідера, що здатен застосовувати їх в процесі реалізації повноважень, впливаючи на підлеглих, мотивуючи їх на досягнення поставлених спільних цілей.

Вважаємо, що з точки зору психології, лідерство – це суто психологічний феномен, що виникає в процесі внутрішньо-групової взаємодії у форматі «суб'єкт управління (лідер) – об'єкт управління (група) – послідовники». В практиці публічного управління лідерство тип управлінських відносин, тобто поєднання в одній особі якостей лідера і адміністративних функцій керівника. Тому що лідерство відрізняється від керівництва, як лідер від керівника. Так керівником є особа, яка здійснюватиме адміністративні функції відповідно до посадових інструкцій, а лідер – це особистість, що здатна вести людей за собою на добровільних засадах, мотивує працівників на досягнення мети.

Ми погоджуємось з думкою психолога А. Менегетті, що «лідер – це особистість, яка поставивши перед собою мету, знаходить і створює засоби та людей здатних її досягти». Вчений пояснює, що лідер «в якомусь сенсі народжується уже спроможним: він уже наділений природним даром. Через життєвий досвід і освіту він навчається майстерності. Це означає, що лідера відрізняє від більшості здатність бути вектором функцій, цінностей, центром управління, і ця здатність визначається не кар'єрою або кількістю прожитих років, а лише природною схильністю, вдосконаленою життєвим досвідом. Отже, в якомусь сенсі вождями не тільки народжуються,

але і стають» [13]. Психолог пояснює, що справжній лідер є той, хто створює себе і досягає успіху.

Отже, поняття «лідерство» та «керівництво» означають: по-перше, здатність керівника-лідера лідирувати, впливати на інших, мотивувати їх (лідера – за допомогою авторитету, керівника – за допомогою використання владних повноважень); по-друге, управлінська функція, що передбачає використання впливу керівника-лідера на працівників для досягнення організаційних цілей; по-третє, життєва позиція керівника-лідера, його суспільна, ділова та професійна активність.

Наголосимо, що поняття «лідерство» та «керівництво» напряму пов'язані з процесами організації й управління, з роботою керівника-лідера, його можливостями впливати на послідовників (однодумців), змінюючи їх поведінку. Саме в публічному управлінні «лідерство» та «керівництво» проявляється за наступними трьома напрямками (рис. 1).



Рис. 1. Напрями прояву лідерства та керівництва.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Правий О. Тельпіс, що визначає «лідерство» як сферу «людської діяльності, для існування якої потрібне виділення лідерів і послідовників» [19], а тому «лідерство» розглядається нами в публічному управлінні як уміння керівника реалізовувати владні повноважен-

ня через вплив на послідовників з метою підвищити показники її результативності. Саме тому в публічному управлінні «лідерство є основою нової управлінської парадигми, «якісно новим рівнем управління, сутність і специфіка якого відповідають потребам і викликам сучасних суспільних трансформацій» [5].

Наявність безлічі поглядів на трактування лідерства характеризує ускладнення управлінського процесу, а також посилення ролі керівника-лідера, яку він з часом починає грати у розвитку організації, спрямовуючи її на досягнення поставлених цілей, що реалізуються в процесі управління, на несилової вплив на однодумців, заохочуючи їх особистою підтримкою.

Розглядаючи явище лідерства у залежності від індивідуально-психологічної специфіки особистості лідера, його можна вважати продуктом спільної діяльності членів групи [27], що визначається такими змінними, як цілі групи, особистість лідера, фактори, що детермінують групову поведінку [23]. Так Е. Дженнінгс визначає «лідерство, як процес організації взаємовідносин в групі, складовими якого є: лідер, підлеглі, ситуація, визначаючи лідера, як суб'єкт управлінського процесу» [29].

Зазначимо, що поняття «лідерство та керівництво» напряму пов'язані з організацією публічного управління, побудовою нових організаційних відносин з урахуванням соціальних та психологічних аспектів діяльності працівників. Особливого значення набувають психологічні аспекти, зокрема, мотивація публічних управлінців з метою спрямувати їхню діяльність в інтересах організації. Тому мотивацію можна розглядати як психологічний (морально-психологічний) вплив керівника-лідера, що торкається внутрішніх інтересів працівників і «є найкращим інструментом для досягнення практичних цілей» [18].

На нашу думку, керівництво у соціально-психологічному аспекті є процесом впливу керівника на підлеглих, тобто уміння керівника мотивувати підлеглих заради інтересу, похвали, або задоволення. Мотивування – використання керівником мотивації (стимулювання) підлеглих для направлення їх енергії на досягнення цілей організації має дві сторони: по-перше, психологічний вплив

керівника на співробітників; по-друге, мотивація є функцією лідерства, й характеризує психологічні особливості керівника, як лідера, що має навички ефективного стимулювання підлеглих. Тобто лідерство й мотивація характеризують уміння керівника-лідера сформувати команду однодумців й спрямувати її діяльність на спільну роботу. Тому керівника-лідера можна охарактеризувати, як особистість, що формує команду послідовників та стимулює їх, щоб забезпечити їх результативну роботу як команди однодумців.

Наприклад, при дослідженні психологічної мотивації державних службовців ми звертали увагу на фактори, що мотивують їхню професійну діяльність. Для цього було використано анкету, яка дозволяє виявити різноманітні чинники, що впливають на мотивацію. Анкетування проводилось серед державних службовців, що навчаються на заочної формі навчання по спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Так на запитання «Що приносить Вам найбільше задоволення в процесі роботи?» (рис. 2), респонденти відповіли, що найбільший інтерес в них викликають завдання, що потребують творчого підходу (30%).

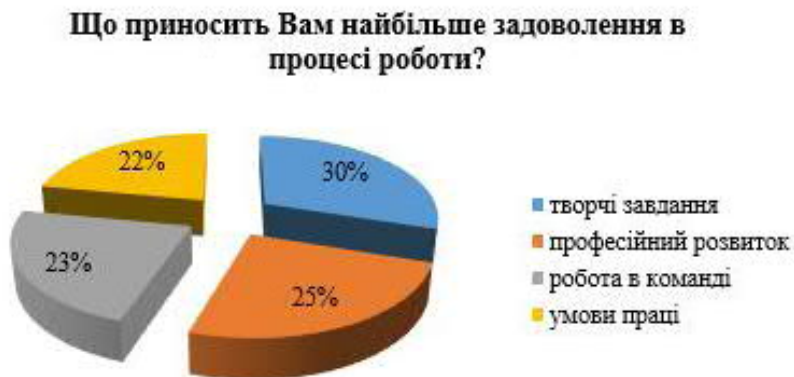


Рис. 2. Що приносить Вам найбільше задоволення в процесі роботи?
Джерело: сформовано автором

Прояв творчості – це бажання змінити існуючі умови прийняття рішень, лінію поведінки при вирішенні конкретної проблеми (завдання) [7]. Тобто їх цікавить розумова, творча діяльність в процесі вироблення, прийняття та практичної реалізації управлінських рішень.

Анкетування показує, що творча діяльність, використання нестандартних способів при вирішенні професійних завдань є фактором внутрішньої мотивації. Нестандартно вирішувати проблемні ситуації та діяти у непередбачених умовах, по-новому дивитись на звичне [12]. Саме тому відчуття задоволення та радості від виконання завдання є психологічною реакцією особистості, важливим фактором, який позитивно впливає на психологічне самопочуття працівника.

На другому місті знаходиться такої показник, як професійний розвиток, набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує у своїй професійній діяльності (25 %), щоб підвищити її результативність. Професійний розвиток характеризує становлення професійно значущих особистісних якостей і здібностей, професійних знань та вмінь, тому що є невід'ємною частиною професіоналізації особистості, її професійного зростання.

На нашу думку, професійний розвиток потребує заходи, спрямовані на вдосконалення компетенцій службовців. До таких заходів можна віднести: навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, самоосвіта, менторство. Дослідження показує, що саме навчання та вдосконалення навичок підвищують компетентність службовців, зокрема, з питанням професійний розвиток пов'язано питання «Що вам дає навчання в магістратурі?»

Респонденти на запитання: «Що вам дає навчання в магістратурі?» дали наступні відповіді: створює нові можливості для особистісного та кар'єрного зростання (25 %); отримання нових знань та використання їх в процесі роботи (30 %); зростає інтерес до виконання професійних завдань (25 %); додає новизни в роботу, що допомагає уникнути вигорання (20 %) (рис. 3).

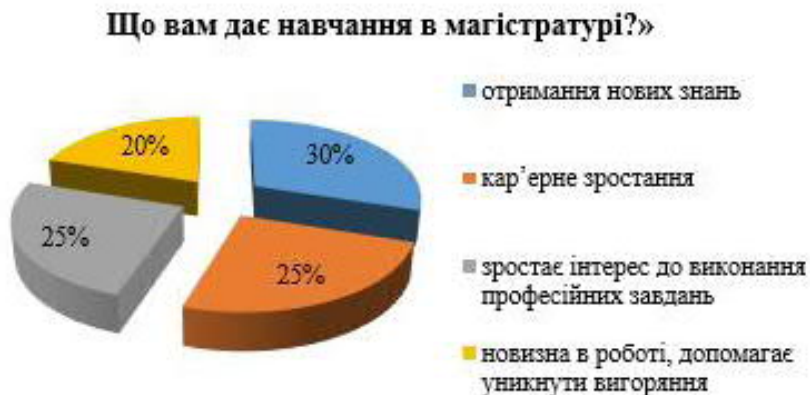


Рис. 3. Що вам дає навчання в магістратурі?

Джерело: сформовано автором

На третьому місці мотивуючим фактором респонденти вказали роботу в команді (23 %). Але під командою респондентами розуміється група 3-6 осіб. Така мала група «пов'язана спільними цілями, в неї люди знаходяться в безпосередньому особистісному контакті та взаємодії» [7]. Анкетування показує, що члени малої групи мають спільну мету (46 %), довіряють один одному (44 %). Їх успішна робота пов'язана з наявністю в групі лідера (10 %), якщо лідером є керівник (рис. 4).

Респонденти відмічають, що в органах державної влади є як «формальні», так і «неформальні» групи. Однак «формальні» групи (сектор, або відділ) організовані за ініціативою вищих органів, їх структура, ролі членів групи, система підпорядкування суворо регламентована особливим характером її діяльності. Неформальні малі групи виникають в складі формальних на основі спільних інтересів і особистих цілей, але якщо їх лідери конкурують з керівником, це призводить до суперечок й зменшує ефективність роботи групи. Однак, якщо неформальний лідер підтримує керівника й співпрацює з ним, ефективність роботи групи зростає.

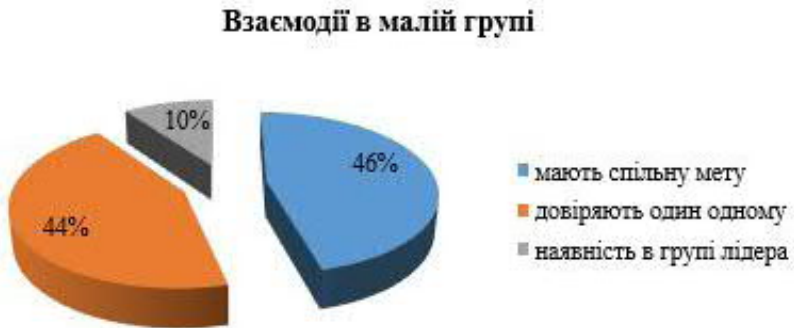


Рис. 4. Взаємодії в малій групі.

Джерело: сформовано автором

Науковці, розглядаючи лідерство як процес організації та управління малою соціальною групою, визначають, що в малій групі прояв лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах, а тому спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть рухатись [17].

На четвертому місті респонденти вказали такий показник, як умови праці (22%), чинники середовища, процес управлінської роботи, які впливають на працездатність службовців під час виконання ними посадових обов'язків. Отже, як бачимо, опитування показує, що значущість комфортних умов для ефективної праці перебільшена. Саме на це звернув увагу австралійсько-американський соціолог Е. Мейо в ході Хоторнського експерименту. Вчений зробив висновок, що зростання продуктивності праці робітника залежить в першу чергу не від матеріальних, а психологічних та соціальних факторів [7].

На нашу думку, проведене нами дослідження показує, що психологічна мотивація відіграє вирішальну роль в питанні підготовки особистості управлінця, який є професіоналом, вміє працювати в команді, нестандартно мислити, адаптуватись до змін, володіє лідерськими якостями, що дозволяють йому впливати на послідовників, спонукаючи їх до діяльності. Все це

також підкреслює важливість проблеми «лідерства» в публічному управлінні, як сучасної концепції поєднанні різних джерел влади та її використання в демократичному суспільстві, щоб спонукати людей працювати для досягнення поставлених цілей [2].

Різноманітність наукових поглядів на «лідерство та керівництво» характеризують складність та багатоаспектність цього явища. Частіше керівництво позначають як проблеми саме лідерства, зокрема, американські психологи вживають термін «лідерство» при дослідженні явищ, що відносяться до формального керівництва. А термін «керівник» є простою вказівкою на соціальну роль лідера. Водночас зростає кількість учених, які визнають необхідність змістовного розведення понять «лідерство» та «керівництво», вважаючи, що керівництво на відміну від лідерства характеризує формальну владну позицію керівника, яка не має відношення до його особистих якостей. Тобто робота керівника полягає у виконанні управлінських дій в трьох напрямках: управління діяльністю, управління персоналом, управління собою.

З точки зору вітчизняної психології зміст понять «лідер» і «керівник», «лідерство» і «керівництво» характеризують міжособистісні відносини, або за допомогою офіційного положення (повноважень) – керівник, який використовує владу, вплив на підлеглих – керівництво, або за допомогою авторитету, поваги, мотивації, надихаючи послідовників на цілеспрямовану поведінку, захоплення їх своїм прикладом – лідер.

Вітчизняна психологія визнає наявність двох різних структур відносин у соціальній групі: формальне (офіційне керівництво) та неформальне (лідерство). У західній традиції визнається необхідність такого поділу, але сам поділ у змістовному плані практично відсутній. Ми погоджуємось з поділом лідерства й керівництва, розуміння важливості поняття лідерства в психології управління. Так, в психологічному словнику «лідерство» визначається, не лише як набір якостей та здібностей лідера, а як «відносини в стилі домінування та підпорядкування, впливу та слідування в міжособистісних відносинах у групі» [22].

Сучасні суспільні процеси характеризуються швидкими змінами. Змінюється не тільки суспільство, змінюються вимоги до організації публічного управління. Відбувається запровадження нових алгоритмів взаємовідносин лідерів з їх послідовниками.

Цифровізація публічного управління, запровадження цифрових технологій (використання великих баз даних, штучного інтелекту, розподіленого реєстру, Інтернету речей тощо), створення електронних продуктів, послуг сприяє формуванню нових взаємозв'язків між галузями та сферами людської діяльності. Цифровізація змінює умови роботи публічних управлінців, які повинні використовувати творчий підхід до «виконання своїх обов'язків, ініціювати зміни в середині організацій, розвивати персонал й рухатися вперед» [6].

Отже, лідерство є рушійною силою змін в суспільстві. Також воно впливає на зміни в діяльності державних установ, визначаючи керівника як лідера в управлінні. Ми погоджуємось з професором Гарвардського університету Д. Вільямсом, який вважає, що саме лідери в сучасному світі є «агентами змін, які мобілізують людей та ресурси для вирішення різноманітних і складних проблем, з якими зіштовхуються сьогодні громади та організації». Вони запускають процес змін, вчать людей адекватно сприймати реальність, діагностувати та вирішувати складні проблеми [1].

В сучасних умовах лідерство характеризується утвердженням нових оргструктур, принципів та цінностей в публічному управлінні, а тому потребує лідерів нової формації, які спроможні брати на себе відповідальність за прийняття швидких рішень в умовах численних загроз та ризиків.

Висновки. Таким чином, вивчаючи психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні, можна зробити висновок, що однозначного розуміння понять «лідерство та керівництво» на сьогодні не існує. Частіше керівництво розглядається як повноваження керівника, його право використовувати владу задля досягнення впливу на поведінку та діяльність працівників; лідерство характеризується як соціально психологічна характеристика лідера, його здатність чинити вплив на членів групи, спрямовуючи їх діяльність на досягнення поставлених цілей.

Психологічний аспект лідерства в публічному управлінні характеризує: по перше, психологічну спроможність до лідерства конкретного керівника; по-друге, внутрішньо-групову роботу лідера-керівника і групи, тобто можливість лідера-керівника та його прихильників (однодумців) організувати роботу колективу, в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві. На їх появу вплинуло ускладнення управлінського процесу, а також зміна ролі керівника на роль лідера, яку він починає грати у розвитку організації, спрямовуючи її на досягненні поставлених перед нею цілей.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглянуті психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні в умовах реформ, що відбуваються в Україні.

Охарактеризовано, що публічному управлінні в умовах реформ, що відбуваються в Україні, потрібні творчі, ініціативні керівники-лідери, які спроможні ефективно працювати в умовах змін, вміти ставити цілі і пропонувати шляхи їх реалізації, налагоджувати ефективну комунікацію з підлеглими й громадянами. Саме попит на керівників-лідерів актуалізує проблему лідерства і керівника-лідера, що має не тільки лідерські якості, але й уміння легко адаптуватися до змін ситуації, творчий підхід до роботи, здатність до прогностичної діяльності.

Визначено, що поняття «лідерство й керівництво» характеризують міжособистісну взаємодію керівника й колективу, яка відбувається в конкретній управлінській ситуації.

Розкрито, що лідерство є способом організації влади в групі, коли член групи, зокрема, лідер, об'єднує групу та спрямовує її дії, впливає на неї, а керівництво – це формальна владна позиція керівника. Визначено, що керівництво, на відміну від лідерства, характеризує формальну владну позицію керівника, яка не має відношення до його особистих якостей. Зазначено, що ефективно

керівництво здійснюється лише у формі лідерства.

Обґрунтовано, що лідерство та керівництво в публічному управлінні характеризують внутрішньо-групову роботу керівника-лідера, його вміння організувати роботу колективу, в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві.

Підкреслено, що ускладнення управлінського процесу потребує керівників-лідерів нової формації, які спроможні бути агентами змін, вміти мобілізувати працівників та ресурси для вирішення різноманітних і складних проблем, брати на себе відповідальність, спрямовуючи діяльність підлеглих на досягненні поставлених перед організацією цілей.

В подальших дослідженнях пропонується звернути увагу на розробку ефективних способів і засобів адекватного виявлення потенційних лідерів в органах публічної влади та організацію системи їх професійної підготовки та особистісного розвитку.

Ключові слова: лідерство, керівництво, лідер, керівник, публічне управління, особистість, професійний розвиток, команда однодумців.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Viliams, D. (2021). Lider yak ahent zmin u rozdrobrenomu sviti [Leader as an agent of change in a fragmented world]. *uculeadership.com.ua*. Retrieved

from: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/lider-yak-agentzmin-u-rozdroblenomu-sviti-din-vilyamsharvard-kennedy-school> [in Ukrainian].

2. Honcharuk, N. (2007). *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok* [Managerial personnel in the civil service of Ukraine: formation and development]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

3. Hryshchenko, I.M. (2015). Liderstvo yak fenomen upravlinnia hrupoiu [Leadership as a phenomenon of group management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 10, (pp. 116-119) [in Ukrainian].

4. Didur, K.M. (2011). Kerivnyk i lider yak holovni subiekty upravlinnia pidpriemstvom [Manager and leader as the main subjects of enterprise management]. *AHROSVIT – AGROSVIT*, 20, (pp. 63-68). Retrieved from: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2011/14.pdf [in Ukrainian].

5. Yevtushenko, O.N. (2017). Liderstvo i kerivnytstvo: sutnist poniat, yikh mistse i rol v systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Leadership and management: the essence of concepts, their place and role in the public administration system of Ukraine]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific works. State administration*, 293, (Vol. 305), (pp. 96-102) [in Ukrainian].

6. Yevtushenko, O.N. (2023). Osoblyvosti y perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Features and prospects of digitalization of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 22, (pp. 964-983) [in Ukrainian].

7. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriiash, V.I., & Lushahina, T.V. (2019). *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management]. Mykolaiv: Yemelianova T. V. [in Ukrainian].

8. Yevtushenko, O.N. (2014). Upravlinski rishennia: sutnist ta kharakterni rysy [Administrative decisions: essence and characteristic features]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»*. Serii : Derzhavne upravlinnia – Scientific works Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy Complex. Series: State Administration, (Vol. 239), 237, (pp. 47-51). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10 [in Ukrainian].

9. Ioffe, M.I. (2024). Suchasni vyklyky liderstva v derzhavnomu upravlinni [Modern challenges of leadership in public administration]. *Vcheni zapys-*

ky TNU im. V.I. Vernadskoho. Serii: *Publichne upravlinnia ta administruvania – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, (Vol. 35 (74)), 1, (pp. 6-10) [in Ukrainian].

10. Taraniuk, K.V., & Kobushko, Ya.V. (2020). *Liderstvo ta komanda v publicnomu upravlinni [Leadership and team in public administration]*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet [in Ukrainian].

11. Yemelianov, V.M., Shtyrov, O.M., Verba, S.M., & Yaroshenko, L.S. (2020). *Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in civil service: problem issues]*. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi – Public administration and regional development*, 10, (pp. 1059-1091) [in Ukrainian].

12. Makhlai, O.M. (2017). *Tvorchist ta kreatyvnist: psykholohichna сутnist ta zmist poniat [Creativity and creativity: psychological essence and content of concepts]*. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Psykholohichni nauky – Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Psychological sciences*, 3, (pp. 139-152) [in Ukrainian].

13. Menchetti, A. (2019). *Psykhohihiia lidera [Psychology of the leader]*. Vydavnytstvo NF «Antonyo Menchetti» [in Ukrainian].

14. Mitlosh, A.V., Moliako, V.O., Bazhaniuk, V.S., & Kamyshyn, V.V. (2014). *Psykhohohichni osoblyvosti liderskoi obdarovanosti: kontseptsii, diagnostyka, treninhy [Psychological features of leadership talent: concepts, diagnostics, trainings]*. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny [in Ukrainian].

15. Prykhodko, Yu.O., & Yurchenko, V.I. *Psykhohohichni slovnyk-dovidnyk [Psychological dictionary-reference book]*. (n.d.). www.psyh.kiev.ua. Retrieved from: <http://www.psyh.kiev.ua/Lider> [in Ukrainian].

16. Romanovskyi, O.H., & Mykhailychenko, V.Ye. (2003). *Filosofia dosiahnennia uspihku [Philosophy of achieving success]*. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].

17. Orban-Lembryk, L.E. (Ed.). (2008). *Sotsialna psykholohihiia [Social psychology]*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].

18. Tapalova, O.B. (2014). *Motyvatsiia dosiahnennia: fenomen, doslidzhennia, problemy [Achievement motivation: phenomenon, research, problems]*. *Aktualni problemy sotsiologii, psykholohii, pedahohiky – Current problems of sociology, psychology, pedagogy*, 4, (pp. 158-164) [in Ukrainian].

19. Telpis, O.V. (2011). *Antropolohichna pryroda politychnoho liderstva v mizhnarodnykh vidnosynakh [Anthropological nature of political leadership in*

international relations]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Current problems of international relations*, 103(1), (pp. 236-247) [in Ukrainian].

20. Typolohiia liderstva [Typology of leadership]. (n.d.). *um.co.ua*. Retrieved from: <http://um.co.ua/8/8-2/8-217001.html>. [in Ukrainian].

21. Tsymbaliuk, S.O. (2009). *Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

22. Shapar, V.B. (2004). *Suchasnyi tlumachnyi psykholohichniy slovnyk [Modern explanatory psychological dictionary]*. Kharkiv [in Ukrainian].

23. Bass, B.B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press [in English].

24. Cambridge Dictionaries Online. (n.d.). *dictionary.cambridge.org*. Retrieved from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british> [in English].

25. Carvalhono, F. (2024). Effective Leadership: Why It's Important And How It's Achieved. *for-managers.com*. Retrieved from: <https://for-managers.com/effective-leadership/> [in English].

26. Dreier, L., Nabarro, D., & Nelson, J. (2024). Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change. *www.hks.harvard.edu*. Retrieved from: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf> [in English].

27. Fielder, F.A. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York: 258 McGraw-Hill [in English].

28. Hook, S. (1964). *Psychoanalysis, scientific method and philosophy*. New York: University press [in English].

29. Jennings, E. (1960). *An Anatomy of Leadership*. New York: Harper [in English].

30. Krech, D., & Crutchfield, R.S. (1962). *Individual in Society. A textbook of social Psychology*. New York. [in English].

31. Maxwell, J. (2022). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Publisher: HarperCollins Focus [in English].

32. McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Cambridge University Press [in English].

33. Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Олександр Євтушенко, д.політ.наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Yevtushenko, O. (2024). Psychological aspects of leadership and management in public administration. *Public Administration and Regional Development*, 27, 126-147. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06>

DOI 10.34132/pard2025.27.07

Отримано: 7 серпня 2024

Змінено: 11 грудня 2024

Прийнято: 20 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 7 August 2024

Revised: 11 December 2024

Accepted: 20 January 2025

Published:

31 March 2025

Anastasia Shulha
Roman Romazanov
Iryna Savchuk

ANALYSIS OF THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN HEALTHCARE INSTITUTIONS (USING THE EXAMPLE OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN MYKOLAIV)

The article analyzes the psychological climate in the collectives of healthcare institutions under modern conditions (on the example of healthcare institutions in the city of Mykolaiv). At the beginning of the study, the content of the key concepts – «collective», «psychological climate» is disclosed. The characteristic features inherent in the psychological climate in the collective are outlined. The types of psychological climate in the collective are described and their subjective and objective signs, which determine their corresponding indicators, are indicated. The main part of the article is devoted to the analysis of the psychological climate in the collectives of healthcare institutions in Mykolaiv based on the results of an anonymous survey of employees of the specified institutions. More than two hundred respondents of different gender and age groups, who have different lengths of work experience and hold different positions in the healthcare institutions, are taken part in the sociological research. As a result of the conducted questionnaire, the type of psychological climate was determined, which to a greater extent is characteristic of the collectives of healthcare institutions in Mykolaiv. Separately, the employees of these institutions are asked several questions related to moral-ethical and work points, and a scale

from 1 to 5 is offered, based on which it is necessary to answer. On the basis of the obtained data, it is summarized that most of the respondents feel an atmosphere of mutual understanding and mutual assistance; in the collectives, it is not customary to criticize and communicate in a rude or offensive manner. At the same time, it is found that negative rumors, false information or discussion of employees' personal lives are being spread in some collectives. In addition, there are rare cases when management unjustifiably favored individual employees. At the end of the article, it is concluded that, according to the results of the questionnaire, a favorable psychological climate prevails in the collectives of healthcare institutions in Mykolaiv. Ways to strengthen such a climate, taking into account the current socio-economic situation and the full-scale war in Ukraine are proposed.

Key words: *psychological climate, collective, working atmosphere, emotional and psychological state of the group, morality, ethics.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зараз в умовах війни, тотального браку працівників у різних галузях виробництва, управління, обслуговування тощо, а також колосального морального виснаження, так важливо створювати всі необхідні умови, у тому числі морально-психологічні, для збереження й подальшого нарощування кадрового потенціалу у вітчизняних підприємствах, установах й організаціях різної форми власності. Не є винятком і заклади охорони здоров'я, працівники яких одними із перших відчували на собі всю тяжкість військових дій, та одними з яких показали невпинну працю, відданість Україні й людям, котрі живуть у цій державі.

Зважаючи на надскладну ситуацію в країні та значне трудове навантаження і водночас невелику заробітну плату, медичний персонал просто морально не справляється із тими задачами, які стоять перед ним. Це суттєво впливає на кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я та психологічний клімат у їх колективах, що, у свою чергу, призводить до не ефективного функціонування вказаних закладів, погіршення якості медичного обслуговування насе-

лення та неналежного надання медичних послуг в умовах воєнного стану та окупації значної території України.

Враховуючи зазначене, питання формування сприятливого психологічного клімату в колективі є однією із ключових складових сучасного управління закладами охорони здоров'я, яке потребує більш детального наукового дослідження, визначення типу клімату притаманного тій чи іншій групі та розроблення практичних рекомендацій щодо його подальшого поліпшення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню психологічного клімату у колективі присвячені роботи таких науковців як: В. Андріяш, В. Безай, Ю. Боковикової, М. Варій, І. Вітенко, Є. Головаха, О. Євтушенка, В. Ємельянова, Л. Карамушки, Л. Лескової, Л. Пастуха, В. Семиченко, І. Турчик та ін. Однак, незважаючи на значну кількість праць з питань формування сприятливого психологічного клімату в колективі, на сьогодні відсутні ґрунтовні дослідження щодо аналізу такого клімату в колективах закладів охорони здоров'я на сучасному етапі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є здійснення аналізу та визначення типу психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я за сучасних умов, а також висунення рекомендації щодо його поліпшення (на прикладі закладів охорони здоров'я м. Миколаєва).

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою будь-якої організації та її ключовим «багатством» є персонал, що поєднує в собі постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці [23]. Доволі часто на практиці ми використовуємо таке поняття як «кадри», що є вужчим від терміну «персонал», що включає у себе «постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які знаходяться в трудових взаємовідносинах з різними організаціями» [25]. Як наголошують Р. Дарміць та Г. Горішна, кадри, «включаючи єдину основу, в кожному конкретному випадку містять особливості, притаманні певній сфері діяльності» [8]. Зважаючи на це можна говорити, що принципово важливим для даної категорії є: по-перше, наявність спеціальних, набутих якостей – професійних здібностей,

які формуються як у процесі спеціального навчання, так і в процесі спеціалізації у конкретному виді діяльності; по-друге, наявність постійного статусу в організації у відповідності до певної посади, робочого місця. Перша ознака характеризує якісну сторону кадрів, а інша – статус людини у відповідній організації. Варто відмітити, що із втратою будь-якої з цих ознак людина перестає бути «кадром» організації та переходить у склад кадрового потенціалу суспільства. Разом із тим, маючи наведені ознаки кадри є працівниками певної організації.

Саме працівникам відведена особлива роль у функціонуванні і розвитку будь-якої організації. З одного боку, вони створюють організацію, а з іншого – забезпечують її подальше функціонування. Відповідно значення колективу важко переоцінити, адже від результативності і якості роботи його членів, від їх вмотивованості і злагодженої роботи залежить процвітання організації та суспільства в цілому [17].

Колективом є група людей об'єднаних сумісною діяльністю (робота/навчання або вирішення певної загальної проблеми/завдання), що ґрунтується на спільних інтересах, нормах і соціально значимих цілях, взаємній відповідальності і взаємодопомозі. Колективи можуть мати ряд відмінних характеристик, які деталізують напрям й сферу діяльності їх членів [7]. Водночас колективи формуються на однакових засадах, їм властиві спільні ознаки, які певним чином і представляють концепцію самого колективу (рис. 1).

Єдність змісту і форм діяльності людей породжує спільність психологічних рис колективу, насамперед, так званої «групової свідомості». Такими рисами є групові інтереси, потреби, цінності, цілі, манера і стиль поведінки. Кожний член колективу усвідомлює свою належність до групи завдяки оволодінню цими рисами, осмисленню здійснення спільної діяльності з іншими членами цієї групи. Саме завдяки усвідомленню почуття «ми», з одного боку кожен член ідентифікує себе з групою, а з іншого – група людей стає психологічною спільнотою із притаманними їй морально-етичними й психо-емоційними ознаками [3]. Іншими словами участь членів колективу в сумісній діяльності зумовлює формування психологічної спільності між ними та визначає специфіку самого колективу.



Рис. 1. Ознаки колективу.

Джерело: сформовано авторами

На даному етапі розвитку ринкової економіки в Україні та в світі, питання формування і належного функціонування колективу стоять дуже гостро. Тому що від того, наскільки продумана потреба у трудових ресурсах, організована система професійного підбору кадрів, створено морально-психологічні та соціально-побутові умови роботи в колективі, прямо залежить стабільність і розвиток кожної організації, у тому числі й закладів охорони здоров'я. При цьому останнім часом саме психологічному клімату в колективі відводиться чи не найголовніша роль, враховуючи реалії сьогодення. Оскільки такий клімат є показником рівня розвитку колективу, його психологічних резервів, здатних до більшої реалізації, а також він є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії [17].

Питання психологічного клімату розглядається у працях багатьох іноземних і вітчизняних дослідників. Однак, до сьогодні серед науковців немає однастайності у трактуванні сутності й змісту досліджуваного поняття. Вчені з різних суспільних галузей пого-

джуються лише з тим, що психологічний клімат – це складний багатокomпонентний феномен, аналіз якого потребує комплексного системного підходу із використанням різної методології.

У широкому розумінні, психологічний клімат – це комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що відображає загальний психологічний настрій і ступінь задоволеності працівників роботою у даному колективі. Такий клімат складається під впливом ряду важливих факторів: соціально-психологічна атмосфера суспільства та мікросоціальні умови – специфіка даного колективу [21].

Більш детально визначає психологічний клімат І. Турчик, який включає у дане поняття:

1) «систему міжособистісних стосунків, психологічних за природою (симпатія, антипатія, дружба);

2) психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння);

3) систему взаємних вимог, загальний настрій, стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальну, емоційну та вольову єдність колективу» [24].

Дещо аналогічно трактують психологічний клімат О. Євтушенко та В. Андріяш, наголошуючи на тому, що це «емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні знаходять відображення особисті та ділові взаємовідносини між членами колективу, які визначаються їхніми цінностями, орієнтаціями, моральними нормами та інтересами» [10]. Також на їх думку, яку ми повністю поділяємо, психологічним кліматом є «міжособистісні стосунки в групі, що формують настрій групи, від чого залежить ступінь її активності під час досягнення цілей» [10].

Зважаючи на викладене ми можемо говорити, що психологічному клімату притаманні такі характерні риси як:

- задоволеність/не задоволеність членів колективу відносинами, процесом роботи, стилем і способом управління (керівництвом);

- переважаючий емоційно-психологічний настрій колективу;

- межі взаєморозуміння, довіри та авторитету між керівником та підлеглими;

- міра участі працівників в управлінні і самоврядуванні колективу;
- рівень згуртованості членів колективу;
- наявність/відсутність свідомої дисципліни у працівників;
- ступінь продуктивності праці членів колективу [4].

Працівники, об'єднані в єдиний колектив тим чи іншим чином впливають один на одного. Ці впливи мають глибинні психологічні механізми, яким притаманні певні властивості. Першою властивістю є психологічне зараження – це ефект багаторазового підсилення емоційного стану людей, які спілкуються між собою. Взаємовплив на рівні «зараження» відбувається на підсвідомому рівні і має сильний ефект. Особливо сильно це виявляється при великому скупченні людей, хоча може проявлятися і в невеликих групах. Ефект «зараження» небезпечний в екстремальних ситуаціях, оскільки при таких умовах може виникати паніка і люди стають просто некерованими. Психологічний ефект має також заразний сміх або позіхання.

Другою властивістю є навіювання і копіювання – це якості, які існують поряд. Навіювання може бути груповим або індивідуальним і відбуватися на свідомому і підсвідомому рівні. У кожної людини є здібності до сприймання представлених йому в спілкуванні почуттів, ідей, дій, які стають немов би його власними. У свою чергу, копіювання – це складна динамічна якість, яка проявляється або як сліпе копіювання людиною чужої поведінки, жестів, інтонації, або як свідоме, мотивоване копіювання. До речі, на використанні співвідношення слів навіювання і копіювання побудований психотерапевтичний вплив людей один на одного, а також групова поведінка, формування суспільної думки.

Третьою властивістю є змагання – якість людей порівнювати себе з іншими, їх бажання «бути не гіршим від інших». Змагання вимагає напруги фізичних, розумових, емоційних сил. Змагання можна вважати позитивною якістю в групі, якщо воно є стимулом для розвитку членів групи, і негативною, якщо воно перетворюється на суперництво. Як наслідок, це може призвести до проявів злоби, заздрості у людей і, як наслідок, до намагань морального відчуження суперників, нанесення їм збитків.

Четвертою властивістю є переконання – це рівень взаємодії людей, що базується на аргументованому, свідомому, словесному доказі своїх ідей, вчинків, думок. Воно є дійсним лише тоді, коли ґрунтується не тільки на слові, а й на ділі, емоціях, ефектах зараження, навіюванні і копіюванні. Керівники, які при спілкуванні з людьми вміло використовують повний набір психологічних механізмів, досягають успіхів у своїй діяльності [9].

П'ятою і останньою властивістю є конформізм – це свідоме або несвідоме підкорення особистості впливу групи, до якої вона належить.

Враховуючи зазначене можна говорити про те, що психологічний клімат виявляється у трьох групових ефектах:



Рис. 2. Групові ефекти психологічного клімату в колективі.
Джерело: сформовано авторами

У психологічному кліматі виділяють два основних компоненти: соціальний і моральний (рис. 3). Відповідно окремо визначають соціально-психологічний та морально-психологічний клімат у колективах. Розглянемо ці два поняття більш детально.

У науковій літературі можна знайти кілька десятків визначень терміну «соціально-психологічний клімат». Так, наприклад, свого часу Б. Паригін стверджував, що такий клімат є одним із

вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства. На думку вченого, значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що від нього залежить міра, яку вносить кожен індивід у діяльність, характер її спрямованості, ефективність [18]. У свою чергу, Н. Коломінський під соціально-психологічним кліматом колективу розуміє «стійкий психологічний настрій, що значно впливає на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища» [15]. Натомість, М. Корнев і А. Коваленко розглядають психологічний клімат через динамічні процеси в малій групі та структуру взаємин у них [16]. М. Савчин взагалі стверджує, що такий клімат формується за умов стійкого прояву настроїв і суджень, інакше він визначається як атмосфера [20].



Рис. 3. Компоненти психологічного клімату.

Джерело: сформовано авторами

Враховуючи зазначене можна узагальнити, що у більшості визначень загальним є твердження про те, що соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища [13].

Якщо говорити про сутність поняття «морально-психологічний клімат», то перш за все, хотілося б зупинитися на визначенні одного із його компонентів як мораль.

У найзагальнішому вигляді під мораллю розуміють нормативні регулятори поведінки людини, які мають не інституційний характер. Мораль включає в себе сукупність етичних, політичних, ідеологічних поглядів, відображає національні компоненти духовності, а також загальнолюдські моральні цінності. Мораль залежить від внутрішніх сформованих протягом життя переконань суб'єкта і є його сферою особистої відповідальності.

У будь-якому колективі для нормальної його життєдіяльності мають бути сформовані міцні засади внутрішньої організації, у першу чергу, моральність. Під моральністю розуміємо чесність, порядність, відданість демократичним цінностям, віра у них, прихильність до цінностей суспільного життя. Це такі цінності як: права і свобода людини, рівність можливостей, стабільність, безпека, справедливість, гуманізм тощо. З основами формування моральності членів колективу пов'язані такі чесноти як: законослухняність, лояльність і толерантність, що передбачає усвідомлення й повагу до прав і свобод усіх без виключення людей.

Моральність усього колективу, насамперед, залежить від моральності кожного його члена. Велике значення у цьому контексті має виховна функція як механізм формування морально-етичних засад працівника. Разом із тим, на формування морального клімату в колективі впливає моральне «обличчя» самого керівника [4].

З вищезазначеного випливає, що в колективі має формуватися такий моральний клімат, який складається із моральності кожного його члена та базується на кращих моральних якостях сформованих суспільством: довірі, відповідальності, доброзичливості й відкритості, повазі до закону, толерантності та позитивному відношенні до думок членів колективу, врахуванні пропозицій працівників при прийнятті значущих для колективу рішень, високому ступені взаємодопомоги, бажанні активно співпрацювати з колегами та представниками громадськості. При цьому моральні настанови в колективі мають відповідати усталеним моральним якостям суспільства. Якщо такого не буде, то це сприятиме виникненню різного роду конфліктів (міжособистісних, групових).

З урахуванням викладеного, морально-психологічний клімат загальною можна визначити як своєрідний феномен, який відображає рівень комфортності існування в спільній діяльності, у груповій взаємодії; є переважним досить стабільним настроєм. При цьому якщо комфортність пов'язана з індивідуальною оцінкою умов існування в групі, то самі умови розглядаються як груповий «клімат», як особливий стан морально-психологічних умов, що склалися у групі. Іншими словами характер морально-психологічного клімату залежить в цілому від міри розвиненості колективу і має прямий позитивний зв'язок з ефективністю спільної діяльності його членів.

Більш детально такий вид клімату в колективі тлумачить О. Ілляк, говорячи про те, що це «сукупність душевних переживань, які генеруються на чуттєвому рівні психіки людини під час взаємодії з об'єктивною дійсністю та усвідомлення особистісних якостей, через систему психологічного захисту активно впливають на психічне здоров'я членів колективу та виявляються у моральній діяльності» [11]. На противагу цьому визначенню, С. Сковчиляс стверджує, що морально-психологічний клімат колективу є «діючою сукупністю духовних можливостей членів колективу, їх свідомості, професійної підготовленості до виконання завдань службової діяльності» [22].

Найбільш прийнятним, на наш погляд, з позиції науки публічного управління, є визначення, яке свого часу дав В. Каширін. Він вважає, що морально-психологічний клімат колективу – це «обумовлений впливом соціальних, матеріально-технічних і природних факторів порівняно стійкий і обмежений за часом стан мобілізованості і налаштованості психіки особистості та психології колективу на вирішення поставлених службових завдань, ступінь психологічної готовності та здатності виконати ці завдання» [14].

Отже, морально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Він проявляється у таких групових ефектах, як настрої і думка колективу, індивідуальне самопочуття і оцінки умов життя і роботи особистості в колективі. Ці ефекти виражаються у взаєминах, пов'язаних з процесом діяльності (навчання/праці) і рішенням загальних завдань колективу. Члени колективу, як особи, визначають його соціальну

мікроструктуру, своєрідність якої обумовлюється соціальними і демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, соціальним походженням, віросповіданням). При цьому психологічні особливості кожної особистості, яка є членом цього колективу, сприяють або заважають формуванню почуття спільності, тобто впливають на формування морально-психологічного клімату в колективі [6].

Психологічний клімат у різних колективах може різнитися за своїм змістом і спрямуванням. З огляду на це, виокремлюють три його основні типи з позитивною, негативною і нейтральною спрямованістю. Відповідно психологічний клімат із позитивною спрямованістю називається сприятливим або здоровим, із негативною спрямованістю – несприятливим, або нездоровим. У свою чергу, психологічний клімат, спрямованість якого чітко не визначено називається нейтральним (рис. 4).



Рис. 4. Типи психологічного клімату в колективі.
Джерело: сформовано авторами

Для сприятливого психологічного клімату, що розкривають його внутрішню сутність характерні суб'єктивні й об'єктивні ознаки. До першої групи ознак відносяться:

- довіра і висока дисциплінованість членів колективу;
- доброзичливість відносин і конструктивна критика з боку керівництва і колег, шанобливе ставлення один до одного;
- високий рівень психологічної сумісності членів колективу (наприклад, «діада» – пара осіб із сильною і слабкою нервовою системою, яким комфортно діяти разом) [5];
- вільне висловлювання членами колективу власної думки під час обговорення питань, що стосуються всієї спільноти;
- відсутність будь-якого тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права спільно приймати важливі для колективу рішення;
- чуйність, розуміння та водночас об'єктивність і вимогливість керівника у ставленні до підлеглих;
- повна поінформованість членів колективу про основні завдання групи та стан їх виконання;
- можливість членів колективу займати ініціативну позицію у процесі спілкування;
- створення у колективі відповідних умов для активної діяльності, самореалізації та саморозвитку кожного працівника;
- задоволеність роботою (її характером, рівнем оплати, організацією праці, ступенем завантаженості) та належністю саме до цього колективу;
- взаємодопомога членів колективу, особливо у складних/критичних ситуаціях;
- прийняття на себе відповідальності за особисто виконану роботу та стан справ у колективі кожним із його членів;
- наявність у членів колективу почуття захищеності власної значущості;
- убоління за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його подальше нормальне функціонування і розвиток.

У свою чергу, об'єктивними ознаками сприятливого психологічного клімату в колективі є:

- 1) високі результати діяльності;
- 2) неухильне додержання трудової дисципліни;
- 3) низький рівень плинності кадрів;
- 4) відсутність напруженості, конфліктності у колективі (між членами колективу та окремо між керівником і його підлеглими) [19].

Отже, сприятливий психологічний клімат у колективі являє собою здорову робочу атмосферу, в якій працівники виконують спільну справу з усією відповідальністю й усвідомленням важливості групової роботи та показують високі результати трудової діяльності, у свою чергу, керівник – ефективно організовує роботу, використовує оптимальні методи стимулювання працівників, сприяє їх професійному зростанню, а також допомагає вирішити їх особисті і професійні труднощі.

Для несприятливого психологічного клімату в колективі характерні наступні ознаки:

- колеги байдуже ставляться один до одного й до колективу в цілому;
- члени колективу не вболівають за стан справ в організації;
- співробітники «відпрацьовують» необхідні години, не виявляючи інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується;
- наявність конформізму у членів колективу – пасивного, пристосовницького прийняття готових стандартів у поведінці, безапеляційного визнання реального стану речей, ідей, норм, правил тощо, відсутність власної позиції;
- нечітко визначені права й обов'язки працівників;
- відсутність налагодженої системи комунікацій як між колегами, так і між керівником і його підлеглими;
- дезінтеграція колективу (розпад колективу, невмотивоване вивільнення/звільнення працівників тощо);
- часте виникнення і загострення конфліктних ситуацій;
- наявність у нових працівників проблем соціально-психологічної адаптації у колективі [12].

Відповідно індикаторами негативного психологічного клімату в колективі є:

- переважає пригнічений настрій і песимізм, спостерігається конфліктність, агресивність та різного типу антипатії членів колективу по відношенню один до одного;

- проявляється необ'єктивна критика з боку керівництва, відсутні норми справедливості і рівності у взаєминах (у колективі чітко виражений поділ на «улюблених» і «знехтуваних»), байдуже, насторожене або вороже ставлення до новачків;

- стосунки будуються на принципах конкуренції і протистояння, у групі прийнято поширення неправдивих чуток і пліток один про одного з негативним забарвленням;

- наявний низький рівень політкоректності або взагалі її відсутність;

- члени колективу інертні та безініціативні, деякі прагнуть відокремитись від інших, перекласти виконання власних обов'язків і відповідальності на інших, працівників неможливо зорганізувати для виконання спільної справи, оскільки кожен думає і дбає виключно про власні інтереси;

- успіхи колег переважно залишають байдужими інших членів колективу, а іноді викликають нездорову заздрість і злість;

- значна плинність кадрів, часті переводи співробітників в інші підрозділи чи організації;

- у важкі для організації часи у членів колективі виникають страх, розгубленість, сварки, взаємні звинувачення, зневага тощо [2].

Таким чином, зважаючи на викладене, нездоровим психологічним кліматом у колективі є такий емоційно-психологічний стан групи, при якому кожен працівник зневажаючи і конфліктує з колегами, існує ізольовано один від одного. Спільна діяльність у такому колективі не призводить до високих результатів у роботі, оскільки порушується трудова дисципліна, присутня певна напруженість у стосунках членів колективу, які, у свою чергу, невілюють авторитет керівника, підривають своєю поведінкою імідж організації та у переважній більшості бажають змінити місце роботи.

Якщо говорити про третій тип психологічного клімату в колективі – нейтральний, то такий клімат характеризується певною збалансованістю вищенаведених суб'єктивних і об'єктивних ознак сприятливого та несприятливого психологічного клімату.

При такому кліматі не проявляються індикатори, що властиві негативному психологічному клімату в колективі. Разом із тим, досягти високих результатів у роботі та сформувати потужну і згуртовану команду працівників також практично не можливо. Ключовою «небезпекою» нейтрального психологічного клімату є те, що він є нестійким і у будь-який момент, залежно від певних факторів (зовнішніх чи внутрішніх), може трансформуватися у здоровий чи нездоровий психологічний клімат.

Враховуючи вище викладене можна узагальнити, що психологічний клімат у колективі відграє надпотужну роль. При цьому і в позитивному, і в негативному сенсі. Адже як сприятливий психологічний клімат може вплинути на роботу колективу, максимально мотивуючи та активізуючи його членів. Так і несприятливий психологічний клімат здатний спровокувати застій у роботі колективу, спричинити пасивність і безініціативність працівників. Тому, на наш погляд, для уникнення негативних наслідків важливо знати, який тип психологічного клімату притаманний колективу. Володіючи такою інформацією, керівництво може коригувати існуючу ситуацію.

Беручи до уваги наявні напрацювання, нами було розроблено анкету-опитувальник, за допомогою якої можна визначити тип психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я. Ця анкета-опитувальник є повністю анонімною та дозволяє не лише загально з'ясувати наскільки атмосфера у колективі є здоровою, а й дослідити взаємозв'язок між психологічним кліматом, з одного боку, та віком, статтю і трудовим стажем за останнім місцем роботи працівників, з іншого. Окрім того, вона є універсальною, оскільки таке дослідження можна проводити в інших закладах, установах й організаціях, не роблячи прив'язку саме до сфери охорони здоров'я.

Анкетування проводилось протягом червня-серпня 2024 р. серед працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, в якому взяли участь понад двісті респондентів різної статеві-вікової групи, котрі мають неоднакову тривалість трудового стажу та займають різні посади у відповідних закладах. Безпосередньо це були працівники таких закладів: КНП «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Миколаївської обласної ради, КНП Миколаївської міської ради «Міська дитяча

лікарня № 2», КНП Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 2», КНП Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 3», КНП Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 6», КНП Миколаївської міської ради «Міська лікарня № 1», КНП Миколаївської міської ради «Пологовий будинок № 3».

Опитані працівники належали переважно до вікової групи від 25 до 60 років й у більшості це були жінки (рис. 5) [1].

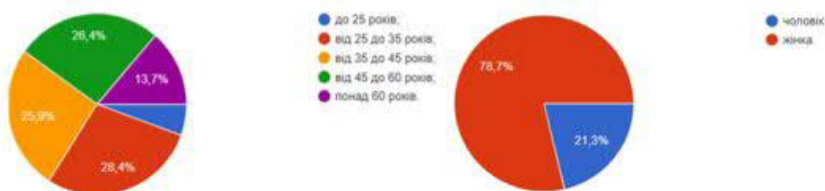


Рис. 5. Статтєво-віковий розподіл респондентів.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Тривалість трудового стажу за останнім місцем роботи опитуваних коливалась у межах – до 5 років та понад 25 років (рис. 6) [1].

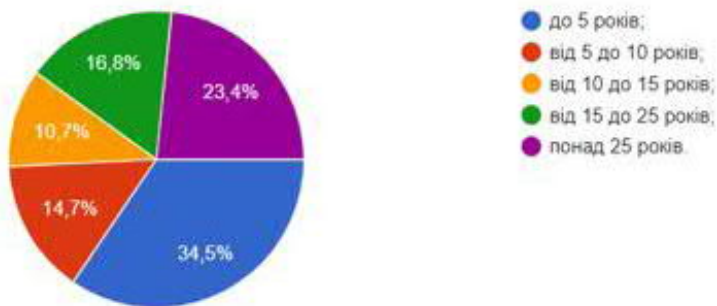


Рис. 6. Розподіл респондентів по тривалості трудового стажу за останнім місцем роботи.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

До речі, як показує практика, новому співробітнику складніше адаптуватись у колективі, ніж колегам, які спільно вже працюють тривалий період часу. Це, у свою чергу впливає на ставлення самого працівника до роботи, колег та настроїв із яким він працює, що у підсумку відображається на атмосфері у колективі.

Одним із складників сприятливого психологічного клімату у колективі є настроїв, з яким працівник прийшов на роботу та його ставлення до роботи – чи подобається йому те, чим він займається більше половину свого часу. Запитавши про це працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, ми отримали такі результати:

– 66,5% опитаних відповіли, що їм подобається те, чим вони займаються на роботі, ще 25,4% відповіли скоріше так, ніж ні. І лише 3% респондентів вказали, що їм взагалі не подобається те, чим вони займаються на роботі. До них приєдналися 2% респондентів, котрі на настільки категоричні, проте все одно не незадоволені тим, що роблять. Серед опитаних були і працівники, яким байдуже те, чим вони займаються (2,5%);

– 90,8% опитаних відповіли, що ідуть на роботу завжди або переважно завжди із гарним настроєм. У свою чергу, 4,5% респондентів вказали, що ідуть на роботу постійно або зазвичай із поганим настроєм. Серед опитаних були і працівники, котрі йдуть на роботу із байдужістю (4,5%) (рис. 7) [1].

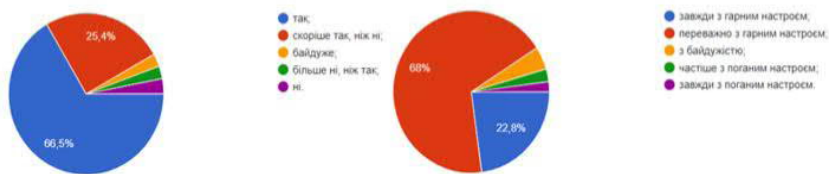


Рис. 7. Розподіл респондентів за рівнем задоволеністю тим, що вони роблять та настроєм з яким ідуть на роботу.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Окрім власного настрою та рівня задоволеністю тим, що ти робиш, для будь-якого працівника важливо наскільки йому комфортно працювати у колективі і чи не виникає бажання

перестати бути його частиною. Адже який би не був гарний настрій та рівень задоволеністю трудовою діяльністю, нерозуміння з боку колег і неможливість із ними спрацюватись «відбиває» будь-яке бажання трудитися. Враховуючи це, ми запитали у працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва наскільки їм комфортно працювати зі своїми колегами, які у них з ними відносини і чи не виникає бажання працювати в іншому колективі. Нами було отримано наступні результати:

- 87,3% опитаних відповіли, що їм абсолютно або здебільшого комфортно працювати зі своїми колегами. Натомість 5,1% респондентів вказали, що їм скоріш некомфортно працювати зі своїми колегами і лише одна людина відповіла, що їй абсолютно некомфортно працювати зі своїми колегами. 7,1% опитаних відповіли, що їм байдуже, в якому колективі вони працюють;

- 43,7% опитаних відповіли, що у них склались дружні відносини із колегами на роботі, 27,9% – скоріш дружні, ніж ділові. У свою чергу, 15,7% відповіли, що у них на роботі нейтральні відносини, а 12,7% – виключно ділові. При цьому жоден із опитаних не вказав, що у нього недружні відносини із колегами на роботі;

- 52,3% опитаних відповіли, що у них не виникає бажання працювати в іншому колективі, 37,1% – інколи виникає таке бажання, 2% – постійно думають про те, щоб працювати в іншому колективі, 4,1% – байдуже із ким працювати (рис. 8) [1].

На формування психологічного клімату у колективі безпосередньо впливає і керівник/керівництво. Від того, який стиль управління застосовує керівник залежить не лише ефективність і продуктивність роботи підлеглих, а й рівень взаємодії співробітників між собою, налагодженість їх відносин. Розуміючи суттєвий вплив керівника на робочу атмосферу в колективі ми запитали у працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва як, на їх думку, до них ставиться керівництво та яку форму звернення при спілкуванні зазвичай використовує. Більша частина опитаних відповіли, що керівництво ставиться до них добре (75,1%), звертаючись майже завжди у ввічливій формі (84,7%). На думку 19,8% респондентів керівництво ставиться до

них байдуже, у нейтральній формі (13,7%). 5% опитаних сказали про погане відношення до них з боку керівництва, яке практично завжди обирає грубу форму спілкування (1,5%) (рис. 9) [1].

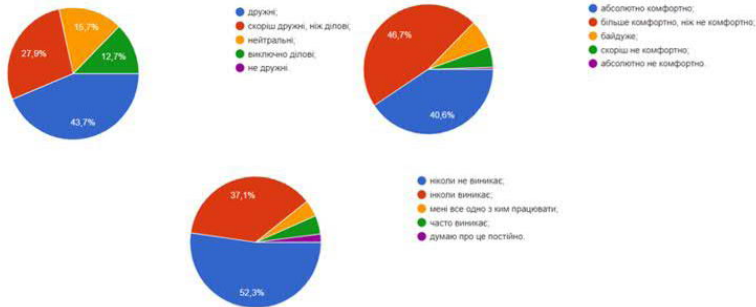


Рис. 8. Розподіл респондентів за тим, наскільки їм комфортно працювати у колективі, які стосунки із колегами чи не бажають вони змінити колектив.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

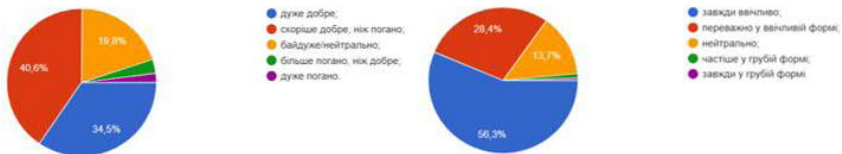


Рис. 9. Розподіл респондентів за тим, як до них ставиться керівництво закладу, в якому вони працюють та в якій формі звертається.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Зважаючи на отримані результати ми можемо підсумувати, що керівництво закладів охорони здоров'я м. Миколаєва ілюструє високий рівень управління, використовуючи прийнятні для підлеглих форми й інструменти менеджменту. Незначний відсоток респондентів, які вважають, що до них керівництво ставиться погано та звертається у грубій формі, свідчить більше про виняток, ніж закономірність та можливо є проявом виключно особистої неприязні

з боку підлеглих до керівника чи навпаки, що, на наш погляд, жодним чином не виправдовує такі дії як підлеглих, так і керівника.

Враховуючи те, що психологічний клімат буває трьох типів – сприятливий, нейтральний і несприятливий, та маючи відповідні результати опитування ми можемо визначити, який саме тип психологічного клімату переважає у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва (табл. 1) [1].

Таблиця 1.

Визначення типу психологічного клімату у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва

Запитання	Кількість осіб (%)		
	Так / позитивно	нейтрально	Ні / негативно
Чи подобається вам те, чим Ви займаєтесь на роботі?	91,9%	2,6%	5,5%
З яким настроєм Ви зазвичай ідете на роботу?	90,8%	4,7%	4,5%
Чи комфортно вам працювати зі своїми колегами?	87,3%	7,1%	5,6%
Чи виникає у вас бажання працювати в іншому колективі?	89,4%	4%	6,6%
Як, на вашу думку, до вас ставиться керівництво закладу, в якому Ви працюєте?	75,1%	19,9%	5%
У якій формі до вас частіше звертається керівництво закладу, в якому Ви працюєте?	84,7%	13,8%	1,5%

продовження таблиці 1

Які у вас відносини із колегами на роботі?	71,6%	15,7%	12,7%
ВСЬОГО (у відсотковому співвідношенні до загальної кількості опитаних)	84,4%	9,7%	5,9%

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Отже, ґрунтуючись на відповідях респондентів та на основі математичних розрахунків, можна зробити висновок, що у 84,4% переважає сприятливий психологічний клімат у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, у 9,7% – нейтральний та у 5,9% – несприятливий. При цьому варто підкреслити, що за виникнення, зміни чи припинення певних обставин нейтральний психологічний клімат може трансформуватись у сприятливий чи несприятливий. Тому керівникам необхідно звертати увагу на будь-які емоційні коливання у колективах з метою їх оперативного коригування для формування й забезпечення здорової робочої атмосфери.

Окремо працівникам закладів охорони здоров'я м. Миколаєва було поставлено декілька запитань, які стосуються загальних морально-етичних і робочих моментів та запропоновано шкалу від 1 до 5 (де 1 – постійно таке відбувається/зіштовхуюсь/відчуваю, а 5 – ніколи такого не було/не зіштовхуюсь/не відчуваю), орієнтуючись на яку необхідно було відповісти. Це такі запитання як:

1) Чи відчуваєте ви атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у вашому колективі?

2) Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі інші колеги?

3) Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі керівництво?

4) Чи натикались Ви на відмови з боку керівництва у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?

5) Чи натикались Ви на відмови з боку колег у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?

6) Чи відчуваєте Ви підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у вашому професійному й особистому зростанні?

7) Чи відбувається у вашому колективі поширення неприйнятних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників?

8) Чи були ви свідком або учасником ситуацій, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам?

Нами було отримано наступні результати, що представлені в таблиці 2.

Таблиця 2.

Результати опитування працівників закладів охорони здоров'я м. Миколаєва щодо визначення відповідних морально-етичних і робочих моментів

Запитання	Бальна шкала / відсоток опитаних				
	1	2	3	4	5
Чи відчуваєте ви атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у вашому колективі?	2%	4,1%	21,3%	36,6%	36%
Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі інші колеги?	6,1%	7,6%	26,9%	24,4%	35%
Чи стикались Ви з ситуаціями, коли вас або ваших колег критикували у грубій або образливій формі керівництво?	8,1%	5,1%	16,2%	21,8%	48,8%
Чи натикались Ви на відмови з боку керівництва у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?	4,1%	6,6%	12,7%	19,3%	57,4%

продовження таблиці 2

Чи натикались Ви на відмови з боку колег у наданні допомоги чи на навмисне ускладнення виконання ваших трудових обов'язків?	2%	2%	15,2%	21,3%	59,5%
Чи відчуваєте Ви підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у вашому професійному й особистому зростанні?	11,7%	9,6%	15,7%	17,3%	45,7%
Чи відбувається у вашому колективі поширення неприйнятних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників?	13,2%	10,2%	20,3%	28,4%	27,9%
Чи були ви свідком або учасником ситуацій, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам?	11,2%	12,7%	13,2%	17,8%	45,1%
ВСЬОГО (у відсотковому співвідношенні до загальної кількості опитаних)	7,25%	7,25%	17,75%	23,38%	44,38%

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

З наведених даних у таблиці 2.1 можна зробити висновок, що трохи менше половини опитаних (44,38%) максимально (у 5 балів) оцінили відповідні морально-етичні і робочі моменти в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва; 23,38% – оцінили на 4 бали; 17,75% – на 3 бали; 14,5% оцінили не більше ніж на 2 бали. Такі дані свідчать про те, що більша частина респондентів відчувають атмосферу взаєморозуміння і взаємодопомоги, в їх колективах не прийнято критикувати і спілкуватись у грубій чи образливій формі,

при чому як з боку керівництва, так і самих колег. Керівництво та співробітники практично завжди готові допомогти один одному у вирішенні різних трудових задач. Працівники переважно відчують підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва у їх професійному й особистому зростанні. Водночас, у деяких колективах має місце поширення негативних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників. Окрім того, є непоодинокі випадки, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам. Однак, незважаючи на це, у загальній сукупності 85,51% опитаних оцінюють позитивно (від 3 до 5 балів) відповідні морально-етичні і робочі моменти в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва. Виходячи із цього, ми можемо говорити про здорову робочу атмосферу в колективах вказаних закладів, якій притаманні певні негативні сплески, що у більшості випадків спричинено суб'єктивним ставленням й уподобаннями окремих працівників.

Висновки. Психологічним кліматом у колективі є відносно стійкий емоційно-психологічний настрій (або стан групового настрою), що формується на основі морально-етичного, психологічного і соціального відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, котрий може сприяти або перешкоджати продуктивній сумісній роботі й усебічному розвитку особистості в організації. Відповідно виділяють сприятливий, несприятливий та нейтральний психологічний клімат у колективі, котрий в залежності від певних обставин й умов може трансформуватись в інший тип. Кожен із цих типів клімату має ознаки – як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру, що обумовлюють відповідні їх індикатори.

У колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, згідно з результатами анкетування, переважає сприятливий психологічний клімат, здебільшого панує атмосфера взаєморозуміння і взаємодопомоги. Жорстка критика і спілкування у грубій чи образливій формі є винятком ніж закономірністю, працівники відчують підтримку/мотивацію та зацікавленість з боку керівництва і колег у їх професійному й особистому зростанні. Разом із тим, у колективах вказаних закладів є непоодинокі

випадки поширення неправдивих чуток і відомостей, обговорення особистого життя співробітників, надання керівником необґрунтованої переваги окремим працівникам. Це свідчить про те, що керівництву миколаївських закладів охорони здоров'я варто знати про настрої у колективі, оперативно реагувати на емоційні коливання серед підлеглих, забезпечувати можливість підвищення рівня кваліфікації кадрів та водночас працювати над власним стилем управління.

Враховуючи результати проведеного дослідження, соціально-економічну ситуацію і війну в Україні пропонуємо такі способи зміцнення сприятливого психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я як:

- мінімізація рівня конфліктності у колективі, шляхом залучення до робочого процесу в однаковій мірі всіх працівників, обрання таких форм, методів й інструментів сумісної діяльності, які максимально враховуватимуть спрямованість колективу на загальну мету, психологічні особливості й соціально-економічні потреби працівників, можливості й уміння самого керівника;

- формування сучасної системи мотивації праці персоналу, яка має будуватись виходячи з аналізу їх потреб, враховувати професійні, статево-вікові й інші особливості співробітників, а також оперативно адаптовуватись до зовнішніх змін. Впевнені, що грамотне використання різних мотиваційних заходів сприятиме комплексній самореалізації працівників на робочому місці, їх професійному зростанню та кар'єрному просуванню, підвищенню рівня їх самосвідомості, бажанню працювати на державу й суспільство, а також професійно виконувати власні трудові обов'язки та відповідально ставитися до своєї роботи;

- сприяння швидкій і рівноправній соціалізації нових працівників у колективі;

- здійснення відкритої, неупередженої й антидискримінаційної політики керівництва щодо управління кадрами та при прийнятті управлінських рішень;

- проведення із певною періодичністю анонімних опитувань серед членів колективу з метою завчасного виявлення та попере-

дження проявів цькування, домагань й інших проявів неналежної та неетичної поведінки на робочому місці;

– підвищення рівня корпоративної культури працівників та виховування у них високих моральних якостей, шляхом проведення різноманітних тренінгів, спільних колективних заходів чи неформальних зустрічей.

Переконані, що комплексне здійснення вищевказаних рекомендацій дозволить вирішити проблему мобінгу й харасменту в закладах охорони здоров'я та сформувати сприятливий психологічний клімат в їх колективах.

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я М. МИКОЛАЄВА)

У статті здійснено аналіз психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я за сучасних умов (на прикладі закладів охорони здоров'я м. Миколаєва). На початку дослідження розкрито зміст ключових понять – «колектив», «психологічний клімат». Окреслено характерні риси, які притаманні психологічному клімату в колективі. Описано типи психологічного клімату в колективі та вказано їх ознаки – як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру, що обумовлюють відповідні їх індикатори. Основна частина статті присвячена аналізу психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва на основі результатів анонімного опитування працівників вказаних закладів. У соціологічному дослідженні взяли участь понад двісті респондентів різної статевовікової групи, котрі мають неоднакову тривалість трудового стажу та займають різні посади у відповідних закладах. У результаті проведеного анкетування визначено тип психологічного клімату, який у більшій мірі притаманний колективам закладів охорони здоров'я м. Миколаєва. Окремо працівникам вказаних закладів було поставлено декілька запитань, які стосуються загальних морально-етичних і робочих моментів та запропоновано шкалу від 1 до 5, орієнтуючись на яку необхідно було відповісти. На основі

отриманих даних узагальнено, що більша частина респондентів відчують атмосферу взаєморозуміння і взаємодопомоги, в їх колективах не прийнято критикувати і спілкуватись у грубій чи образливій формі, при чому як з боку керівництва, так і самих колег. Водночас, з'ясовано, що в деяких колективах має місце поширення негативних чуток, неправдивих відомостей або обговорення особистого життя співробітників. Окрім того, є непоодинокі випадки, коли керівництво необґрунтовано надавало перевагу окремим співробітникам. Наприкінці статті зроблено висновок, що у колективах закладів охорони здоров'я м. Миколаєва, згідно з результатами анкетування, переважає сприятливий психологічний клімат. Запропоновано способи зміцнення такого клімату, з урахуванням на сьогоднішній день соціально-економічної ситуації і повномасштабної війни в Україні.

Ключові слова: психологічний клімат, колектив, робоча атмосфера, емоційно-психологічний стан групи, моральність, етичність.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Anketa-opytuvalnyk «Vyznachennia typu psykhologichnoho klimatu v kolektyvakh zakladiv okhorony zdorovia» [Questionnaire «Determining the type of psychological climate in teams of health care institutions»]. (2024).

[docs.google.com](https://docs.google.com/forms/d/1AQS2Int5ojE9N9ikNawdwAP41W6-SBE8IAMJO-4MMrY/edit). Retrieved from: <https://docs.google.com/forms/d/1AQS2Int5ojE9N9ikNawdwAP41W6-SBE8IAMJO-4MMrY/edit> [in Ukrainian].

2. Bezay, V.V. Upravlinska diialnist. Psykholohichniy klimat i motyvatsiia diialnosti pratsivnykiv [Management activity. Psychological climate and motivation of employees]. (n.d.). *center.kr-admin.gov.ua*. Retrieved from: <https://center.kr-admin.gov.ua/News/Bezay.pdf> [in Ukrainian].

3. Bokovykova, Yu.V., & Hrabovskyi, V.A. (2011). Moralno-psykholohichniy klimat u kolektyvakh orhaniv vlady [Moral and psychological climate in collectives of authorities]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, № 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_29 [in Ukrainian].

4. Variy, M.Y. (1996). *Moralno-psykholohichniy stan viisk, yoho otsinka ta pidtrymka na vysokomu rivni* [The moral and psychological state of the troops, its evaluation and support at a high level]. Lviv: VVP DU «LP» [in Ukrainian].

5. Vitenko, I.S., & Vitenko, T.I. (2008). *Osnovy psykholohiyi* [Basics of psychology]. Vinnytsya: Nova Knyha [in Ukrainian].

6. Harkavtsev, Ye.I. (2014). Sotsialno-psykholohichniy klimat u kolektyvi kursantiv yak umova formuvannia yikh profesiinoi nadiinosti [Socio-psychological climate in the cadets' collective as a condition for the formation of their professional reliability]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 6(43), (pp. 34-38) [in Ukrainian].

7. Holovakha, Ye.I., Dzyuba, I.M., Zhukovskyi, A.I., & Zhelezniak, M.H. (2014). Kolektyv. Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrainy [Collective. Encyclopedia of Modern Ukraine]. *esu.com.ua*. Retrieved from: <https://esu.com.ua/article-5525> [in Ukrainian].

8. Darmits, R.Z., & Horishna, H.P. (2013). Kadrove zabezpechennya diialnosti pidpriemstva v umovakh rozvytku mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti [Personnel support for enterprise activities in the context of international competitiveness development]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, 778, (pp. 26-34) [in Ukrainian].

9. Yevmieshkina, O.L. (2013). Vplyv sotsialno-psykholohichnoho klimatu na efektyvnist kadrovoi polityky v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [The influence of social and psychological climate on the effectiveness of personnel policy in the civil service system of Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of public administration*, 37, (pp. 151-155) [in Ukrainian].

10. Yevtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., Andriyash, V.I., & Lushahina,

T.V. (2019). *Psykhologhiia upravlinnia [Management psychology]*. Mykolayiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

11. Illiuk, O.O. (2011). *Metodyka otsiniuvannia moralno-psykholohichnoho stanu osobovoho skladu chastyn i pidrozdiliv vnutrishnikh viisk [Methodology for assessing the moral and psychological state of personnel of units and subdivisions of the internal troops]*. Kharkiv: Akad. VV MVS Ukrayiny [in Ukrainian].

12. Karamushka, L.M. (2003). *Psykhologhiya upravlinnya [Psychology of management]*. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].

13. Karamushky, L.M., & Shevchenko, A.M. (2014). *Upravlinnya rozvytkom orhanizatsiynoyi kultury zahalnoosvitnikh navchal'nykh zakladiv [Management of the development of organizational culture of general educational institutions]*. Bila Tserkva: KOI-POPK [in Ukrainian].

14. Kashyryn, V.M. (2014). *Psykhologichnyy nastriy: yak yoho otsinyty? [Psychological mood: how to assess it?]*. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, 4, (pp. 39-46) [in Ukrainian].

15. Kolomynskiy, N.L. (2006). *Psykhologhiya pedahohichnoho menedzhmentu [Psychology of pedagogical management]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

16. Korniev, M.N., & Kovalenko, A.B. (1995). *Sotsialna psykholohiia [Social psychology]*. Kyiv [in Ukrainian].

17. Lieskova, L.F. (2017). *Formuvannia spriyatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu u kolektyvi ustanovy sotsialnoi sfery [Formation of a favorable socio-psychological climate in the collective of the institution of the social sphere]*. *Molodyy vchenyy – Young scientist*, 4, (pp. 98-103) [in Ukrainian].

18. Paryhin, B.D. (1991). *Sotsialno-psykholohichniy klimat kolektyvu: shliakhy i metody vyvchennia [Socio-psychological climate of the collective: ways and methods of study]*. Lviv: Nauka [in Ukrainian].

19. Pastukh, L.V. (2018). *Formuvannia pozytyvnoho psykholohichnoho klimatu v pedahohichnykh kolektyvakh zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Formation of a positive psychological climate in teaching teams of general secondary education institutions]*. *Problemy suchasnoyi psykholohiyi – Problems of Modern Psychology*, 41, (pp. 272-286) [in Ukrainian].

20. Savchyn, M.V. (2000). *Sotsialna psykholohiia [Social Psychology]*. Drohobych: Vidrodzhennya [in Ukrainian].

21. Semychenko, V.A. (1999). *Psykhologhiia sotsialnykh vidnosyn [Psychology of social relations]*. Kyiv: «Mahistr-S» [in Ukrainian].

22. Skochylyas, S.M. (2011). *Psykhologichne zabezpechennia adaptatsiinoho periodu viiskovosluzhbovtziv strokovoi sluzhby* [Psychological support of the adaptation period of military personnel in conscription]. Lviv: TSPD [in Ukrainian].

23. *Slovnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. (n.d.). (1985). Kyiv: Holovna redaktsiia «Ukrainska radianska entsyklopediia» (URE) [in Ukrainian].

24. Turchyk, I.V., & Shchoholeva, L.O. (2014). Sotsialno-psykhologichnyi klimat yak element korporativnoi kultury navchalnoho zakladu [Socio-psychological climate as an element of the corporate culture of an educational institution]. *Nova pedahohichna dumka – New Pedagogical Opinion*, 2, (pp. 227-231) [in Ukrainian].

25. Shymanovska-Dianych, L.M. (2007). Terminologichna baza kontseptsii upravlinnia liudskymy resursamy [Terminological basis of the concept of human resource management]. *Naukovy visnyk – Scientific Bulletin*, 1(21), (pp. 43-49) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Анастасія Шульга, к.держ.упр., доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasia Shulga, Candidate of Public Administration, Associate Professor, Department of Local Self-Government and Regional Development Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Роман Ромазанов, магістр публічного управління, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування,

Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: metodist.roman@gmail.com, orcid: <http://orcid.org/0009-0009-3745-2821>.

Roman Romazanov, Master of Public Administration, Lecturer, Department of Public Administration and Administration Educational and Scientific Institute of Public Administration and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: metodist.roman@gmail.com, orcid: <http://orcid.org/0009-0009-3745-2821>.

Ірина Савчук, магістр з публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: Savirina1@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-8418-0952>.

Iryna Savchuk, Master of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: Savirina1@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-8418-0952>.

Shulga, A., Romazanov, R., Savchuk, I. (2025). Analysis of the psychological climate in healthcare institutions (using the example of healthcare institutions in Mykolaiv). Public Administration and Regional Development, 27, 148-179. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.07>

DOI 10.34132/pard2025.27.08

Отримано: 14 серпня 2024
Змінено: 18 грудня 2024
Прийнято: 21 січня 2025
Опубліковано: 31 березня 2024

Received: 14 August 2024
Revised: 18 December 2024
Accepted: 21 January 2025
Published: 31 March 2025

Dmytro Misyuryov

DETERMINANTS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC TURBULENCE

The article analyzes the main factors that determine the investment attractiveness of Ukraine in the context of global economic instability. The study examines the key determinants of attracting foreign capital, including macroeconomic indicators, legal system, financial markets and the level of infrastructure development. Particular attention is paid to the role of political stability, the fight against corruption and the effectiveness of public administration in creating a favorable investment climate.

The analysis shows that improving Ukraine's investment attractiveness requires a comprehensive approach that includes legislative reform, stabilization of the financial sector, development of transport and energy infrastructure, and improvement of the business environment. Of particular importance is the protection of investors' rights, including ensuring the transparency of the judicial system, the effectiveness of investment dispute resolution mechanisms, and the guarantee of property rights.

The study emphasizes the importance of overcoming legal and administrative barriers that limit investment inflows. In particular, it is necessary to improve the regulatory environment, simplify business procedures, and create favorable conditions for entrepreneurship. Financial stability plays an important role, including controlling inflation, maintaining exchange rate stability, and effective public debt management.

In addition, considerable attention is paid to the impact of global economic processes on the investment climate of Ukraine. In particular, the impact of changes in international trade relations, political sanctions, and transformations in global financial markets is analyzed. In this context, international economic cooperation and Ukraine's integration into global financial mechanisms are of particular importance.

The strategic role of post-war reconstruction as one of the key factors in attracting foreign capital is also considered. Rebuilding the destroyed infrastructure, creating modern production facilities, and introducing innovative technologies can become the basis for long-term economic growth and increasing Ukraine's international competitiveness.

In summary, the study confirms that creating a stable and predictable investment environment is a prerequisite for the recovery and further development of Ukraine's economy. Implementation of comprehensive reforms, ensuring transparency of public administration, and active cooperation with international partners will help to create a competitive investment climate and attract the necessary resources for economic growth.

Key words: *investment, financial stability, legal reform, infrastructure recovery, foreign economic activity, post-war recovery.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Іноземні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи фінансові ресурси для модернізації виробництва, створення робочих місць і підвищення конкурентоспроможності національної продукції. В умовах економічної нестабільності, посиленої наслідками глобальних криз, роль інвестиційного капіталу набуває ще більшого значення. Україна як держава з відкритою економікою залежить від динаміки світових фінансових потоків та політики міжнародних корпорацій щодо розподілу інвестиційних ресурсів.

Однак у контексті глобальної економічної турбулентності, спричиненої як періодичними фінансовими кризами, так і геополітичними викликами, спостерігається зниження інвестиційної

активності та підвищення ризиків для потенційних інвесторів. Світова економіка стикається з нестабільністю валютних курсів, порушенням логістичних ланцюгів, підвищенням вартості фінансових ресурсів і загостренням конкурентної боротьби за капітал. Це суттєво впливає на можливості залучення іноземного капіталу в Україну, особливо у високотехнологічні галузі, що потребують довготривалих інвестицій та стабільного економічного середовища.

Попри глобальну економічну турбулентність і геополітичні виклики, формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні можливе за допомогою ефективного нормативно-правового регулювання, запровадження механізмів державної підтримки інвесторів та сучасних цифрових інструментів для підвищення прозорості та передбачуваності інвестиційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо детермінант інвестиційної привабливості України в умовах економічної нестабільності показує складний та динамічний процес, який включає різноманітні аспекти – від міжнародних бізнес-підходів до внутрішніх факторів економіки країни (табл. 1).

Таблиця 1.

Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо детермінант інвестиційної привабливості України

Тематичний напрям	Автори та дослідження	Ключові ідеї	Вплив на досліджувану проблематику
Вплив безпеки	В. Горник, С. Сімак [8]; О. Нечипорук [6]	Інтеграція стратегій безпеки в інвестиційну політику, ризики воєнного часу	Автори розглядають безпеку як ключовий фактор привабливості інвестицій, наголошуючи на необхідності впровадження комплексних стратегій захисту інвесторів та гарантій стабільності бізнес-середовища

продовження таблиці 1

Регуляторні бар'єри	П. Ковель [11; 14]; О. Карінцева [19]; Л. Богуш [20]	Законодавчі виклики, боротьба з корупцією, реформи фінансового сектора	Дослідники аналізують недоліки правового регулювання та його вплив на інвестиційну діяльність, акцентуючи увагу на необхідності боротьби з корупцією та лібералізації регуляторних норм
Перспективи післявоєнного відновлення	О. Материнська, П. Пустова [5]; В. Антоненко [7]; А. Григоренко [9]	Потенціал інвестицій у відновлення інфраструктури, розвиток нових секторів економіки	У дослідженнях висвітлюється роль інвестицій у відбудові країни, зокрема через державні та міжнародні програми, що сприяють створенню нових економічних можливостей
Фінансова стабільність	І. Кравченко [1]; Л. Сидоренко [2]; О. Бондар [3]	Стан банківського сектора, кредитна політика, роль міжнародних фінансових інституцій	Автори доводять, що макроекономічна стабільність, доступність кредитування та міжнародна фінансова підтримка є визначальними умовами для залучення інвестицій
Державна підтримка інвесторів	Ю. Павленко [4]; М. Стороженко [10]; Т. Лисенко [12]	Податкові стимули, державні програми підтримки бізнесу, залучення приватного капіталу	Дослідники аналізують ефективність державної політики у створенні сприятливого середовища для інвесторів, наголошуючи на важливості податкових пільг та гарантійних механізмів

продовження таблиці 1

Міжнародні інвестиційні практики	Р. Петров [13]; А. Мельник [15]; В. Савченко [16]	Досвід залучення іноземних інвестицій, створення вільних економічних зон, стратегічні партнерства	Роботи демонструють успішні міжнародні кейси залучення капіталу, які можуть бути адаптовані до українських реалій для покращення інвестиційного клімату
Технологічні інновації	Н. Дорошенко [17]; С. Романенко [18]	Використання цифрових технологій у бізнесі, індустриальні парки, підтримка стартапів	Дослідження підкреслюють значення інновацій у стимулюванні інвестицій, зокрема через цифровізацію, створення технопарків та розвиток стартап-екосистеми

Джерело: сформовано автором

Розширений аналіз демонструє, що кожен із тематичних напрямів досліджень суттєво впливає на розуміння чинників, які визначають інвестиційну привабливість України. Зазначені автори розглядають проблематику з різних аспектів, що дає змогу сформуванню комплексне бачення ключових детермінант залучення іноземних інвестицій у контексті економічної нестабільності та післявоєнного відновлення.

Проаналізовані дослідження свідчать, що ключовими детермінантами інвестиційної привабливості є стабільність безпекового середовища та прозорість регуляторної політики. Дослідження різних авторів демонструють розбіжності у визначенні ключових детермінант інвестиційної привабливості України. В. Горник і С. Сімак акцентують на безпекових ризиках, тоді як О. Нечипорук розглядає їх у контексті політики управління ризиками.

П. Ковель та О. Карінцева наголошують на регуляторних бар'єрах, але висловлюють різні позиції щодо ефективності антикорупційних заходів. Дискусії точаться й щодо перспектив післявоєнного відновлення, зокрема О. Материнська підкреслює важливість державних програм, тоді як В. Антоненко та А. Григоренко вбачають більший потенціал у приватних інвестиціях. Ці суперечності свідчать про необхідність комплексного підходу, що поєднає різні стратегії для підвищення інвестиційної привабливості України.

Попри значну кількість досліджень щодо інвестиційної діяльності в Україні, недостатньо систематизовано ключові етапи розвитку інвестиційного процесу, особливо в контексті змін макроекономічних умов, кризових явищ, реформ та міжнародних інтеграційних процесів. Потребує подальшого дослідження комплексний аналіз бар'єрів для інвесторів у цих сферах, включаючи законодавчі, фінансові, політичні та інституційні чинники. Недостатньо висвітлено роль нестабільності правового середовища, податкового навантаження, відсутності ефективних стимулів та проблеми захисту прав інвесторів. Існує потреба в детальнішому вивченні кращих практик стимулювання довгострокових інвестицій у країнах із подібними економічними умовами. Залишається відкритим питання щодо адаптації цих механізмів до українських реалій, зокрема через удосконалення інвестиційного законодавства, розвиток державно-приватного партнерства та запровадження додаткових гарантій для інвесторів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз детермінант інвестиційної привабливості України в умовах глобальної економічної турбулентності, аналіз структури іноземних інвестицій за період з 1992 року, оцінювання їх впливу на економіку та виробництво.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема іноземного інвестування набула особливої гостроти в умовах, коли не тільки національна економіка, а й українське суспільство перебуває в кризовому стані, що дедалі поглиблюється. З моменту проголошення незалежності України одним з основних завдань і пріоритетів державної політики є залучення іноземних інвестицій

для стимулювання економічного зростання та покращення інвестиційного клімату в країні [11]. Процес інвестиційного розвитку країни протягом цього часу характеризувався значними коливаннями, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Різні етапи економічної трансформації, політичні зміни, а також кризові явища, зокрема війна та економічна нестабільність, мали прямий вплив на обсяг іноземних інвестицій (табл. 2).

Таблиця 2.

**Еволюція залучення іноземних інвестицій
в Україну (1992–2024)**

Етап	Назва
1992–1999	Початок ринкової економіки, низький рівень інвестицій
2000–2008	Активізація іноземного капіталу, залучення інвестицій у сировинні сектори
2009–2013	Криза та стагнація інвестиційної активності
2014–2021	Вплив війни, структурні зміни в залученні інвестицій
2022–2024	Війна та спроби залучити стратегічних інвесторів

Джерело: сформовано автором

На початку 1990-х років система оподаткування в Україні була надзвичайно складною та непередбачуваною, що значно ускладнювало інвестиційний клімат. Податкові ставки змінювались часто, а податкові механізми не були стабільними, що створювало серйозні ризики для іноземних інвесторів. Законодавчі акти, як-от Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» [21], Закон України «Про податок на додану вартість» [22], мали значний вплив на податкову ситуацію в країні. Часті зміни в цих законах, складність їх формулювань і нестабільність податкової політики часто ставали непередбачуваними для бізнесу. Приватизація державного майна також була складним процесом, супроводжуваним відсутністю прозорості. Такі закони, як «Про приватизацію державного майна» [23], створювали правову

невизначеність і сприяли розвитку корупційних ризиків через прогалини в законодавстві та непрозорість процесу. Земельна реформа була ще однією проблемою для інвесторів. Часті зміни в земельному законодавстві, зокрема Законі України «Про оренду землі» [24], обмежували можливості для інвестицій у земельні ресурси. Це ускладнювало правові відносини щодо прав власності та земельної оренди, що негативно впливало на інвестиційну привабливість. Митне законодавство також змінювалось під впливом економічних умов, що створювало додаткові труднощі для бізнесу. Митний кодекс України [25] часто змінювали, що погіршувало ситуацію для інвесторів, знижуючи передбачуваність бізнес-процесів та валютних операцій. Загалом, зміни в законодавстві без чіткої стратегії не дозволяли створити стабільне правове середовище для інвестицій, що негативно позначалося на економічному розвитку країни та довірі інвесторів.

Проте на початку 2000-х років Україна пережила період позитивних змін. Лібералізація економіки, спрямована на зменшення адміністративних бар'єрів, відкриття ринку для іноземних компаній, а також прийняття податкових стимулів сприяли зростанню інвестицій. Інтерес до України з боку іноземних компаній також підвищився завдяки поступовому покращенню ділового клімату, стабілізації валютного ринку та розвитку основних ринкових інститутів. Одним із важливих кроків на цьому шляху став прийом такого законодавчого акта, як Закон України «Про іноземні інвестиції» [26] – документ, який було спрямовано на створення більш прозорого та стабільного правового середовища для інвесторів, що забезпечує гарантії щодо захисту іноземних інвестицій. Попри ці зміни, правова система все ще залишалася недостатньо ефективною, а судова влада та регулювання фінансових ринків не забезпечували достатнього захисту прав інвесторів. Одним із головних правових бар'єрів була відсутність чіткої та прозорої правової основи для інвестування, а також високий рівень корупції та недостатньо розвинена система правосуддя, що дозволяло часто зловживати правами та впливати на ділову активність.

Глобальна фінансова криза 2008-2009 років стала серйозним ударом для економіки України, зокрема для залучення іноземних інвестицій. Вона призвела до зниження обсягів інвестицій через невизначеність на світових фінансових ринках і падіння довіри до економіки країн, що розвиваються. Одночасно з фінансовими труднощами країна стикнулася з політичними та соціальними викликами, що відбивалися на її міжнародному іміджі. Під час цього періоду, незважаючи на певну стабільність у законодавчому полі, інвестори залишалися обережними через нестабільність і відсутність правового захисту. Для покращення ситуації було прийнято низку законодавчих актів, які сприяли стабілізації економіки та забезпеченню підтримки бізнесу. Зокрема, було ухвалено Закон України «Про реструктуризацію боргів» [27], що допоміг компаніям і державі розв'язати питання боргових зобов'язань, і указ Президента «Про стимулювання розвитку підприємницької діяльності в умовах світової фінансової кризи» [28], який забезпечував тимчасові податкові пільги та знижував адміністративні бар'єри для бізнесу.

У 2014 році, коли Російська Федерація анексувала Крим, а на Донбасі розпочалися бойові дії, ситуація для інвесторів стала ще складнішою. Зростання політичної та економічної нестабільності призвело до відтоку капіталу з України. Багато іноземних компаній згорнули свої проекти або відклали рішення щодо входу на ринок країни. Війна та анексія Криму стали серйозним викликом для правової системи України, адже виникла необхідність забезпечити додаткові гарантії для захисту інвестицій в умовах воєнних дій та невизначеності. У відповідь на ці виклики були прийняті нові законодавчі акти, зокрема закон «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» [29], який встановив правові норми для захисту прав власності та інвестицій в умовах війни, зокрема на територіях, що постраждали від бойових дій, а також Закон України «Про іноземні інвестиції в Україні» [26], що був адаптований до нових реалій та надавав інвесторам додаткові механізми захисту їхніх прав і безпеки інвестицій. Ці заходи мали на меті зміцнити правовий захист іноземних інвести-

цій, але невизначеність і політичні ризики залишалися важливими бар'єрами для залучення капіталу.

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році стало найбільшим викликом для інвестиційного середовища України. Велика частина іноземних компаній або тимчасово припинила свою діяльність, або повністю вийшла з українського ринку. У цей період спостерігається зростання інтересу до інвестування у відновлювану енергетику, військову техніку, ІТ-сектор та критичну інфраструктуру [6]. Незважаючи на війну, Україна залишається привабливим ринком для іноземних інвесторів. За офіційними даними Мінекономіки, в грудні 2022 року до Уряду надійшло понад 500 заявок на інвестування в Україну. У міністерстві також зазначили, що понад 100 запитів надійшло від стратегічних та портфельних інвесторів зі США, Великої Британії, Німеччини, Бельгії, Данії та Південної Кореї [37].

Найбільший інтерес до інвестиційного процесу в Україні проявляють представники США, Німеччини, Великої Британії, Франції та Туреччини, причому привабливими інвестиційними секторами для цих країн є інноваційні технології, сільське господарство, логістика, енергетика, видобуток корисних копалин та переробна промисловість [3; 5]. Інвестори переважно зацікавлені в секторах, які створюють високу додану вартість і виробляють продукцію, здатну конкурувати на світовому ринку. Кваліфікована робоча сила, доступ до сировини та інфраструктури також відіграють важливу роль. Дивлячись у майбутнє, іноземні інвестори цінують потенціал зростання українського ринку та можливість виходу на нові ринки з продукцією, виробленою в Україні.

Динаміка іноземних інвестицій в Україну демонструє значні коливання залежно від економічної та політичної ситуації в країні. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій (далі – ПІІ) зростав у періоди економічної стабільності та різко скорочувався під час криз (рис. 1) [38].

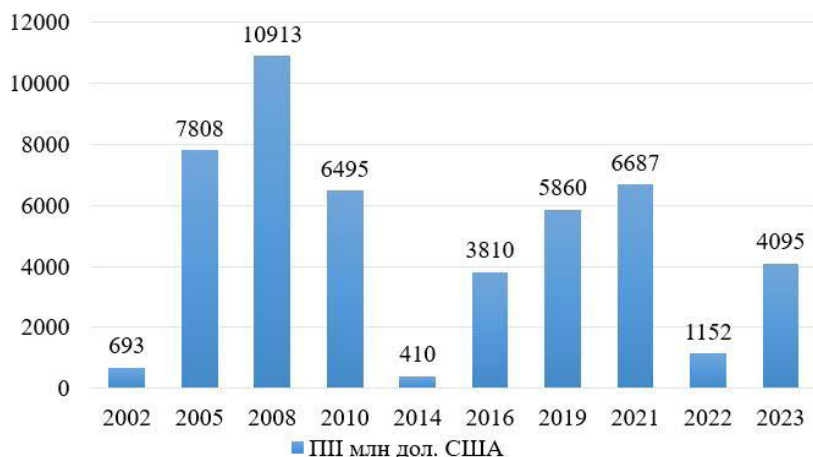


Рис. 1. Динаміка надходжень іноземних інвестицій в Україну (2002-2023 рр.).

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Розглядаючи динаміку надходження прямих іноземних інвестицій в Україну в період з 2002 по 2023 рік, можна умовно виділити два етапи, ключовою межею між якими став початок війни на Сході України у 2014 році. У період економічного піднесення з 2002 по 2008 рік спостерігалось поступове зростання ПІІ, що досягло піку у 2008 році з показником 10 913 млн дол. США. Це було зумовлено високими темпами економічного зростання, активною приватизацією, припливом капіталу в банківський сектор, промисловість і телекомунікації, а також лібералізацією економіки та посиленням співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Світова фінансова криза 2009-2010 років призвела до значного скорочення ПІІ, зменшуючи їх обсяг у 2009 році до 4910 млн дол. США. Це відбулося через спад глобального попиту, фінансову нестабільність, скорочення кредитування та обмеження інвестиційних програм. Період з 2011 по 2013 рік характеризувався стабілізацією та відновленням, коли ПІІ коливалися в межах 4-6 млрд дол. США, що пояснюється поступовим виходом

економіки з кризи та інтеграційними процесами з ЄС. Різке скорочення інвестицій у 2014-2015 роках стало наслідком політичної кризи та війни на Донбасі. Після Революції Гідності, анексії Криму та початку бойових дій інвестори значно знизили активність через високі ризики. У 2015 році вперше зафіксовано від'ємний баланс інвестицій у розмірі -458 млн дол. США. Однак у 2016-2019 роках спостерігалось часткове відновлення інвестиційної активності, що було зумовлено реформами у фінансовому секторі, боротьбою з корупцією та запуском децентралізації. У 2016 році обсяг ПІІ зріс до 3810 млн дол. США та поступово збільшувався до 2019 року. Пандемія COVID-19 у 2020 році призвела до нового спаду, оскільки світова економічна рецесія скоротила ПІІ до мінімального значення -868 млн дол., що супроводжувалося зниженням попиту та обмеженнями в міжнародній торгівлі. 2021 рік став періодом відновлення, коли стабілізація макроекономічних показників і активізація реформ сприяли зростанню інвестицій до 6687 млн дол. США. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році знову спричинило різке скорочення ПІІ до 1152 млн дол. США через втрату територій, руйнування інфраструктури та загальні економічні ризики. Однак у 2023 році спостерігається позитивна динаміка: за три квартали ПІІ досягли 4095 млн дол. США, що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності.

Загалом, динаміка ПІІ в Україні є циклічною та залежить від макроекономічної стабільності, геополітичних ризиків та якості бізнес-клімату. Подальше зростання інвестицій потребує комплексного підходу, що включає економічні реформи, відновлення інфраструктури та зниження регуляторних бар'єрів.

Протягом останніх десятиліть обсяги та структура прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну зазнавали значних змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Розглянемо детальніше динаміку ПІІ за періодами та країнами походження, а також галузеву спрямованість інвестицій (рис. 2) [30; 41].

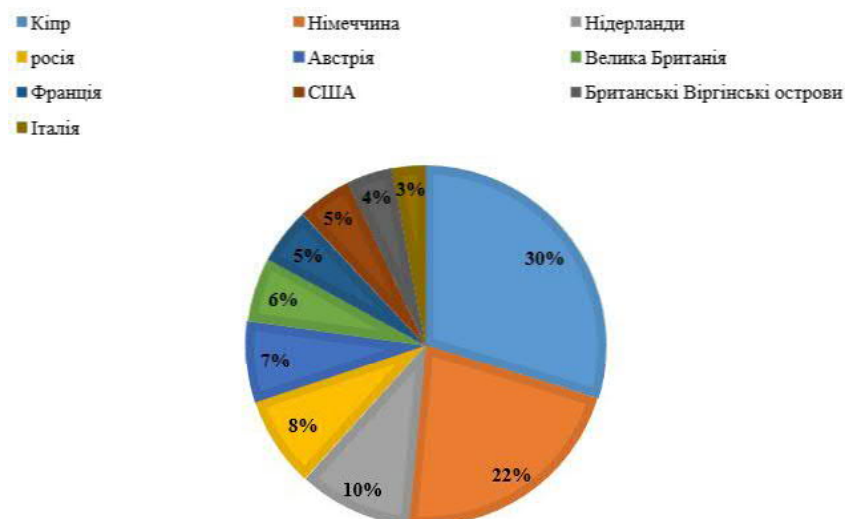


Рис. 2. Розподіл ПІІ за країнами-інвесторами в Україну 2010–2015 рр.
Джерело: сформовано автором на основі [30]

У період з 2010 по 2015 рр. основними джерелами ПІІ в Україну були країни Європейського Союзу, зокрема Кіпр, Німеччина та Нідерланди. Станом на 1 липня 2010 року загальний обсяг прямих інвестицій становив 40,4 млрд доларів США, з яких 22,5 % надходили з Кіпру, 16,4 % – з Німеччини, 7,7 % – з Нідерландів, 6,1 % – з Росії, 5,5 % – з Австрії, 4,4 % – з Великої Британії, 3,8 % – із Франції, 3,7 % – зі Сполучених Штатів Америки, 3,1 % – з Віргінських Островів (Британських), 2,3 % – з Італії, 1,9 % – зі Швеції, 1,8 % – зі Швейцарії, 1,7 % – з Польщі, 1,5 % – з Угорщини, 1,4 % – з Белізу, 1,3 % – з Ірландії, 1,2 % – з Панами, 1,1 % – з Данії, 1,0 % – з Японії, 0,9 % – з Туреччини, 0,8 % – з Ліхтенштейну, 0,7% – з Люксембургу, 0,6 % – з Канади, 0,5% – з Фінляндії, 0,4 % – з Республіки Корея, 0,3 % – з Ізраїлю, 0,2 % – з Греції, 0,1 % – з інших країн [30; 41].

Варто зазначити, що значна частина інвестицій з Кіпру та інших офшорних юрисдикцій є результатом так званих операцій «ground tripping», коли українські резиденти інвестують кошти за кордон,

а потім повертають їх у вигляді ПІІ для отримання податкових та інших переваг. За оцінками Національного банку України, у 2010–2013 роках обсяги таких інвестицій становили в середньому 32,7 % від загального притоку ПІІ. Щодо галузевої структури у 2014 році найбільше інвестицій було спрямовано в промисловість (32,3 %), фінансову та страхову діяльність (17,4 %), а також у торгівлю та ремонт автотранспортних засобів (12,5 %) [31].

Після політичних та економічних потрясінь 2014–2015 років, зокрема анексії Криму та початку воєнних дій на сході України, обсяги ПІІ значно скоротилися. Однак у наступні роки спостерігалось поступове відновлення інвестиційної активності. У 2016 році обсяг ПІІ становив 3,5 млрд доларів США, у 2017 році – 2,2 млрд доларів, у 2018 році – 2,1 млрд доларів, у 2019 році – 2,8 млрд доларів, у 2020 році – 0,5 млрд доларів, у 2021 році – 2,4 млрд доларів США. У цей період Кіпр залишався провідним інвестором, що свідчить про продовження практики «ground tripping». Частка таких операцій у загальному обсязі ПІІ зросла із 3,8 % у 2016 році до 68,5 % у 2021 році [31].

У період з 2020 року структура прямих іноземних інвестицій в Україну зазнала суттєвих змін, що відображало як глобальні економічні тенденції, так і внутрішні виклики, зокрема пандемію COVID-19 та необхідність адаптації до нових умов розвитку. Зміни інвестиційних пріоритетів стали результатом активного технологічного прогресу, посилення регуляторної політики у фінансовому секторі та підвищення інтересу до інфраструктурних проєктів (рис. 3).

Галузева структура інвестицій також зазнала змін. У 2020 році найбільше інвестицій було спрямовано у промисловість (30,6 %), сільське, лісове та рибне господарство (12,6 %), а також у транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність (12,1 %) [32]. Водночас суттєве зростання продемонстрували такі сектори, як інформаційні технології та комунікації, на які припадало близько 9,3 % загального обсягу інвестицій, що свідчить про активний розвиток цифрової економіки в Україні. Фінансова та страхова діяльність залишалася одним із ключових напрямів залучення інвес-

тицій, забезпечуючи 8,7 % загального потоку капіталу. Це пов'язано з адаптацією банківського сектору до міжнародних стандартів, розвитком фінансових технологій і посиленням регуляторної політики, спрямованої на підвищення стійкості фінансових установ. Сфери оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів отримали 7,8 % інвестицій, що пояснюється активним розвитком електронної комерції та зростанням попиту на сучасні логістичні послуги. Будівництво залучило 6,4 % інвестицій, що зумовлено як потребами у відновленні інфраструктури, так і активізацією житлового будівництва у великих містах. На окрему увагу заслуговує сектор охорони здоров'я та соціальної допомоги (3,2 %), що продемонстрував збільшення притоку інвестицій унаслідок пандемії COVID-19 та зростання інтересу до розвитку медичних технологій. Сфера професійної, наукової та технічної діяльності також залучила 2,9% інвестицій, що відображає підвищений інтерес до наукових досліджень і розробок, особливо в галузях інноваційної економіки [32].



Рис. 3. Галузева структура ПІП в Україні у 2020 році.
Джерело: сформовано автором на основі [32]

Таким чином, у структурі прямих іноземних інвестицій відбулося зміщення пріоритетів у бік галузей, пов'язаних із технологічними інноваціями, цифровими послугами та інфраструктурними проектами, що відображає глобальні тренди й економічні потреби України.

До 2014 року Росія була одним зі значних інвесторів в українську економіку. Однак після початку воєнних дій та запровадження санкцій обсяги російських інвестицій суттєво зменшилися. За даними Державної служби статистики України, станом на 2014 рік частка російських інвестицій становила 6,1 % від загального обсягу ПІІ.

Обмеження та бар'єри для іноземних інвесторів в Україні залишаються суттєвими факторами, що гальмують залучення капіталу та стримують розвиток високотехнологічних секторів економіки. Однією з головних проблем є домінування сировинного сектора, що історично отримував основну частку прямих іноземних інвестицій. Значна частина вкладень спрямовувалася на видобуток та експорт природних ресурсів, як-от металургійна сировина, нафта, газ та аграрна продукція. Ще одним значним бар'єром для інвесторів є корупція та нестабільність правового середовища. Незважаючи на численні реформи та зусилля з боку уряду щодо покращення антикорупційної політики, рівень корупційних ризиків залишається високим, що негативно впливає на бізнес-клімат. Судова система та захист прав інвесторів також є одним із головних викликів для залучення капіталу [20].

Окремим і найбільш критичним обмежувальним фактором для інвестиційного середовища України є війна та ризики у сфері безпеки. Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році спричинило масовий відтік капіталу, знищення виробничих потужностей та руйнування інфраструктури. Воєнні дії створюють високий рівень невизначеності, що стримує довгострокові інвестиційні проекти. Крім фізичних ризиків, інвестори стикаються із загрозами економічної нестабільності, валютних коливань, інфляційного тиску та складнощами з логістикою [12].

Інвестиції у ВПК є критично важливими для забезпечення обороноздатності країни, модернізації техніки та стимулювання

національного економічного зростання. Натепер, в умовах воєнного стану, цей сектор стає не лише гарантом безпеки, але й драйвером інновацій та розвитку суміжних галузей. За даними прем'єр-міністра та офіційних заяв, інвестиції у ВПК з боку держави сьогодні оцінюються в десятки мільярдів гривень, а в перспективі – у сотні мільярдів. Наприклад, під час виступу на форумі Ялтинської європейської стратегії було зазначено, що «інвестиції в цю галузь з боку держави вже сьогодні можна оцінювати в десятки мільярдів гривень» [33]. Це свідчить про серйозність намірів уряду щодо модернізації та розвитку національної оборонної індустрії.

Поряд із державними, приватні інвестиції у ВПК набувають усе більшого значення. Сучасний український ринок демонструє зростання венчурного капіталу та зацікавленість іноземних інвесторів. Деякі експерти відзначають, що приватний сектор може стати каталізатором швидких інновацій завдяки більш гнучким управлінським підходам. Міжнародні інвестори також активно долучаються до розвитку українського ВПК. Наприклад, Данія оголосила про виділення 175 млн євро, а ще 400 млн євро буде залучено з надприбутків заморожених російських активів для фінансування оборонної промисловості [34]. Крім того, за умов додаткового фінансування потенціал оборонного виробництва України може досягти 20 млрд доларів, що відкриває можливості для створення спільних підприємств і технологічного обміну з провідними світовими гравцями [35].

За оцінками, значна частина інвестиційного потенціалу України припадає саме на оборонно-промисловий сектор. Згідно з дослідженням, інвестиційний потенціал у стратегічно важливих галузях, у тому числі у ВПК, може сягати понад 43 млрд доларів [36]. Зокрема, дохід компаній, що працюють виключно в оборонній сфері, демонструє стабільне зростання. Наприклад, дохід «Укроборонпрому» у 2022 році становив близько 1,28 млрд доларів, що є значним приростом порівняно з 754,75 млн доларів у 2021 році (зростання ~70 %) [33].

Інвестиції в оборонно-промисловий комплекс України – це стратегічний інструмент забезпечення національної безпеки

та економічного зростання. Сучасні дані свідчать про значне збільшення як державних, так і приватних інвестицій у цей сектор, що підтверджується як зростанням доходів ключових підприємств, так і високим потенціалом залучення міжнародного капіталу. Подолання наявних викликів за допомогою реформ та міжнародного партнерства може зробити ВПК України одним із найдинамічніших секторів економіки в період післявоєнного відновлення.

Деякі іноземні компанії, які інвестували в агропромисловий сектор або виробництво високотехнологічного обладнання, стикалися з несподівано високими розмірами мита на імпорт необхідних компонентів. Такі непередбачувані митні збори призводили до збільшення собівартості продукції, затримок у виробництві та, в окремих випадках, до прийняття рішення про часткове або повне виведення інвестицій з України. Американський гігант Cargill планував значні інвестиції в модернізацію виробництва агротехніки в Україні. Проте через несподівано високі мита на імпорт ключових компонентів і непрозорі митні процедури вартість проекту різко зросла, що змусило компанію переглянути масштаби інвестицій і частково відкликати частину коштів [35]. Інвестори із сектору ІТ та інших високотехнологічних галузей часто зазнавали труднощів у вирішенні комерційних спорів. Невизначеність судових процесів, тривалі строки розгляду справ і непрозорість рішень призводили до значних фінансових витрат і збільшення ризиків [34]. Один із прикладів: міжнародна компанія, яка мала намір розвивати стартапи в Україні, була змушена переглянути свої плани через невизначеність у захисті її прав у суді, що зрештою спричинило відтік частини капіталу. Деякі інвестиційні проекти в енергетиці чи виробництві сировини стикалися з постійними вимогами до зміни умов контрактів або несподіваними законодавчими змінами. Такий тиск із боку державних органів створював нестабільність для бізнесу – інвестори змушені були постійно пристосовуватись до нових правил, що знижувало прогнозованість і прибутковість проектів. Глобальний гравець у сфері видобутку й торгівлі сировиною Glencore оголосив про плани інвестувати в розвиток українських родовищ. Однак складнощі, пов'язані з неефективною

судовою системою та затяжними юридичними суперечками щодо контрактів, змусили компанію зменшити свої інвестиційні амбіції в цьому секторі [36].

Водночас теперішній глобальний інвестиційний клімат відкриває нові можливості. Щораз більша увага до зеленої енергетики та сталого розвитку відповідає потенціалу України у сфері відновлюваних джерел енергії, зокрема вітрової та сонячної. За умови забезпечення належної регуляторної підтримки та мінімізації ризиків ця тенденція може бути використана для залучення цільових інвестицій [1].

Галуzeвий аналіз іноземних інвестицій в Україні у період 1992-2024 років демонструє значну нерівномірність розподілу капіталу між секторами економіки. Протягом більш ніж 30 років основна частина інвестицій спрямовувалася в галузі, орієнтовані на експорт сировини та продукцію з низькою доданою вартістю. Такий розподіл капіталу сформував залежність економіки України від зовнішніх ринків та обмежив можливості розвитку наукомістких секторів (табл. 3) [39].

Таблиця 3.

Прямі іноземні інвестиції в економіку України за видами економічної діяльності, млн дол. США

Види економічної діяльності	2015 р.	2016 р.	2018 р.	2019 р.	2021 р.	2022 р.
Сільське, лісове та рибне господарство	589,3	389,5	-8,5	38,0	1127,8	378,3
Видобувна промисловість і розроблення кар'єрів	255,3	284,8	796,0	1150,6	1730,5	-434,1
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	303,5	342,0	437,6	483,1	260,5	85,8

продовження таблиці 3

Машинобудування, крім ремонту й монтажу машин і устаткування	308,8	30,9	135,6	181,2	-29,3	23,8
--	-------	------	-------	-------	-------	------

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Отже, іноземні інвестиції переважно спрямовуються в такі сфери економіки, як добувна промисловість, виробництво харчових продуктів, металургія, виготовлення гумових і пластмасових виробів, а також у сфери торгівлі, ремонту автотранспорту, фінансових і страхових послуг. Така структура ІІІ пояснюється зацікавленістю іноземного бізнесу в перспективних галузях, а також прагненням мінімізувати ризики. Водночас окремі напрями інвестування, зокрема сільське, лісове та рибне господарство, а також добувна промисловість, значною мірою залежать від змін зовнішніх умов і мають підвищені ризики. Це зумовлено високою фондоємністю підприємств у цих секторах та значними обсягами нерухомих активів, які неможливо швидко і безперешкодно перемістити із зон бойових дій у безпечніші регіони [7].

Покращення інвестиційного клімату в Україні вимагає комплексного підходу, що має враховувати низку внутрішніх економічних та політичних викликів. На сучасному етапі розвитку держави особливо перспективними для залучення інвестицій є такі галузі, як машинобудування, авіаційна промисловість, суднобудування та сільськогосподарське машинобудування. Залучення інвестицій в авіаційну галузь надасть можливість для запуску серійного виробництва нових сучасних моделей пасажирських і транспортних літаків, розроблених українськими інженерами. Вітчизняні підприємства мають належну виробничу інфраструктуру та технічну експертизу, що дозволяє задовольняти технологічні потреби країни. Інвестиції в сектор виробництва сільськогосподарської техніки сприятимуть упровадженню новітніх технічних інновацій та розробок у сфері плодоовочівництва, що стимулюватиме попит на таку продукцію. У результаті інвестори

матимуть можливість швидко окупити свої вкладення. У паливно-енергетичному секторі існують значні можливості для інвестування в програми модернізації та технологічного оновлення. Зокрема, йдеться про вдосконалення та будівництво нових атомних і теплових електростанцій, гідроелектростанцій, систем промислового зв'язку, ліній електропередач, тепломереж та газопроводів, що забезпечить покращення енергетичної інфраструктури країни [9].

Збільшення обсягів та оптимізація структури іноземних інвестицій можливі лише за умови покращення інвестиційного клімату та побудови механізмів взаємодії між іноземними інвесторами та органами державної влади на ринкових засадах [15]. Необхідно забезпечити функціонування незалежної та ефективної судової системи, яка зможе швидко розв'язувати спори між інвесторами та державою чи іншими контрагентами. Запровадження податкових пільг для інвесторів у високотехнологічні та інноваційні сектори, як-от IT, біотехнології, відновлювальна енергетика, допоможе залучити довгострокові інвестиції. Також у світовій економіці спостерігається тенденція до зростання інвестицій у розвиток штучного інтелекту. Згідно з дослідженням IDC, у 2025 році світові витрати на технології, що підтримують штучний інтелект, досягнуть 337 мільярдів доларів США. Це включає гіперавтоматизацію, інтеграцію штучного інтелекту з інтернетом речей, бізнес-прогнозування, аналітику, кібербезпеку та доповнений інтелект [40]. Цей прогноз свідчить про значне зростання інвестицій у сфері штучного інтелекту, що відображає глобальну тенденцію до інтеграції ШІ-технологій у бізнес для оптимізації логістики, технічних процесів і планування [2]. Зокрема, IDC прогнозує, що до 2028 року витрати на технології, що підтримують штучний інтелект, перевищать 749 мільярдів доларів США [33]. Ці дані підкреслюють важливість стратегічних інвестицій у розвиток та впровадження ШІ-технологій для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу в умовах сучасної економіки. Вплив інновацій є суттєвим через їх потенціал швидкого покращення продуктивності та конкурентоспроможності, проте недостатність інвестицій може свідчити про ускладнену реалізацію цього потенціалу [4; 7].

Потрібно створювати сприятливі умови для залучення стратегічних інвесторів, які можуть не тільки надати капітал, а й стати партнерами в розвитку інноваційних технологій. Ці заходи можуть допомогти Україні не тільки покращити інвестиційний клімат, але й створити стійке середовище для довгострокових і сталих інвестицій у майбутньому.

Висновки. Україна володіє значним потенціалом для залучення іноземних інвестицій, зокрема у високотехнологічній та інноваційній галузі. Завдяки вигідному географічному розташуванню, наявності природних ресурсів та перспективам розвитку інфраструктури країна може стати важливим гравцем на міжнародному інвестиційному ринку. Однак домінування сировинного сектора в економіці, що зумовлює орієнтацію інвестицій на видобуток та експорт природних ресурсів без створення доданої вартості, залишається основною проблемою. Це обмежує розвиток більш високотехнологічних і інноваційних секторів, які можуть забезпечити стійке економічне зростання та підвищити конкурентоспроможність країни.

Війна та постійні безпекові ризики значно ускладнюють залучення інвестицій в Україну. Тривалі воєнні конфлікти, зокрема їх вплив на економіку та інфраструктуру, створюють несприятливі умови для ведення бізнесу та залучення інвесторів. Додатково проблеми з корупцією та нестабільність правового середовища залишаються суттєвими бар'єрами для залучення іноземного капіталу.

Для залучення довгострокових і стратегічних інвестицій необхідно створити сприятливі умови для розвитку таких секторів, як інформаційні технології, біотехнології, інноваційні матеріали, відновлювальна енергетика та автомобілебудування. У цьому контексті важливим є розвиток науково-дослідних центрів, університетських інкубаторів та стартапів. Для забезпечення високого рівня довіри інвесторів необхідно запровадити нові стандарти прозорості у сфері державних закупівель і приватизації, а також використовувати сучасні технології для моніторингу та аудиту цих процесів, що стане важливим кроком для забезпечення ефективного контролю та створення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу.

Для реалізації інвестиційного потенціалу України необхідно зосередитися на вдосконаленні правових та інституційних механізмів, що гарантують захист інвесторів. Це включає реформи в судовій системі, посилення правового захисту власності та створення сприятливих податкових умов для інвесторів. Підвищення прозорості та боротьба з корупцією повинні бути пріоритетними напрямками, що забезпечують підвищення інвестиційної привабливості.

Залучення стратегічних інвестицій в Україну можливе за умови комплексного підходу до реформування економічної та правової системи, що включає підвищення прозорості та створення умов для розвитку інноваційних секторів економіки. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню привабливості України для міжнародних інвесторів і забезпечить формування стійкої та інноваційної економіки.

ДЕТЕРМІНАНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Статтю присвячено аналізу основних факторів, що визначають інвестиційну привабливість України в умовах глобальної економічної нестабільності. У дослідженні розглядаються ключові детермінанти залучення іноземного капіталу, включаючи макроекономічні показники, правову систему, стан фінансових ринків та рівень розвитку інфраструктури. Особлива увага приділяється ролі політичної стабільності, боротьбі з корупцією та ефективності державного управління у створенні сприятливого інвестиційного клімату.

Аналіз засвідчує, що підвищення інвестиційної привабливості України вимагає комплексного підходу, що охоплює реформування законодавства, стабілізацію фінансового сектору, розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури, а також покращення ділового середовища. Окреме значення має захист прав інвесторів, зокрема забезпечення прозорості судової системи, ефективності механізмів вирішення інвестиційних спорів і

гарантування права власності.

У дослідженні підкреслено важливість подолання правових та адміністративних бар'єрів, які обмежують надходження інвестицій. Зокрема, необхідно вдосконалити регуляторне середовище, спростити процедури ведення бізнесу та створити сприятливі умови для розвитку підприємництва. Важливу роль відіграє фінансова стабільність, що включає контроль рівня інфляції, стабільність валютного курсу та ефективне управління державним боргом.

Крім того, значну увагу приділено впливу глобальних економічних процесів на інвестиційний клімат України. Зокрема, проаналізовано вплив змін у міжнародних торговельних відносинах, політичні санкції та трансформації світових фінансових ринків. У такому контексті міжнародне економічне співробітництво та інтеграція України в глобальні фінансові механізми набувають особливого значення.

Також розглянуто стратегічну роль післявоєнного відновлення як одного з ключових чинників залучення іноземного капіталу. Відбудова зруйнованої інфраструктури, створення сучасних виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій можуть стати основою для довгострокового економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному рівні.

У підсумку, дослідження підтверджує, що створення стабільного та прогнозованого інвестиційного середовища є необхідною умовою для відновлення та подальшого розвитку економіки України. Реалізація комплексних реформ, забезпечення прозорості державного управління та активна співпраця з міжнародними партнерами сприятимуть формуванню конкурентоспроможного інвестиційного клімату та залученню необхідних ресурсів для економічного зростання.

Ключові слова: інвестиції, фінансова стабільність, правова реформа, інфраструктурне відновлення, зовнішньоекономічна діяльність, поствоєнне відновлення.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Belin, V.S. (2024). Vplyv zmin u hlobalnykh investytsiynykh potokakh na stabilnist ukrainskoho finansovoho rynku [The impact of changes in global investment flows on the stability of the Ukrainian financial market]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, 5. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14231243> [in Ukrainian].
2. Kutsmus, N., Prokopchuk, O., Usiuk, T., & Zaburanna, L. (2024). Mizhnarodnyi biznes v umovakh turbulentsnosti hlobalnoi ekonomiky [International business in conditions of global economic turbulence]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 189, (pp. 123-128). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-23> [in Ukrainian].
3. Shirer, M. (2023). IDC forecasts spending on GenAI solutions will double in 2024 and grow to \$151.1 billion in 2027. *International Data Corporation*. Retrieved from: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS51572023> [in English].
4. Shut, S.O. (2024). Stratehichni pidkhody do upravlinnia innovatsiino-investytsiiny m rozvytkom v umovakh transformatsii ekonomiky [Strategic approaches to managing innovation and investment development in the context of economic transformation]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 37. Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1545> [in Ukrainian].
5. Materynska, O., & Pustova, P. (2024). Vidnovlennia ta rozvytok: investytsiini perspektyvy Ukrainy pislia viiny [Recovery and development: Investment prospects of Ukraine after the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-28> [in Ukrainian].

6. Nechyporuk, O. (2023). Problema zaluchennia inozemnykh investyt-sii v Ukraini pid chas viiny [The problem of attracting foreign investments in Ukraine during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 54. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6> [in Ukrainian].
7. Antonenko, V., Liashok, Ya., Popova, O., Katranzhi, L., & Liashok, N. (2024). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy v konteksti yii postvoiennoho vid-novlennia [Investment attractiveness of Ukraine in the context of its post-war recovery]. *Problemy teorii ta praktyky finansovo-kredytnoi diialnosti – Finan-cial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), (pp. 363-380). Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4410> [in Ukrainian].
8. Hornyk, V.H., & Simak, S.V. (2023). Problemy zaluchennia inozem-nnykh investytsii v ekonomiku ta yikh vplyv na bezpeku ta oboronozdatnist Ukrainy [Problems of attracting foreign investments into the economy and their impact on Ukraine's security and defense capability]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Jour-nal of Public Administration, Psychology, and Law*, 1, (pp. 42-47). Retrieved from: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.6> [in Ukrainian].
9. Hryhorenko, A. (2023). Investytsiina skladova enerhetychnoho sekto-ru ekonomiky Ukrainy: mozhyvosti dlia realizatsii v konteksti vidnovlennia krainy ta staloho rozvytku [Investment component of Ukraine's energy sector: Opportunities for implementation in the context of the country's recovery and sustainable development]. *Hraal nauky – Grail of Science*, 33, (pp. 72-74). Retrieved from: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.11.2023.10> [in Ukrainian].
10. Dragovoz, M.V. (2023). Vplyv inozemnoho investuvannia na rozvy-tok silskoho hospodarstva [The impact of foreign investment on the develop-ment of agriculture]. *Ekonomichnyi rozvytok derzhavy ta rehioniv v konteksti suchasnykh intehratsiinykh protsesiv – Economic development of the state and regions in the context of modern integration processes*, (pp. 22-23). Retrieved from: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-5> [in Ukrainian].
11. Kovel, P.M. (2024). Zaluchennia priamykh inozemnykh investytsii v Ukrainu: suchasnyi stan ta vyklyky [Attracting foreign direct investment in Ukraine: Current state and challenges]. *Mizhnarodne ekonomichne spivro-bitnytstvo: analiz stanu, realii i problemy – International economic coopera-tion: analysis of the state, realities and problems*. Retrieved from: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-9> [in Ukrainian].
12. Chernychko, T., Hladynets, N., & Rosola, U. (2023). Problems of attracting foreign investments in the war period and ways of their activation.

Problems of Systemic Approach in the Economy, 4(93). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-4-7> [in English].

13. Korolenko, N.V., & Bila, D.V. (2021). Sutnist priamykh inozemnykh investysii u mizhnarodnykh vidnosynakh: vplyv na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok krain ta yikh naslidky [The essence of foreign direct investment in international relations: Impact on socio-economic development of countries and their consequences]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 3-4, (280-281), (pp. 115-121). [in Ukrainian].

14. Kovel, P. M. (2024). Analyzing the Inflow of Foreign Direct Investments in Ukraine. *Business Inform*, 3(554), (pp. 87-95). Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-87-95> [in English].

15. Mital O., Ladonko L., & Kalinko I. (2021). Shliakhy pidvyshchennia diievosti mekhanizmiv zabezpechennia derzhavnoi polityky zaluchennia inozemnykh investysii v rehionalnyi rozvytok [Ways to increase the effectiveness of mechanism to ensure public policy to attract foreign investment in regional development]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 3-4, (pp. 70-76). Retrieved from: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-3-4-280-281-70-76> [in Ukrainian].

16. Sokolovska, O.M. (2021). Priami inozemni investysii v ekonomitsi Ukrainy: stan i problemy zaluchennia [Foreign direct investment in the economy of Ukraine: State and problems of attraction]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, (2), (pp. 92-99). Retrieved from: <https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021> [in Ukrainian].

17. Mushenyk, I. (2021). Stratehiia rozvytku i formuvannia innovatsiino-investytsiinoi systemy rehionu [Strategy for the development and formation of the region's innovation and investment system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (25). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-29> [in Ukrainian].

18. Mashlii, H.B., & Mosii, O.B. (2021). Monitorynh perspektyv ta investysiin instrumenty rozvytku terytorialnykh hromad [Monitoring prospects and investment tools for the development of territorial communities]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(30). Retrieved from: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-30-2021> [in Ukrainian].

19. Karintseva, O.I., Dehtiarova, I.B., Kharchenko, M.O., Dolgosheieva, O.I., & Kyrylieva A.V. (2020). Zaluchennia inozemnykh investysii yak instru-

ment zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta staloho rozvytku krainy [Attracting foreign investment as a tool for ensuring competitiveness and sustainable development of the country]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 3, (pp. 199-211). Retrieved from: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-22> [in Ukrainian].

20. Bohush, L.A. (2020). Otsinka vplyvu koruptsii na zaluchennia priamykh inozemnykh investytsii [Assessment of the impact of corruption on attracting foreign direct investment]. Proceedings from APPRD '20: *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku rehioniv» – The All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Actual Problems and Prospects for Regional Development»*. (pp. 26-28). Rivne: RVC MEGU im. akad. S. Demianchuka [in Ukrainian].

21. Zakon Ukrainy Pro opodatkuvannia prybutku pidpriemstv vid 28.12.1994 r. No. 334/94-VR: za stanom na 1 sich. 2013 r. [Law of Ukraine on corporate profit taxation of December 28, 1994, No. 334/94-VR as of January 1, 2013]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94-vr#Text> [in Ukrainian].

22. Zakon Ukrainy Pro podatok na dodanu vartist vid 03.04.1997 r. No. 168/97-VR: za stanom na 1 sich. 2011 r. [Law of Ukraine on Value Added Tax of April 3, 1997, No. 168/97-VR as of January 1, 2011]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168/97-vr#Text> [in Ukrainian].

23. Zakon Ukrainy Pro pryvatzatsiiu derzhavnoho maina vid 04.03.1992 r. No. 2163-XII: stanom na 7 berez. 2018 r. [Law of Ukraine on Privatization of State Property of March 4, 1992, No. 2163-XII as of March 7, 2018]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-12#Text> [in Ukrainian].

24. Zakon Ukrainy Pro orendu zemli vid 06.10.1998 r. No. 161-XIV: stanom na 8 lystop. 2024 r. [Law of Ukraine on Land Lease of October 6, 1998, No. 161-XIV as of November 8, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> [in Ukrainian].

25. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 12.12.1991 r. No. 1970-XII: stanom na 16 trav. 2008 r. [Customs Code of Ukraine of December 12, 1991, No. 1970-XII as of May 16, 2008]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1970-12#Text> [in Ukrainian].

26. Zakon Ukrainy Pro inozemni investytsii vid 13.03.1992 r. No. 2198-XII: stanom na 25 liut. 2000 r. [Law of Ukraine on Foreign Investments of March

13, 1992, No. 2198-XII as of February 25, 2000]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-12#Text> [in Ukrainian].

27. Postanova Vyshchoho hospodarskoho sudu Ukrainy Pro restrukturyzatsiiu zaborhovanosti vid 1 liutoho 2006 r. No. 35/324. [Resolution of the Higher Commercial Court of Ukraine on Debt Restructuring of February 1, 2006, No. 35/324]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_324600-06#Text [in Ukrainian].

28. Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro stymuliuvannia rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh svitovoi finansovoi kryzy vid 22.06.2009 r. No. 466/2009: stanom na 16 trav. 2013 r. [Decree of the President of Ukraine on Stimulating Entrepreneurship Development in the Context of the Global Financial Crisis of June 22, 2009, No. 466/2009 as of May 16, 2013]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466/2009#Text> [in Ukrainian].

29. Zakon Ukrainy Pro zabezpechennia prav i svobod hromadian ta pravovyi rehym na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy vid 15.04.2014 r. No. 1207-VII: stanom na 19 trav. 2014 r. [Law of Ukraine on Ensuring the Rights and Freedoms of Citizens and the Legal Regime in the Temporarily Occupied Territory of Ukraine of April 15, 2014, No. 1207-VII as of May 19, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> [in Ukrainian].

30. Priami inozemni investytsii v Ukrainu [Foreign Direct Investment in Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/zd/ivu/ivu_u/ivu0210.html [in Ukrainian].

31. Otsinka obsiahiv priamykh inozemnykh investytsii, v yakykh kintsevim kontroliuiuchym investorom ye rezydent (round tripping) za 2010-2021rr. [Estimation of the volume of foreign direct investment in which the ultimate controlling investor is a resident (round tripping) for 2010-2021.]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FDI_round_tripping_pr_2022-03-31.pdf [in Ukrainian].

32. Shcherbyna, A. Investuiut popry viinu. Khto ta skilky vkladaiie v Ukrainu sered mizhnarodnoho ta ukrainskoho biznesu? [Investing despite the war. Who and how much is investing in Ukraine among international and Ukrainian businesses?]. (n.d.). *forbes.ua*. Retrieved from: <https://forbes.ua/money/investuyut-popri-viynu-khtota-skilki-vkladae-v-ukrainu-sered-mizhnarodnogo-ta-ukrainskogo-biznesu-oglyad-vid-investanalitikaartema-shcherbini-08122023-17779> [in Ukrainian].

33. Kabmin investuvav vzhe desiatky miliardiv hryven u vitchyzniani VPK [The Cabinet has already invested tens of billions of hryvnias in the

domestic military-industrial complex.]. (n.d.). (2023). *rubryka.com*. Retrieved from: <https://rubryka.com/2023/09/10/kabmin-investuvav-vzhe-desyatyk-milyardiv-gryven-u-vitchyznyanyj-vpk-prem-er-ministr/> [in Ukrainian].

34. Ukraina otrymaie blyzko €600 mln investysii v oboronnu promyslovist [Ukraine will receive about €600 million in investments in the defense industry]. (n.d.). (2024). Retrieved from: <https://armyinform.com.ua/2024/09/29/ukrayina-otrymaie-blyzko-e600-mln-yevro-investyczij-v-oboronnu-promyslovist/> [in Ukrainian].

35. Za umovy zaluchennia investysii potentsial oboronnoho vyrobnytstva Ukrainy mozhe dosiahty 20 mlrd dolariv [If investments are attracted, the potential of Ukraine's defense production can reach 20 billion dollars.]. (n.d.). *mod.gov.ua*. Retrieved from: <https://mod.gov.ua/news/za-umovi-zaluchennya-investiczij-potenczial-oboronnogo-virobnictva-ukraini-mozhe-dosyagti-20> [in Ukrainian].

36. Investysiiyni potentsial Ukrainy v umovakh viiny [Investment potential of Ukraine in wartime.]. (n.d.). *galicianvisnyk.tntu.edu.ua*. Retrieved from: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1168.pdf> [in Ukrainian].

37. Investysii v Ukrainu pid chas viiny [Investing in Ukraine during the war]. (n.d.). *trans.info*. Retrieved from: <https://trans.info/ua/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-327240> [in Ukrainian].

38. Priami inozemni investysii (PII) v Ukraini [Foreign Direct Investment (FDI) in Ukraine]. (n.d.). *index.minfin.com.ua*. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> [in Ukrainian].

39. Priami investysii v Ukraini: operatsii za instrumentamy [Direct investments in Ukraine: transactions by instruments]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/files/ES/FDI_Lf_y.xlsx [in Ukrainian].

40. IDC Unveils 2025 FutureScapes: Worldwide IT Industry Predictions. (n.d.). *www.idc.com*. Retrieved from: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS52691924> [in English].

41. Misyuryov, D. (2024). Porivnialnyi analiz chynnoho zakonodavstva Ukrainy ta zakonodavstva YeS shchodo zaluchennia investysii [Comparative analysis of civil legislation of Ukraine and EU legislation on attraction of investments]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 422-445). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.05> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Місюрюв, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: misyuryov.d@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

Dmytro Misyuryov, PhD-student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: misyuryov.d@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

Misyuryov, D. (2025). Determinants of investment attractiveness of Ukraine in the context of global economic turbulence. *Public Administration and Regional Development*, 27, 180-210. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.08>

DOI 10.34132/pard2025.27.09

Отримано: 19 серпня 2024

Змінено: 24 грудня 2024

Прийнято: 30 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 19 August 2024

Revised: 24 December 2024

Accepted: 30 January 2025

Published:

31 March 2025

Vladislav Khlanovskyi

ANALYSIS OF THE EMERGENCE OF LEADERSHIP AS A SOCIO-PSYCHOLOGICAL PHENOMENON

The article is devoted to the analysis of the views of foreign scientists on the issue of management effectiveness and the requirements for leadership as a certain social phenomenon.

The article focuses on the differences between a leader and a manager. It is stated that the success of any organization directly depends on who manages it, since the manager is the first person of the institution and is a person who directs the work of others and bears personal responsibility for its results.

It is noted that the main condition should be the presence of followers in the leader. Leadership acts as a sphere of interaction. If followers are important for leaders, then leadership cannot be reduced only to the personal traits of the leader, but rather is the result of the relationship between the leader and his supporters.

The nature of leadership has been analyzed through a number of different theories (concepts), for example, the theory of spiritual leadership suggests that leaders should prefer ethics based on virtues to ethics based on established rules (normative ethics). The theory of «leadership traits» (or the theory of «outstanding person») is based on the idea that leaders possess a certain set of innate qualities and abilities that are inherent only to them and do not depend on situational factors or group characteristics, and the theory of spiritual leadership in modern organizations is becoming increasingly relevant and aims to find ways to

satisfy and increase employee motivation, as well as improve the general atmosphere in the team.

It is stated that leadership can be described as a phenomenon generated by a system of informal relationships between people. In any group, the influence of the leader's personal authority on relationships with others naturally arises on the basis of interaction.

Thus, leadership appears as a combination of natural and genetic predispositions, a favorable social environment and one's own functional professionalism. Having analyzed modern approaches to leadership and the skills that a leader should possess, we can conclude that a true leader is a team player, because the ability to collective interaction is one of the main leadership components.

Key words: *leadership, leadership theories, management, team, organization, institution, leadership phenomenon, manager.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Слід визнати, що якість керівництва колективом завжди залежала і буде залежати від професійної компетентності керівника. З огляду на це науковці приділяють значну увагу особливостям взаємодії «керівник-співробітник», особливо феномену лідерства.

У площині оптимального керування будь-яким суб'єктом цей феномен пов'язаний з функціональністю професіонала, який здатний бачити та мислити ефективно, творити, мати харизму і досягати успішних результатів в діяльності. Параметри, завдяки використанню яких досягається така здатність, є об'єктом уваги багатьох зарубіжних соціологів і політологів починаючи з часів М. Вебера; аналіз найбільш істотних висновків за вказаною проблемою представимо нижче.

Зазначений аналіз виконаний на базі узагальнення підходів до феномену лідерства таз урахуванням характеристики лідера. Зарубіжними науковцями сформульовані деякі психологічні риси особистості, на основі яких можливо розвинути лідерські якості. Очевидно, що їх важко виміряти (вони безсумнівно спостерігаються, оскільки є результатом діяльності, проте їхній об'єктивний нарис

ускладнений, передусім внаслідок необхідності врахування багатьох чинників).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Навіть поверхневий аналіз наукових досліджень, які стосуються характеристики лідерства як соціально-психологічного явища, підтверджує значний обсяг публікацій за темою. Дослідженню питання окремих аспектів лідерства присвячені наукові пошуки таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як В. Ємельянов, О. Романовський, С. Чернов, С. Гайдученко, В. Мороз, О. Слюсаренко, Т. Адорно, Б. Бас, Дж. Батлер, Ш. Бенхабіб, М. Вебер, І. Дойчман, П. Друкер, Д. Кул, Г. Лассуелл, Ж. Блондель, З. Лоренцен, Р. Стогділл, Дж. Скотт, У. Бланк, М. Шенлі та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз основних висновків наукових розвідок та публікацій різних дослідників, які вивчають проблеми формування сучасного лідера, розвиток у нього необхідних умінь та навичок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на те, що науково-емпіричні дослідження лідерства виконувалися протягом всього XX століття, до цього часу не тільки не існує однозначного визначення поняття «лідерство», але різняться і уявлення про природу та сутність цього феномену.

Можна відзначити, що терміни «лідер» (англ. «leader») та «лідерство» («leadership») походять від англосаксонського кореня «lead» (в українському перекладі – «дорога», «шлях»), який веде своє походження від дієслова «leaden», що означає «подорожувати» або «йти». Будучи мореплавцями, англійці використовували цю назву і для позначення курсу судна (ship) в море. Таким чином, лідерами називали тих особистостей які слугували дороговказом та скеровували інших в потрібному напрямку (дій) руху.

Одним з найбільш загальних уявлень про лідерство є його ототожнення із впливом. Так, Б. Бас розглядає лідерство як позитивний вплив. На його думку, якщо мета «А» як члена групи полягає в тому, щоб змінити поведінку члена «Б», то зусилля «А» є спробою лідерства. Якщо член «Б» дійсно змінив свою поведінку внаслідок зусиль «А», то це успішне лідерство [13].

Підходом, що розвиває розуміння лідерства як уміння впливати на інших, є розгляд цього феномена як похідного від влади. Визначення лідерства в цьому ключі пропонує Ж. Блондель. Згідно з його уявленнями, лідерство за своєю суттю є феномен влади. «Лідерство – це влада, тому що воно полягає у здібності однієї чи кількох осіб, які перебувають «на вершині», змушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні за інших умов могли б не робити» [15].

Р. Стогділл був переконаний, що «лідерство є зв'язком, який в певній соціальній ситуації існує між людьми, тобто люди, що є лідерами за одних умов, не обов'язково будуть ними в іншій ситуації» [22]. В той же час М. Вебер вважав, що «для лідера визначальними є три якості: пристрасть, відповідальність й здатність із внутрішнім спокоєм ставитися до реальної дійсності» [1].

Акцентуючи увагу на певних аспектах лідерства, дослідники переслідували різні цілі, наприклад, забезпечували суто теоретичний розвиток цієї проблеми, визначали об'єкт спостереження, необхідний для емпіричних досліджень у малих групах, та ін. У підсумку склалася парадоксальна ситуація: з одного боку, розроблені в соціальній науці теорії лідерства охоплюють різні сторони цього феномену, а з іншого – наявні розрізнені та неоднорідні елементи його розуміння не вдається скласти в цілісне уявлення.

В процесі вивчення проблеми лідерства було запропоновано багато різних визначень цього поняття (рис. 1) [2].

До загальноприйнятого набору якостей лідера відносять чесність, високий рівень інтелекту, зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості в собі. Р. Стоділ (США) серед загальних якостей лідера виокремив «цілісність, допитливість, відвагу, упевненість, активність, рішучість, відповідальність, толерантність» [22].

Для того щоб за можливості сформулювати системне бачення лідерства, можна виділити загальні соціально-психологічні характеристики (рисини) цього феномену. Головна умова лідера повинен мати послідовників. Це перше, що можна стверджувати

із упевненістю. Тобто можемо стверджувати що лідерів від не лідерів відрізняє саме наявність послідовників. Лідерів вирізняє відсутність послідовників від тих, хто не є лідерами. Слідують за лідером люди, віддані йому. Не лідери таких не мають. Ніхто не стає лідером перш, ніж знаходить послідовників. Отже, як зазначає У. Бланк, послідовники – це той елемент, «який є основою лідерства, саме його наявність надає людині право вважатися лідером» [14].



Рис. 1. Визначення поняття «лідерство».

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Таким чином, лідерство – це сфера взаємодії. Якщо послідовники важливі для лідерів, то лідерство не можна звести лише до особистісних рис лідера, а швидше є результатом взаємозв'язку між лідером і його прибічниками. Вони також звертають увагу на

дії та вчинки лідера і на цій основі складають уявлення про його лідерські якості.

Зокрема керівник фігурує як особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом та організації його діяльності. Він несе юридичну відповідальність за діяльність колективу перед органом, який призначив (обрав, затвердив) керівника, і має формалізовані можливості впливу у вигляді покарань та заохочень для підлеглих, аби впливати на їхню виробничу (наукову, творчу тощо) активність. Обидва процеси (взаємодії між лідером та послідовниками і взаємодії між керівником і підлеглими) розглядаються в соціальній психології як групові, пов'язані із соціальною владою в групі.

Очевидним є те, що і лідер, і керівник здійснюють вирішальний вплив на справи колективу, але методи здійснення цього впливу різні. У більшості досліджень, які стосуються теорій лідерства, поняття лідера і керівника розглядаються в одному контексті, однак лідерство розглядається в системі неформальних за суттю відносин, а керівництво – в системі формальної (офіційної) взаємодії. Отже, можемо зробити висновок що феномен лідерства та керівництва є близьким за своєю психологічною сутністю, але відрізняються за змістовними характеристиками. Їхні відмінності представлені у таблиці 1 [5].

Таблиця 1.

Відмінності між лідером і керівником

Ознаки	Лідер	Керівник
Об'єкт управління	Неофіційні міжособистісті відносини	Офіційні міжособистісті відносини
Методи прийняття рішень	Надихає	Доручає
Виникнення	Виявляється стихійно, на емоційному тлі	Призначається або обирається цілеспрямовано, усвідомлено

продовження таблиці 1

Ставлення до ініціативи	Довіряє	Контролює
Методи впливу	Вплив заснований на авторитеті, відсутність формальних владних повноважень	Формальний вплив, що включає певну систему санкцій
Спосіб прийняття рішень	Прийняття рішення опосередковано моральними аспектами	Прийняття рішення опосередковано правами, статутом тощо
Регламентація діяльності	Морально-психологічні норми спільної діяльності	Правове забезпечення
Підстави функціонування	Внутрішня соціально-психологічна самоорганізація групи та управління спілкуванням і діяльністю	Правова організація і управління спільною діяльністю членів групи

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Загальновідомо що успіх будь-якої організації чи установи безпосередньо залежить від того, хто нею керує. Керівник є першою особою установи. Керівник – це людина, яка спрямовує роботу інших та несе персональну відповідальність за її результати. Але у багатьох ситуаціях в колективі існує і той, хто має не менший вплив на колектив, аніж керівник: таку людину називають лідером. Як показує життя, справжній лідер має великий вплив і здатний досягати того, що колектив демонструє гарні результати. Як відзначають Г. Кунц і С. О’Доннел, якщо підлеглі орієнтуються тільки на правила, які встановлює керівництво, вони використовують свої можливості на 60-65%, намагаючись свої обов’язки виконувати так, щоб утриматися на роботі [19]. Якщо керівник прагне домогтися максимального використання здібностей підлеглих, він повинен викликати у них відповідний відгук, а це можливо зробити, будучи тільки лідером.

П. Друкер зазначає, що лідерство здійснюється передусім внаслідок наявності у особи відповідних рис характеру. Водночас слід уточнити, що лідерство пов'язане з властивостями саме характеру (тобто із самовдосконаленням, свободою, чеснотами), а не з рисами темпераменту (які здебільшого спричинені генетичною спадковістю). Темперамент сприяє процесу формування одних чеснот та перешкоджає розвитку інших, проте чесноти, коли вони вже сформовані, починають накладати більш помітний відбиток на характер, тож панування над особистістю темперамент вже не здійснює. Отже, П. Друкер вважав, що лідером можна вважати такого керівника, який має прибічників, які із великим бажанням і вірою в нього підтримують його і слідують за ним, причому за власним бажанням, а не тільки через те, що той є керівником. Водночас успішний лідер, на думку П. Друкера, необов'язково є тією особою, яка має всім подобатись або захоплюватися ним. Популярність ще не є ознакою лідерства; водночас останнє необов'язково виникає з посади, титулів чи грошей: у першу чергу лідерство – це велика відповідальність [16].

В подальшому розглянемо феномен розвитку лідерства крізь призму деяких теорій. Так зокрема теорія «рис лідера» (або теорія «видатної людини») базується на уявленні, що лідери володіють певним набором вроджених якостей і здібностей, які притаманні лише їм і не залежать від ситуаційних чинників чи особливостей групи. Відповідно до особистісного підходу, лідерство є долею небагатьох обраних, а не набутим вмінням, доступним кожному.

Дослідження в межах цієї теорії зосереджувалися на ідентифікації характерних рис, які відрізняють лідерів від решти людей. Прихильники зазначеної концепції вивчали особистості видатних історичних діячів, аналізуючи їхні інтелектуальні здібності, риси характеру, а також фізіологічні параметри. Зокрема, деякі дослідники припускали, що лідери мають бути фізично вищими за інших і мати вищий рівень інтелектуального розвитку [12].

Природа лідерства має також теоретичне обґрунтування так наприкінці ХХ ст. виникає теорія духовного лідерства, яка набуває популярності та поширення. Згідно з цією теорією, лідери повинні

віддавати перевагу етиці, яка базується на чеснотах, замість етики, що ґрунтується на встановлених правилах (нормативній етиці). Етика чеснот не заперечує важливість правил, проте стверджує, що вони не можуть бути основою етики; правила повинні підтримувати чесноти і таке ставлення має розглядатися як належний порядок речей. Основні аспекти цієї теорії включають:

1) ставлення: лідери підтримують довірливі та відкриті стосунки в колективі, що підвищує мотивацію і залученість працівників;

2) служіння: лідер – це не тільки той, хто керує, а й той, хто служить іншим, підтримуючи їх у досягненні власних цілей;

3) етика та мораль: духові лідери орієнтуються на етичні засади, приймаючи рішення, що базуються на повазі, добробуті та справедливості;

4) майбутнє та візія: лідер – це не тільки той, хто керує, а й той, хто служить іншим, підтримуючи їх у досягненні власних цілей;

5) підтримка розвитку: лідер – це не тільки той, хто керує, а й той, хто служить іншим, підтримуючи їх у досягненні власних цілей [2].

Теорія духовного лідерства в умовах сучасних організацій стає дедалі актуальнішою, та має за мету відшуковувати способи задоволеності та підвищення мотивації працівників, а також покращення загальної атмосфери в колективі.

Для визначення лідерства доречно навести досить популярну у США мотиваційну теорію лідерства. Представники цієї теорії С. Мітчел, С. Еванс і ін. стверджують, що на мотивацію співробітників впливає ефективність лідера і рівень продуктивності виконання ними завдань. Рівень задоволеності послідовників є важливим показником і результатами сумісної діяльності [3].

Представники цієї теорії визначають типи лідерської поведінки: директивне лідерство (більш притаманне в наш час); підтримуюче лідерство; лідерство, орієнтоване на досягнення ефективного результату (впроваджується на основі декомпозиції завдань від керівника до підлеглого та визначення показників її результативності, ефективності).

Зазначимо що сучасне лідерство може також реалізовуватись у формі трансформаційного лідерства, тобто такого, де лідер фігурує

як зразок для наслідування і як мотиватор. Лідер надихає інших на розвиток їхніх якостей та здібностей, внаслідок чого такий процес сприяє інноваціям у всій організації. Лідер повинен прагнути пояснювати своє бачення підлеглим, а також здійснювати зміни разом зі своїми послідовниками.

Складовими трансформаційного лідерства можемо назвати наступні:

- персоналізована увага – лідер повинен взаємодіяти та працювати з кожним членом своєї команди;
- інтелектуальне стимулювання – лідер має підтримувати та стимулювати творчі починання свого колективу;
- надихаюча мотивація – лідер повинен вселяти в працівників впевненість щодо їх успішного виконання поставлених задач;
- харизматичний вплив – лідер має бути прикладом для наслідування.

Натомість, транзакційне лідерство ґрунтується на тому, що лідер свою відповідальність і авторитет використовує як владу. Лідери такого типу дії своїх підлеглих ретельно аналізують для виявлення помилок та неточностей використовуючи при цьому метод примусу як інструмент для досягнення цілей. Крім цього, транзакційне лідерство може мінімізувати рівень емпатії, креативності та вміння створювати інновації у членів групи [3].

В той же час лідерство засноване на неформальному впливі та авторитеті. Отже лідер має вплив на послідовників, але цей вплив має чіткий особистісний компонент (на відміну від формального, посадового): він не може бути заснований на позиції обов'язку, дотримання статутів та посадових інструкцій.

Таким чином, лідерство є когнітивним конструктом. Поняття «лідерство» не є якістю, що спостерігається, а когнітивно конструюється залежно від того, як певні вчинки асоціюються з уявленнями про лідерську поведінку. Іншими словами, у кожної людини є (формується протягом життя) своє суб'єктивне уявлення про те, що лідер – це індивід, який володіє певними якостями і веде себе певним чином. При зустрічі з іншою людиною, яка відповідає такому (теоретично сформованому) уявленню про лідера, ця людина

оцінюється на практиці як лідер; при цьому очікується, що наявність підтверджених «лідерських якостей» надалі виявлятиметься і у відповідній поведінці цієї особи.

Лідерство складається з подій (актів) лідерства, тобто подій, що мають початок та кінець. Зазвичай лідерство розглядається як тривалий процес, під час якого лідери керують, послідовники йдуть за ними, а весь процес триває до того часу, поки лідер є дієвим чи воліє здійснювати керівництво. Можливо припустити, що типології лідерства поділяються на дві великі групи: типології лідерства політичного і лідерства організаційного. Цей поділ склався природно і традиційно [13].

Так, одна з найвідоміших типологій політичного лідерства, яка запропонована М. Вебером, відштовхується від теорії типів законної влади. В її основу було покладено поняття легітимності, яку характеризують визнання влади лідерами послідовниками і їхній обов'язок підкоритися цій владі. Легітимність при цьому це насамперед переконання про владу лідерів послідовників, яке присутнє в їхній свідомості [1].

Торкаючись питання типології лідерства звернемося до М. Вебера який виділив три типи лідерства:

- традиційне (спирається на механізм традицій, ритуалів, які засновані на вірі в святості традиції. Завдяки своєму походженню лідер набуває право панувати);
- харизматичне (виняткові якості самого лідера, якими він володіє насправді і які всіляко поширюються засобами масової інформації). Послідовники підкоряються лідеру через впевненість у його унікальних характеристиках та довіру до нього особисто;
- раціональне, чи легальне (засновано на існуючій у суспільстві нормативно-правовій базі). Послідовники підкоряються лідеру завдяки легально встановленому порядку, проявляючи відданість не стільки особистості лідера, скільки самій посаді, яку він займає [1].

Г. Лассуелл побудував типологію політичних лідерів, використовуючи як ознаки для класифікації певну функцію і спираючись на психоаналітичний підхід, яку виконує лідер (або прагне ви-

конувати). Відповідно до цієї типології існують три основних типи лідерів:

1) агітатори – прагнуть поширювати свої ідеї в процесі спілкування з послідовниками, активно використовуючи свої вміння та ораторські здібності, щоб впливати на людей силою слова;

2) організатори – намагаються управляти послідовниками, демонструючи до завдань групи об'єктивний інтерес і використовують ефективно можливості своєї команди для зміцнення свого впливу.

3) теоретики – ці лідери займаються розробкою власних теоретичних концепцій і бачення розвитку групи та впливають силою інтелекту на послідовників [17].

Для розкриття сутності феномену лідерства варто навести думку Ф. Фідлера яка пропонує враховувати сутність двох можливих його стилів: емоційне лідерство (орієнтація на міжособистісні відносини) та інструментальне лідерство (орієнтація на завдання) [4]. Зрозуміло, що в практичній діяльності не існує двох окремих (чистих) стилів, а синергетичне поєднання їх створює унікальну функціональність лідера. Очевидно, що хтось більше орієнтований на емоції, а хтось – на інструментальність, проте в обох випадках визнається лідером той, який ефективно впливає на продуктивність діяльності. У своєму розвитку теорія Ф. Фідлера при визначенні сутності лідерства в подальшому враховує рівень розвитку інтелекту, здатність до співробітництва й координації членів групи та рівень їх сумісності.

В ситуації коли дослідникам вдалося виділити універсальні риси, які визначають лідерство, то, на думку О. Романовського, це дозволило б ще на ранніх етапах виявляти молодь із відповідним потенціалом і цілеспрямовано розвивати їхні лідерські якості [7]. Але спроба визначити виключно лідерські якості виявилася невдалою, оскільки стало очевидним, що таких абсолютних характеристик не існує.

Насправді на послідовників впливають не стільки особистісні риси лідера, скільки його конкретні дії та вчинки. При цьому ту саму діяльність різні лідери можуть здійснювати по-різному, спира-

ючись на власні індивідуальні особливості, і все ж досягати однако-
во високої ефективності. Це підкреслює значущість індивідуально-
го стилю лідерства.

В той же час особистісні та ділові якості лідера також відігра-
ють важливу роль, оскільки впливають на процес організації діяль-
ності та її кінцеву результативність. О. Романовський підкреслює,
що успішність становлення людини як лідера значною мірою зале-
жить від її здатності проявляти необхідні риси, навички та вміння в
конкретних ситуаціях [9].

Отже у формуванні лідерства є важливим визначення
ситуативних факторів (вроджені властивості, надані природою), а
також факторів навколишнього середовища (декомпозиція завдань,
система розподілу повноважень та інше). Виходячи з вищенаведено-
го, можемо говорити що феномен лідерства має вплив сприятливого
соціального середовища на формування функціональності лідера,
що поєднується з природньо-генетичними задатками.

В той же час українська дослідниця Л. Орбан-Лембрик
відносить до особистісних якостей лідера ще добре здоров'я і
фізичну форму. «Здорові люди, – вважає вона, – продуктивно
працюють, мають високу комунікабельність, присутність гумору,
критичність, здатність виявляти нові творчі резерви, які мають
ефективну життєдіяльність» [21].

За сучасних умов можливо охарактеризувати два нових важли-
вих концепти лідерства: «Т-модель» та «Лідер-каталізатор» (табл. 2).

Таблиця 2.

Характеристика концептів лідерства

Т-модель	Лідер-каталізатор
Володіння глибокими знаннями, уміннями та досвідом в певній предметній галузі	Здатність підтримати діяльність команди
Володіння функціональною або технічною експертизою і його складно замінити	Допомога в розвитку

продовження таблиці 2

Гнучкий в навчанні та легко освоює нові функції	Забезпечення безпечного середовища для команди
Вирішує складні (нові) проблеми	Наставництво та коучінг
Має стратегічне міркування	Ініціатива в розв'язанні конфліктів
Приймає зміни	Широка компетентність

Джерело: сформовано автором на основі [5]

На думку Джері Туммера та Крейга Колдвела, міжособистісні стосунки та емоції – це не головна справа лідерів-каталізаторів, але вони є першими, хто буде намагатися розв'язати проблемну ситуацію, сприяючи розв'язанню конфліктів в команді [18].

Аналіз свідчить, що в реальній діяльності існують поєднання позначених вище концептів, яке важко виміряти. Водночас знання хоча б основних параметрів певного концепту може дозволити керівнику-лідеру досягти тієї функціональності, що допомагає сформувати колектив і досягти результату.

Висновки. Таким чином лідерство може бути позначено як феномен, породжений системою неформальних відносин між людьми. В будь-якій групі природним чином на підґрунті взаємодії виникає вплив особистісного авторитету лідера на взаємини з іншими.

Аналіз поняття лідерства говорить про те, що теорії його сутності та важливості видозмінюються з часом в процесі соціально-економічних трансформацій в державах та суспільствах відповідно. Також варто говорити що лідерство як соціальне явище організації спільної роботи та управління, соціальної активності є своєрідним регулятором міжособистісних відносин.

На нашу думку, феномен лідерства також пов'язаний з розвитком суспільних ресурсів, лідерськими якостями, структурою владних відносин оскільки лідерство є своєрідним фундаментом сучасної управлінської моделі нинішнього етапу суспільного розвитку держав та суспільств. Також лідерство є новітнім ступенем

управління, суть та особливості якого відповідають запитам і потребам актуальних суспільних перетворень.

Феномен лідерства полягає в тому, що роль лідера може виникати стихійно на відміну від керівника, якого можуть призначити на посаду й сприймати як такого незалежно від того, чи сприймають вони його відповідним для цієї ролі.

Порівнюючи феномени лідерства та керівництва в рамках класичного менеджменту, на підставі багатьох досліджень можна стверджувати, що лідерство передбачає вміння вести працівників за собою до спільної мети, надихати працівників, аби вони саме хотіли робити те, що необхідно. Лідер повинен створювати для комфортного перебування співробітників сприятливе соціальне середовище, а також їх продуктивну діяльність.

Отже, лідерство фігурує як поєднання природно-генетичних задатків, сприятливого соціального середовища і власної функціональної професіональності. Проаналізувавши сучасні підходи до лідерства і навичок, якими повинен володіти лідер, можемо зробити висновок, що справжній лідер є командним гравцем, бо здатність до колективної взаємодії є один із головних лідерських компонентів.

АНАЛІЗ ВИНИКНЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ФЕНОМЕНУ

Стаття присвячена аналізу поглядів зарубіжних науковців на питання ефективності управління та вимог до лідерства як певного соціального феномену.

В статті акцентується увага на відмінностях між лідером і керівником. Констатується, що успіх будь-якої організації безпосередньо залежить від того, хто керує нею, оскільки керівник є першою особою установи і є людиною, яка спрямовує роботу інших та несе персональну відповідальність за її результати.

Зазначено що головою умовою має бути наявність послідовників у лідера. Лідерство виступає як сфера взаємодії. Якщо послідовники важливі для лідерів, то лідерство не можна звести лише

до особистісних рис лідера, а швидше є результатом взаємозв'язку між лідером і його прибічниками.

Зроблено аналіз природи лідерства крізь низку різних теорій (концепцій), так теорія духовного лідерства передбачає що лідери повинні віддавати перевагу етиці, яка базується на чеснотах, замість етики, що ґрунтується на встановлених правилах (нормативній етиці). Теорія «рис лідера» (або теорія «видатної людини») базується на уявленні, що лідери володіють певним набором вроджених якостей і здібностей, які притаманні лише їм і не залежать від ситуаційних чинників чи особливостей групи, а теорія духовного лідерства в умовах сучасних організацій стає дедалі актуальнішою, та має за мету відшукувати способи задоволеності та підвищення мотивації працівників, а також покращення загальної атмосфери в колективі.

Констатовано що лідерство може бути позначено як феномен, породжений системою неформальних відносин між людьми. В будь-якій групі природним чином на підґрунті взаємодії виникає вплив особистісного авторитету лідера на взаємини з іншими.

Таким чином, лідерство фігурує як поєднання природно-генетичних задатків, сприятливого соціального середовища і власної функціональної професіональності. Проаналізувавши сучасні підходи до лідерства і навичок, якими повинен володіти лідер, можемо зробити висновок, що справжній лідер є командним гравцем, бо здатність до колективної взаємодії є один із головних лідерських компонентів.

Ключові слова: лідерство, теорії лідерства, управління, колектив, організація, установа, феномен лідерства, керівник.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Veber, M. (2018). *Protestantska etyka i dukh kapitalizmu [Protestant ethics and the spirit of capitalism]*. (O. Pohorilyi, Trans). Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
2. Romanovskyi, O.H., & Sereda, N.V. (2013). Osobystist suchasnoho kerivnyka v aspekti teorii dukhovnoho liderstva [The personality of a modern leader in the aspect of the theory of spiritual leadership]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymi systemamy – Theory and practice of social systems management*, 3, (pp. 20-27) [in Ukrainian].
3. Chernov, S.I., & Haiduchenko, C.O. (2014). Vplyv liderstva na formuvannya ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury v publichnomu upravlinni [The influence of leadership on the formation and development of organizational culture in public administration]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – The effectiveness of public administration*, 40, (pp. 109-115) [in Ukrainian].
4. Fidler, F. Pro modeli kerivnytstva [On models of leadership]. (n.d.). *pidruchniki.com.ua*. Retrieved from: http://pidruchniki.com.ua/19310710/menedzhment/modeli_keruvannya [in Ukrainian].
5. Shalomova, A.O., & Ihnatieva, I.A. Doslidzhennia riznykh modelei liderstva ta yikh vplyv na rezultatyvnist hrupovoi diialnosti [Research of different leadership models and their impact on the effectiveness of group activities]. (n.d.). *ekmair.ukma.edu.ua*. Retrieved from: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content> [in Ukrainian].
6. Starodubets, V.S. (2020). Samorozvytok osobystosti kerivnyka yak lidera innovatsii v umovakh systemnykh zmin [Self-development of the personality of the manager as a leader of innovations in conditions of systemic changes]. *Humanitarni nauky – Humanities Studies*, 6 (83), (pp. 180-197). Retrieved from: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-6-83-13> [in Ukrainian].
7. Romanovskyi, O.H., Mykhailychenko, V.Ye., & Hura, T.V. (2019). Poniattia «liderskyi potentsial» i «liderski yakosti»: zmist ta vykorystannia u naukovi dumtsi [The concepts of «leadership potential» and «leadership qualities»: content and use in scientific thought]. *Lider. Elita. Suspilstvo – Leader. Elite. Society*, 1, (pp. 107-111) [in Ukrainian].

8. Moroz, V.P. (2020). Suchasnyi pohliad na problemu liderstva [A modern view of the problem of leadership]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedahohichni nauky – Bulletin of the Luhansk National University named after Taras Shevchenko: Pedagogical Sciences*, 2 (333), (P. 2), (pp. 200-207). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/123456789/5323> [in Ukrainian].

9. Romanovskyi, O.H., & Reznik, S.M. (2017). *Liderski yakosti v profesiinii diialnosti [Leadership qualities in professional activity]*. Kharkiv : NTU«KhPI» [in Ukrainian].

10. Sliusarenko, O.O. (2016). Poniattia «lider» i «liderstvo» v suchasni naukovi literaturi [The concept of «leader» and «leadership» in modern scientific literature]. *Naukovi visnyk uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 2 (39), (pp. 244-246) [in Ukrainian].

11. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). *Liderski yakosti na derzhavni sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in the civil service: problematic issues]*. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 10, (pp. 1059-1091). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> [in Ukrainian].

12. Yevtushenko, O.N. (2017). Liderstvo i kerivnytstvo: sutnist poniat, yikh mistse i rol v systemi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Leadership and management: the essence of concepts, their place and role in the system of public administration of Ukraine]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific works. State administration*, 293, (Vol. 305), (pp. 96-102). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2017_305_293_20 [in Ukrainian].

13. Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York [in English].

14. Blank, W. (1995). *The Nine Natural Laws of Leadership*. New York: AMACOM [in English].

15. Blondel, J. (1987). *Political Leadership. Towards a General Analysis*, (pp. 16-17). Sage, Londres [in English].

16. Drucker, P. (2005). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier [in English].

17. Stewart, R.G., Lasswell, H., & Leite, N. (1949). *Language of Politics: Studies in Quantitative. Semantics*. New York: George Stewart [in English].

18. Toomer, J., & Caldwell S. (2018). *The Catalyst Effect: 12 Skills and Behaviors to Boost Your Impact and Elevate Team Performance*. Emerald Publishing Limited [in English].

19. Joseph, H.B., & Jimmie, T.B. (2000). *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. Wiley: John Wiley & Sons, LTD [in English].

20. Koontz, H., & O'Donnell, C. (2005). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Company [in English].

21. Orban-Lembryk, L.E. (2004). *Sotsialna psykholohiia: pidruch. dlia stud. vyshchych navch. zakladiv [Social psychology textbook for students higher education institutions]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

22. Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Владислав Хлановський, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>.

Vladislav Khlanovskyi, PhD-student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>.

Khlanovskyi, V. (2025). Analysis of the emergence of leadership as a socio-psychological phenomenon. *Public Administration and Regional Development*, 27, 211-229. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.09>

DOI 10.34132/pard2025.27.10

Отримано: 26 серпня 2024
Змінено: 6 січня 2024
Прийнято: 30 січня 2025
Опубліковано:
31 березня 2024

Received: 26 August 2024
Revised: 6 January 2024
Accepted: 30 January 2025
Published:
31 March 2025

Tetiana Bezverkhniuk
Volodymyr Yemelianov
Svitlana Khadzhyradieva

INSTITUTIONAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES FOR PROJECT ACTIVITIES IN THE FIELD OF HUMANITARIAN RESPONSE

Based on the analysis of modern scientific approaches to understanding the content of the institutional capacity of territorial communities and methodological approaches to assessing and determining the levels of community capacity, the article reveals the essence of the concept of 'institutional capacity of a territorial community for project activities' and substantiates the methodology for assessing the level of institutional capacity of territorial communities to implement projects and programs of the humanitarian response plan in Ukraine. It is proved that the level of institutional capacity of a territorial community for project activities is its resource potential and the ability to use it effectively based on basic indicators of community potential and criteria for assessing the effectiveness of management, including project management. According to the author's methodological approach, the assessment of the institutional capacity of communities to implement projects and programs of the humanitarian response plan is carried out using an integral indicator, which is the sum of scores for three independent indicators: the level of financial capacity of communities; the level of institutional capacity of communities; the level of capacity of territorial communities to carry out project activities. Based on the results of the assessment, communities

are grouped by experts according to their capacity to implement projects and programs of the humanitarian response plan. A comprehensive methodological approach is proposed to assess the capacity of territorial communities to localize humanitarian response in three successive stages: assessment of the institutional capacity of communities to implement projects and programs of the humanitarian response plan; assessment of the capacity of communities to localize humanitarian response; determination of the capacity of communities to coordinate humanitarian response in specific sectors/clusters at the local level.

Key words: *institutional capacity, territorial community, project activity, humanitarian response, localization, evaluation methodology.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. 15 січня 2024 року в Женеві Управлінням ООН з координації гуманітарних справ (УКГС ООН) та Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) було представлено План гуманітарних потреб і реагування в Україні та Регіональний план реагування на потреби шукачів притулку з України на 2024 рік. У цих документах представлено спільне розуміння кризи, зокрема найбільш нагальних гуманітарних потреб та оціночної кількості людей, що потребують допомоги. Одним із пріоритетних і найбільш дієвих засобів стратегічного реагування в Плані гуманітарних потреб і реагування (ПГПР) на 2024 рік [1] визначено багатоцільову грошову допомогу через використання грошової та ваучерної допомоги у межах конкретних гуманітарних проєктів, як інституційного та загальносистемного пріоритету, відповідно до зобов'язань, взятих надавачами допомоги в рамках «Великої угоди» (the Grand Bargain). Для організації ефективного та якісного гуманітарного реагування в Україні, відповідно до міжнародних стандартів у цій сфері, зміцнення місцевої гуманітарної діяльності через посилення локалізації має вирішальне значення для результативного охоплення тих, хто потребує допомоги.

Локалізація гуманітарного реагування – це, насамперед, визнання того, що місцеві громади та організації зазвичай перші реагують на

кризові ситуації та мають унікальні знання та ресурси, необхідні для реагування на потреби людей. Спроможність місцевих громад до локалізації гуманітарного реагування визначається досвідом розробки та реалізації гуманітарних проєктів на місцях, а також попередньо набутим знанням контексту та поточним отриманням місцевими фахівцями актуальних даних про потреби і проблеми безпосередньо від постраждалого населення та мешканців громад [2].

Питання інституційної спроможності територіальних громад особливо актуалізується в сфері гуманітарної діяльності, яка в умовах кризи реалізується винятково через гуманітарні проєкти, як тимчасові взаємопов'язані заходи в умовах обмежених ресурсів і часу для якісного досягнення цілей та отримання очікуваних результатів. Зокрема фінансування гуманітарного реагування від донорів відбувається тільки через проєкти, знання вимог яких і компетентності щодо їх реалізації стають найважливішими критеріями інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відповідно до затвердженою Урядом Методики формування спроможних територіальних громад (далі – Методика Уряду) [3], спроможна територіальна громада – це територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Для визначення рівня спроможності територіальних громад, в Методичних рекомендаціях щодо проведення даного оцінювання [4], визначено критерії оцінки – показник, який характеризує можливість територіальних громад самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, та розвиток інфраструктури відповідної територіальної громади.

Зокрема, до показників спроможності територіальних громад, згідно з Методикою Уряду, віднесено: географічна цілісність території територіальної громади; на території територіальної громади проживає не менш як 250 дітей шкільного і 100 дітей дошкільного віку; на території територіальної громади розташований загальноосвітній навчальний заклад I-III ступеня, проектною потужністю не менш як 250 учнів. Оцінка рівня спроможності територіальних громад здійснюється на основі критеріїв оцінки з урахуванням граничних значень, які становлять: чисельність населення – 3000 осіб; площа – 200 км²; індекс податкоспроможності – 0,3; частка місцевих податків та зборів – 10%. За умов, що територіальна громада відповідає встановленим вимогам, здійснюється оцінка рівня спроможності такої територіальної громади. Відповідно до встановлених оцінних критеріїв визначаються три рівня спроможності територіальної громади – низький, середній, високий.

Але слід наголосити, що визначення рівня спроможності за Методикою Уряду здійснювалося лише на момент формування нової громади. Для оцінювання подальшого функціонування громад, а саме того, наскільки ефективно й повно вони здатні забезпечувати виконання своїх повноважень, у Методиці не визначено критеріїв. Зважаючи на це, існує об'єктивна необхідність обґрунтування доцільності інших показників та вагомих критеріїв для оцінки спроможності громад і здатності (компетентності) органів місцевого самоврядування забезпечувати належне виконання своїх повноважень у середньо- та довгостроковому періоді.

Ще однією Методикою є оцінка фінансової спроможності територіальних громад, яка узгоджується з положеннями чинного законодавства, що визначає територіальну громаду спроможною за умов, коли вона здатна забезпечити належний рівень надання послуг через відповідні органи місцевого самоврядування. Фінансова спроможність територіальних громад визначається їх здатністю фінансувати соціально-економічний розвиток за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел капіталу [5].

У 2021 році робочою групою з фінансових питань офісу підтримки реформи децентралізації при Мінрегіоні спільно

із фахівцями та експертами у сфері місцевих фінансів, було розроблено Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад [6]. Згідно з методикою, аналіз фінансової спроможності територіальних громад базується на основі індикаторів потенціалу громади, враховуючи отримані з державного бюджету міжбюджетні трансферти, та визначає їхні порогові значення, а також алгоритм розрахунку інтегрального індексу розвитку потенціалу територіальних громад. Відповідно до визначеного значення інтегрального індикатора рівень розвитку потенціалу територіальної громади визначається як: високий; оптимальний; задовільний; помірний; низький; критичний.

Ще одним підходом до оцінювання фінансової спроможності територіальних громад, який до речі, є найбільш вживаним, є розроблена методика у рамках реалізації Програми «ULEAD з Європою», яка передбачає оцінювання спроможності територіальних громад на підставі абсолютних та відносних показників з визначенням індивідуальних та граничних значень індикаторів на підставі алгоритму розрахунку інтегрального показника фінансової спроможності територіальної громади [7]. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад здійснюється на основі звітних документів від територіальної громади за рік у розрізі 11 показників фінансової спроможності, розрахованих на підставі даних про чисельність населення та показників виконання бюджету відповідної громади. Методологія оцінювання передбачає розрахунок показників відповідної територіальної громади з використанням адаптованої моделі 10-бального тесту Кена Брауна. Визначається 5 рівнів фінансової спроможності громади: високий, оптимальний, задовільний, низький, критичний.

Реалізація III етапу реформи децентралізації посприяла розширенню повноважень територіальних громад (ТГ), впровадженню системи електронного урядування, але одночасно з можливостями виникли й загрози та кризові явища (зокрема гуманітарна криза), загальне прискорення темпів життя та збільшення інформаційного навантаження призвели до різкого підвищення кількості та складності вирішуваних завдань для керівництва ТГ.

Тобто зазначені фактори є відображенням нових інституційних умов функціонування та розвитку територіальних громад.

На сьогодні територіальні громади мають опікуватися закладами освіти, охорони здоров'я первинного рівня, культури, питаннями благоустрою, соціального захисту, наданням адміністративних послуг, плануванням розвитку громади та формуванням бюджету, економічним розвитком, залученням інвестицій, розвитком підприємництва, управлінням земельними ресурсами, наданням дозволів на будівництво, прийняттям будівель в експлуатацію, розвитком місцевої інфраструктури тощо. Отже, актуальним стає питання оцінювання саме інституційної спроможності функціонування і розвитку територіальних громад, рівня їх спроможності до проєктної діяльності, зокрема в рамках гуманітарного реагування в умовах кризи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення сутності поняття «інституційна спроможність територіальної громади до проєктної діяльності» та обґрунтування методичного підходу з оцінювання рівня інституційної спроможності територіальних громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування в Україні.

Методологічною основою наукового обґрунтування методики оцінювання виступили спеціальні методи та методики за сферою дослідження: Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена Постановою КМУ від 08.04.2015 № 214 в редакції від 21.02.2024; Посібник Сфери. Гуманітарна Хартія і Мінімальні Стандарти гуманітарної допомоги; Системи та методи вимірювання локалізації, розроблені HAG і PIANGO; Методика оцінки базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні; Базові індикатори гуманітарних потреб і реагування; Гуманітарна кластерна структура; Мінімальні стандарти за кластерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. За визначенням експертів, інституційна спроможність – це здатність структури ефективно виконувати власні найголовніші функції та контролювати їх виконання від центрального до регіонального рівня [8]. Спроможність керівництва ТГ (ОМС) передбачає, насамперед, якісне надан-

ня послуг мешканцям. Інституційна спроможність громади включає два компоненти:

- інституційна спроможність ОМС – це здатність посадових осіб / публічних службовців до управління ресурсами комунальної власності, в тому числі фінансовими ресурсами місцевого бюджету, здійснювати ефективне управління місцевими справами;
- інституційна спроможність самих жителів громади (в тому числі організацій, які створюються жителями громади та/або ведуть діяльність на території громади) – активна участь у процесах управління громадою – мешканці мають чітко та активно висловлювати свої очікування, а органи влади – ухвалювати рішення лише на підставі розуміння та аналізу висловлених очікувань.

Таким чином, рівень інституційної спроможності ОМС та жителів громади напряму впливає на фактори розвитку територіальної громади. Виходячи з зазначеного, на наш погляд, в основу формування базових показників оцінювання інституційної спроможності територіальних громад доцільно покласти два підходи:

- компетентнісний – наскільки ефективно працює сама структура управління ОМС (послуги, які надає орган місцевого самоврядування, їх якість та доступність, комплексність і ефективність), ступінь задоволеності громадою послугами;
- ресурсний – наскільки ефективно використовується ОМС потенціал територіальної громади (наявність матеріальних, технічних, природних, інформаційних ресурсів тощо з можливістю їх перетворення на продукт (послуги для населення)).

У цьому аспекті важливо зазначити, що на рівні Європейського союзу система оцінки ефективності функціонування ОМС має назву «Бенчмаркінг доброго врядування» на місцевому рівні [9]. Це метод проведення дослідження в територіальній громаді, що дозволяє з'ясувати рівень застосування принципів доброго врядування та їх окремих складових органом місцевого самоврядування на основі порівняння існуючого стану речей з рекомендованими Радою Європи стандартами / індикаторами.

На сьогодні, більш адаптованими до українських умов, є наступні методичні підходи до оцінювання інституційної спроможності громад:

1) індикатори успішності в системі управління місцевими громадами за блоками: фінансово-економічний; соціальний; інфраструктурний;

2) Всеукраїнський рейтинг інституційної спроможності та сталого розвитку громад.

Перший підхід – «Індикатори успішності» – розроблено Українським інститутом майбутнього [10], який ґрунтується на методиці виявлення індикаторів успішності та інструментів їх досягнення в системі управління та життєдіяльності органів місцевого самоврядування. Авторами запропоновано три блоки індикаторів:

– фінансово-економічний блок складається з наступних індикаторів: наповнення частки місцевих податків і зборів у структурі місцевого бюджету; дохід на одного мешканця (співвідношення власних надходжень до кількості мешканців, що проживають на території ОМС); ефективність витрат на апарат управління ОМС; місцевий економічний розвиток (набір різноманітних дій, способів та інструментів залежно від стратегії розвитку громади, направлений на: покращення добробуту та проживання мешканців; збільшення доходів місцевого бюджету та розвиток економічної привабливості території);

– соціальний блок – це індикатори, які визначають стан соціального розвитку громади за такими напрямками: первинна медицина; освіта; культура та спорт; демографічні показники; безпека та кризове управління; соціальний захист;

– інфраструктурний блок складається з індикаторів, які визначають успішність інфраструктурного розвитку громади за напрямками: безпека дорожнього руху; управління водопостачанням та водовідведенням; управління поводженням з відходами.

На нашу думку, запропонований авторами методичний підхід до оцінювання успішності, за структурою і висновками, є більш схожий на стратегічний чи ситуаційний аналіз внутрішнього середовища територіальної громади, на підставі результатів якого формується стратегія розвитку громади. Але для визначення рівня спроможності громади, зокрема, інституційної, на наш погляд, зазначений підхід для керівників ТГ є дуже складним

за індикаторами, обсягами інформації (що не завжди доступна) та інструментами оцінювання, а також потребує від фахівців в ОМС конкретних професійних компетентностей, що в свою чергу напругу впливає на інституційну спроможність ОМС.

Другий підхід – «Всеукраїнський рейтинг інституційної спроможності та сталого розвитку громад» – розроблено і впроваджено Фондом «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу» [11]. Рейтинг враховує 40 критеріальних показників та відображає інституційну привабливість громад на основі даних, які формуються за результатами обробки наданої громадами інформації кожні 6 місяців. Серед 40 критеріїв, є низка тих, що відображають прагнення громади до сталого розвитку, частина показників стосується інвестиційного потенціалу громади та цілеспрямованої роботи органів місцевого самоврядування в цьому напрямку (зокрема, затверджена стратегія розвитку громади, інвестиційний паспорт і мапа інвестиційних пропозицій, співпраця з бізнесом та впровадження проєктів державно-приватного партнерства тощо). У підсумку, рейтинг відображає інституційну спроможність, сталий розвиток та інвестиційну привабливість громад. Останній рейтинг було опубліковано у 2022 році.

В аспекті нашого дослідження, до існуючих підходів і рейтингів оцінки інституційної спроможності, результати яких відображають стан громади у довоєнний час та її здатність до операційної діяльності (забезпечення належного рівня надання послуг та розвитку інфраструктури), доцільно додати оцінку рівня спроможності громади до проєктної діяльності, зокрема в рамках гуманітарного реагування.

За визначенням експертів і науковців [12; 13], проєктна діяльність може застосовуватись для здійснення будь-яких проєктів в усіх галузях та напрямках територіального розвитку, вирішуючи проблему залучення інвестицій у локальний розвиток та забезпечення публічного контролю щодо цільового використання ресурсів на реалізацію проєктних ідей. Проєктний підхід дозволяє залучати кошти у пріоритетні напрями діяльності та коригувати поточну діяльність відповідно до стратегічних документів розвитку територіальної громади.

Програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до підготовки планувальних документів щодо відновлення та розвитку територіальних громад. Важливо зазначити, що в основі системи грантового фінансування від міжнародних донорів також знаходяться проєкти. Але, як свідчать результати онлайн опитування представників територіальних громад / учасників програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), яке проводилося у 2020-2021 році [14], щонайменше 84% громад в минулому не мали досвіду проєктного менеджменту. Станом на 2021 рік 20% опитаних громад взагалі не здійснювало проєктну діяльність, а у 62% громад такою роботою займається голова або ініціативні співробітники.

Таким чином, відсутність або низька увага до проєктного підходу на рівні керівництва територіальної громади призводить до втрачених можливостей, насамперед, фінансових, для досягнення цілей та ресурсного забезпечення реалізації проєктів у рамках стратегії розвитку та відновлення територій.

Можна визначити наступні виклики в інституціоналізації проєктного підходу на рівні територіальних громад:

- виклики у кадровій політиці ОМС;
- брак навичок проєктних менеджерів і команд;
- низький рівень навичок з пошуку грантів і партнерів;
- брак технічних навичок;
- недостатня увага керівництва ТГ до проєктного підходу, як інструменту розвитку громади;
- відсутність чітких пріоритетів в громаді та стратегічного планування;
- відсутність знань та розуміння нормативно-правової документації стосовно здійснення проєктної діяльності, розробки та управління проєктами.

Підсумуємо наш аналіз підходів до оцінювання інституційної спроможності територіальних громад. Інституційна спроможність, у широкому сенсі, це здатність інституції (організації) виконувати свою місію (функції та завдання). В цілому, інституційну спроможність територіальної громади доцільно аналізувати

за такою структурою «місія – стратегія – проекти – ресурси». Внутрішня інституційна спроможність визначає стійкість та ефективність територіальної громади. Зовнішнє вираження інституційної спроможності дозволяє територіальній громаді ефективно взаємодіяти з оточенням, знаходити ресурси й залучати партнерів для реалізації стратегічних пріоритетів через проекти.

Отже, оцінювання інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування, є базовим кроком, з одного боку, до загального посилення процесу локалізації гуманітарної допомоги в умовах кризи, а з іншого – створення можливостей для реалізації через проєкти планувальних документів з післявоєнного відновлення та відбудови територіальних громад.

Серед чинників, що впливають на впровадження проєктного управління та здійснення проєктної діяльності, виділяють [15]: професіоналізм керівництва; поінформованість про проєктне управління; рівень навчання персоналу; рівень самоорганізації; рівень командної роботи; відкритість у комунікаціях; розуміння організаційної структури; кваліфікація персоналу; готовність до перетворень; прозорість впровадження проєктного управління; актуальність впровадження проєктного управління; рівень творчих здібностей працівників.

Окрім цього, важливими напрямками оцінки готовності територіальної громади до здійснення проєктної діяльності також є визначення кадрової спроможності здійснення проєктної діяльності, а також оцінка організаційного та технологічного забезпечення проєктної діяльності.

Кадрова спроможність здійснення проєктної діяльності визначається через розвиток фахових компетенцій. *Рамка розвитку компетенцій проєктного менеджера* (Project Manager Competency Development Framework – PMCDF) глибоко аналізує компетентність в управлінні проєктами, розкриває і детально описує її складові частини – компетенції, якими повинен володіти керівник проєктів: знання теоретичних основ управління проєктом, виконання проєкту, персональні якості. PMCDF може застосовуватися як індивідуаль-

но керівниками проєктів, зацікавленими у власному професійному зростанні, так і організаціями зацікавленими у розвитку своїх управлінців [16].

Основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів Української асоціації управління проєктами – UPMA, структурована за трьома напрямками – контекстуальним, технічним і поведінковим. Контекстуальні компетенції стосуються об'єктів управління, технічні компетенції – процесів управління проєктами, поведінкові мають відношення до суб'єкта управління. Особливістю даної системи оцінки компетентності є відсутність компетенцій з виконання проєкту.

Загальними складовими компонентами проєктної компетенції є: знання з управління проєктами, досвід у сфері управління проєктами (або виконання проєкту) та володіння певними особистісними компетенціями. Наявність знань, умінь та навичок у сфері управління проєктами визначають склад проєктної компетенції, а рівень (знань, умінь та навичок), яким володіє посадовець, визначають проєктну компетентність або компетентність у сфері управління проєктами (рис. 1).

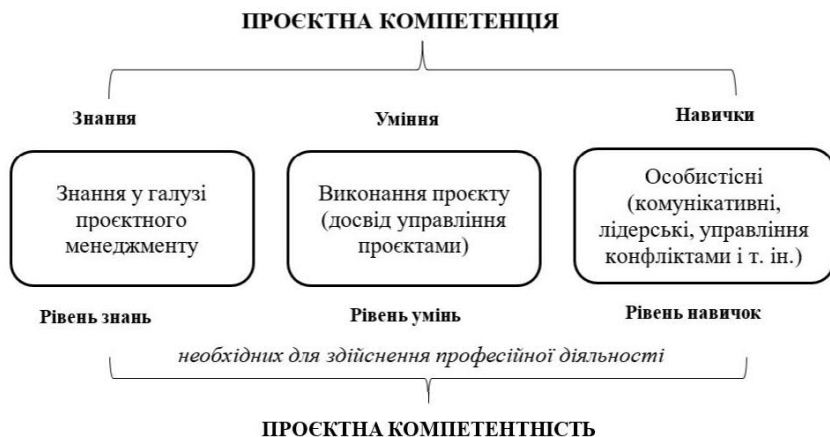


Рис. 1. Склад проєктної компетенції та проєктної компетентності.

Джерело: сформовано авторами

Інтеграція проєктного підходу в гуманітарну діяльність територіальних громад та розвиток спроможності територіальних громад до проєктної діяльності має відбуватися у двох площинах – технічній та соціокультурній. Технічна складова полягає у формалізації, упорядкуванні інформаційних потоків та механізмів прийняття управлінських рішень. Соціокультурна складова інтеграції має відображати формування нового управлінського мислення посадовців, проникнення проєктної ідеології в організаційну культуру органів місцевого самоврядування. Отже, перспективи впровадження проєктного підходу залежать, перед усім, від формування проєктної компетенції у посадовців органів місцевого самоврядування [21].

Рівень спроможності територіальних громад до проєктної діяльності відображає наскільки:

- учасники територіальної громади готові до здійснення проєктної діяльності (який рівень знань з управління проєктами, наскільки кваліфікованими та здатними до навчання є повноважені особи);
- повним є інституційно-організаційне забезпечення, що передбачає набір повноважень і ресурсів, якими володіє територіальна громада для реалізації проєктних дій та заходів. Така основа характеризує внутрішню організацію територіальної громади, реалізацію закріплених за нею функцій та повноважень;
- належним є технологічне забезпечення, відповідно до якого є матеріально-технічна база, відкритість інформації про послуги, порядку, умов та професійності надання.

Якщо зазначені параметри мають високий рівень, то територіальна громада з високою ймовірністю зможе успішно здійснювати проєктну діяльність.

Успішне забезпечення готовності до проєктної діяльності досягається завдяки дотриманню певних зовнішніх умов, а саме спеціально створених організаційних впливів. Серед яких:

- 1) зміст проєктної діяльності (наявність проблемних, аналітичних та творчих завдань; самооцінка; глибоке занурення у проєктну діяльність);

2) методи проєктної діяльності (сукупність дослідницьких та евристичних методів та прийомів на основі принципів оптимізації та оптимальності);

3) засоби проєктної діяльності (спеціально розроблене обладнання, наочні посібники, методичні рекомендації);

4) форми проєктної діяльності (розробка комплексних проєктів; участь громад у конкурсах проєктів, моделювання реальної проєктної діяльності) [20].

Таким чином, рівень інституційної спроможності територіальної громади до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування – це її ресурсний потенціал та здатність до результативного його використання на основі базових показників потенціалу громади та критеріїв оцінки ефективності управління, у тому числі проєктного.

На підставі вище проведеного аналізу обґрунтуємо наше бачення методики оцінювання інституційної спроможності громад до проєктної діяльності.

Пропонуємо оцінювати інституційну спроможність територіальних громад до проєктної діяльності у сфері гуманітарного реагування на підставі розрахунку інтегрального показника (I_i), який є сумою балів за трьома самостійними показниками (X_i):

X_1 – рівень фінансової спроможності громади – на підставі аналізу вторинних даних, отриманих за результатами оцінювання фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року, що було проведено з використанням методологічного підходу, розробленого та презентованого у рамках реалізації Програми «ULEAD з Європою»;

X_2 – рівень інституційної спроможності громади – на підставі аналізу вторинних даних, отриманих за результатами Всеукраїнського рейтингу інституційної спроможності та сталого розвитку громад станом на 01.07.2022 року, сформованого Фондом «Регіональний центр економічних досліджень та підтримки бізнесу»;

X_3 – рівень інституційної спроможності громад до проєктної діяльності – на підставі аналізу первинних даних, отриманих за

результатами анкетування посадових осіб ОМС на рівні громади.

Рівень інституційної спроможності територіальних громад до проєктної діяльності – це самостійний показник, який розраховується за 10 критеріями оцінки (табл. 1).

Таблиця 1.

Критерії оцінки рівня інституційної спроможності територіальних громад до проєктної діяльності

Найменування критерію	Показник	Числове значення
Чисельність місцевих НУО, що здійснюють благодійну та гуманітарну діяльність	1	0,3
	2-3	0,6
	> 3	1,0
Чисельність місцевих організацій, що здійснюють проєктну діяльність	1	0,3
	2-3	0,6
	> 3	1,0
Чисельність місцевих організацій, що залучені до проєктів гуманітарної допомоги	1	0,3
	2-3	0,6
	> 3	1,0
Чисельність персоналу в ОМС з кваліфікацією у сфері управління проєктами	1	0,3
	2-3	0,6
	> 3	1,0
Наявність в ОМС структурного підрозділу з організації та координації проєктної діяльності	1	1,0
Наявність на сайті ОМС інформації про можливості участі в конкурсах проєктів і програм	- створено сторінку	0,3
	- регулярне оприлюднення інформації	
	-	
	онлайн-платформа зворотного зв'язку	

продовження таблиці 1

Чисельність договорів міжмуніципального співробітництва	до 2	0,3
	3-5	0,6
	> 5	1,0
Чисельність договорів міжнародного партнерства	1	0,3
	2-3	0,6
	> 3	1,0
Чисельність програм міжнародної технічної підтримки, транскордонного та міжмуніципального співробітництва, в яких бере / брала участь громада	1	0,3
	2-3	0,6
	> 3	1,0
Чисельність реалізованих в громаді інфраструктурних проєктів за рахунок державних грантів (ДФРР)	1	0,3
	2	0,6
	> 2	1,0

Джерело: сформовано авторами

Інтегральний показник інституційної спроможності територіальних громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування визначається за формулою:

$$I_i = X_1 + X_2 + X_3, \text{ де}$$

X_1 – рівень фінансової спроможності громад (табл.2)

X_2 – рівень інституційної спроможності громад (табл.3)

X_3 – рівень спроможності територіальних громад до проєктної діяльності (табл.4).

Таблиця 2.

Сумарна кількість балів, отримана громадами за рівнем фінансової спроможності

Загальна кількість балів	Загальний рівень фінансової спроможності громад, відносно оцінки бази даних
10 і більше	високий
від 5 до 9	оптимальний

продовження таблиці 2

від 1 до 4	задовільний
від 0 до -4	низький
-5 і менше	критичний

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3.

Сумарна кількість балів, отримана громадами за рівнем інституційної спроможності

За рейтингом	Загальний рівень інституційної спроможності громад, відносно оцінки бази даних
від 70,1 і вище	високий
від 40,1 до 70	оптимальний
від 14,1 до 40	задовільний
від 5,1 до 14	низький
від 0 до 5	критичний

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4.

Сумарна кількість балів, отримана громадами за рівнем проєктної спроможності

Загальна кількість балів	Загальний рівень готовності громад до проєктної діяльності, відносно оцінки бази даних
від 7	високий
від 5 до 6,9	оптимальний
від 2,5 до 4,9	задовільний
від 1 до 2,4	низький
від 0 до 0,9	критичний

Джерело: сформовано авторами

На підставі розрахованих значень та величин необхідно узагальнити дані за всіма показниками і сформувані узагальнені результати оцінювання, виходячи з наступного підходу. Для кожного самостійного показника: 5 балів – високий рівень; 4 бали – оптимальний; 3 бали – задовільний; 2 бали – низький; 1 бал – критичний (табл. 5).

Таблиця 5.

**Узагальнені результати оцінювання рівня інституційної
спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану
гуманітарного реагування**

Сумарний бал за інтегральним показником	Рівень спроможності
від 13 до 15	високий
від 10 до 12	оптимальний
від 7 до 9	задовільний
від 4 до 6	низький
3	критичний

Джерело: сформовано авторами

Громади, які отримали сумарний бал за інтегральним показником до 6 балів, тобто з рівнями спроможності критичний чи низький, визначаються як не спроможні до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування й не розглядаються як суб'єкти локалізації гуманітарного реагування під час кризи.

Методологія проведення оцінювання:

- розроблення опитувальника та проведення онлайн-опитування посадових осіб ОМС на рівні громади;
- кабінетний аналіз (desk research) зібраних і проаналізованих первинних даних (результати опитування) щодо рівня спроможності громад до проєктної діяльності та вторинних даних щодо рівнів фінансової та інституційної спроможності громад;
- експертний аналіз результатів оцінювання (на основі інтегрального показника) рівня інституційної спроможності

територіальної громади до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування.

Важливо зазначити, що оцінювання інституційної спроможності громад до проєктної діяльності є важливою складовою організації ефективної системи гуманітарного реагування в Україні в умовах воєнного стану. Але, ураховуючи проблемні питання та виклики у сфері гуманітарної допомоги, важливим є застосування методики комплексного оцінювання (на основі використання кількох доказових підходів) спроможності громади до локалізації гуманітарного реагування, ураховуючи рівень проєктної спроможності, а також для забезпечення координації заходів реагування в межах гуманітарних кластерів.

Запровадження комплексного підходу до оцінювання має за мету визначення рівнів організації процесів, пов'язаних із гуманітарною допомогою, відповідно до Мінімальних стандартів при наданні гуманітарної допомоги [17] у певній оперативній ситуації з урахуванням групи факторів: умови здійснення гуманітарного реагування; відмінності між групами населення та різноманітність серед окремих осіб; операційні та логістичні реалії, які впливатимуть на те, як і який тип гуманітарного реагування здійснюватиметься; точні базові рівні та показники в різних контекстах, включно з визначенням ключових термінів і встановленням цільових показників. Мінімальні стандарти Сфери [18] є основою для попереднього оцінювання та аналізу потреб у кожному секторі.

Ураховуючи загальновизнане у міжнародних документах розуміння локалізації та особливості його практичної реалізації в Україні через проєкти, а також для забезпечення координації заходів реагування в межах гуманітарних кластерів вважаємо, що методика оцінювання спроможності громад до локалізації гуманітарного реагування має ґрунтуватися на комплексному використанні кількох доказових підходів та, відповідно, складатися з трьох послідовних етапів.

I етап – Інституційна спроможність громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування. Оцінка інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування здійснюється за інтегральним

показником, який є сумою балів за трьома самостійними показниками. За результатами оцінювання проводиться експертне групування громад за рівнями їх спроможності до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування.

II етап – Спроможність громад до локалізації гуманітарного реагування. Методичною основою другого етапу оцінювання стану та досвіду організації в громаді процесів надання гуманітарної допомоги через цілісне вимірювання прогресу в локалізації є доказовий підхід до оцінювання HAG і PIANO «Система та методи вимірювання локалізації» [19]. На основі аналізу доказовості дій щодо застосування практик локалізації у різних сферах проводиться оцінка локалізації діяльності місцевих організацій на рівні громад за сьома сферами, особливо важливими для покращення місцевого лідерства у сфері гуманітарного реагування. Експертами, за результатами оцінювання, визначаються рівні доказовості дій щодо застосування громадами практик локалізації в 7 сферах та визначається ступінь їх спроможності до локалізації гуманітарного реагування під час кризи.

III етап – Спроможність громад до скоординованого гуманітарного реагування в конкретних секторах / кластерах на місцевому рівні. Оцінка координаційної спроможності громад проводиться за індикаторами, що відображають потенціал місцевих організацій до реалізації заходів реагування в межах гуманітарних кластерів. Експертами оцінюється потенціал місцевих організацій щодо впровадження механізмів координації на місцях для ефективної та скоординованої реалізації заходів реагування в межах гуманітарних кластерів. Для кожної громади встановлюється рівень її спроможності до скоординованого гуманітарного реагування в конкретних секторах / гуманітарних кластерах на місцевому рівні.

Експертне оцінювання спроможності громад до локалізації гуманітарного реагування проводиться послідовно за кожним етапом на основі критеріїв, що характеризують основні показники, які впливають на готовність відповідної спроможної територіальної громади до локалізації гуманітарного реагування.

Висновки. Оцінювання інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування,

є базовим кроком, з одного боку, до загального посилення процесу локалізації гуманітарної допомоги в умовах кризи, а з іншого – створення можливостей для реалізації через проєкти планувальних документів з післявоєнного відновлення та відбудови територіальних громад. На наш погляд, рівень інституційної спроможності громади до проєктної діяльності – це її ресурсний потенціал та здатність до результативного його використання на основі базових показників потенціалу громади та критеріїв оцінки ефективності управління, у тому числі проєктного.

Виходячи із аналізу існуючих організаційних проблем отримання та розподілу гуманітарної допомоги в Україні, нами запропоновано комплексний підхід задля проведення оцінювання спроможності територіальних громад до локалізації гуманітарного реагування за трьома послідовними етапами.

Подальші наукові дослідження посилення інституційної спроможності територіальних громад до проєктної діяльності слід спрямувати на удосконалення механізмів координації та синхронізації діяльності суб'єктів гуманітарного реагування в Україні.

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ГУМАНІТАРНОГО РЕАГУВАННЯ

У статті, на основі аналізу сучасних наукових підходів до розуміння змісту інституційної спроможності територіальних громад та методичних підходів до оцінювання й визначення рівнів спроможності громад, розкрито сутність поняття «інституційна спроможність територіальної громади до проєктної діяльності» та обґрунтовано методiku оцінювання рівня інституційної спроможності територіальних громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування в Україні. Доведено, що рівень інституційної спроможності територіальної громади до проєктної діяльності – це її ресурсний потенціал та здатність до результативного його використання на основі базових

показників потенціалу громади та критеріїв оцінки ефективності управління, у тому числі проєктного. За авторським методичним підходом, оцінка інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування здійснюється за інтегральним показником, який є сумою балів за трьома самостійними показниками: рівень фінансової спроможності громад; рівень інституційної спроможності громад; рівень спроможності територіальних громад до проєктної діяльності. За результатами оцінювання проводиться експертне групування громад за рівнями їх спроможності до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування. Запропоновано комплексний методичний підхід для проведення оцінювання спроможності територіальних громад до локалізації гуманітарного реагування за трьома послідовними етапами: оцінка інституційної спроможності громад до реалізації проєктів і програм плану гуманітарного реагування; оцінювання спроможності громад до локалізації гуманітарного реагування; визначення спроможності громад до скоординованого гуманітарного реагування в конкретних секторах / кластерах на місцевому рівні.

Ключові слова: інституційна спроможність, територіальна громада, проєктна діяльність, гуманітарне реагування, локалізація, методика оцінювання.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Plan humanitarnykh potreb i reahuvannia Ukraina [Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine]. (n.d.). (2024). *www.unhcr.org*. Retrieved from: <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/01/Ukraine-HNRP-2024-Humanitarian-Needs-and-Response-Plan-EN-20240110.pdf> [in Ukrainian].
2. Otsinka bazovoho rivnia lokalizatsii humanitarnoho reahuvannia v Ukraini [Assessment of the Baseline Level of Humanitarian Response Localization in Ukraine]. (n.d.). (2023). *www.icvanetwork.org*. Retrieved from: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine-Ukraine.pdf> [in Ukrainian].
3. Postanova KМУ Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad vid 08.04.2015 No. 214 v red. vid 21.02.2024 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Methodology for the Formation of Capable Territorial Communities dated 08.04.2015 No. 214 as amended on 21.02.2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n#Text> [in Ukrainian].
4. Metodychni rekomendatsii shchodo otsinky rivnia spromozhnosti hromad [Methodological recommendations for assessing the level of community capacity]. (n.d.). *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/478/Rekomendatsii.pdf> [in Ukrainian].
5. Otsiniuvannia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad: onovleni pidkhody [Assessment of the financial capacity of territorial communities: updated approaches]. (n.d.). *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/17407?page=4> [in Ukrainian].
6. Metodychni rekomendatsii shchodo otsinky rivnia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad (proiekt) [Methodological recommendations for assessing the level of financial capacity of territorial communities (draft)]. (n.d.). *decentralization.ua*. Retrieved from: https://decentralization.ua/uploads/library/file/751/0.Proekt_Metodychni_rekomendatsii.pdf [in Ukrainian].
7. Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2023 roku [Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2023]. (n.d.). *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/17881> [in Ukrainian].
8. Omelchuk, O. (2020). Instytutsiina spromozhnist obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Institutional capacity of united territori-

al communities in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Academic notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: State administration*, 31 (70), 6. Retrieved from: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/17.pdf [in Ukrainian].

9. Huk, A. (2018). *Benchmarkinh dobroho vriaduvannia [Benchmarking of good governance: a practical guide]*. Kyiv: TOV «Vydavnytstvo «Iuston» [in Ukrainian].

10. Indykatory uspishnosti ta yikh instrumenty v systemi upravlinnia mistsevymy hromadamy [Success indicators and their tools in the local community management system]. (n.d.). *decentralization.ua*. Retrieved from: https://decentralization.ua/indykatory_cmprsd.pdf [in Ukrainian].

11. Reitynh instytutsiinoi spromozhnosti i staloho rozvytku hromad [Rating of institutional capacity and sustainable development of communities]. (n.d.). *rcerbs.org.ua*. Retrieved from: <http://rcerbs.org.ua/project> [in Ukrainian].

12. Durman, O.L. (2020). Vykorystannia proiektnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The use of project management in the activities of local government bodies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 3 (74), (pp. 140-147) [in Ukrainian].

13. Udod, Ye.H. (2015). Proektnyi pidkhyd shchodo pidsylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Project approach to strengthening the capacity of territorial communities in the context of decentralization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 4, (pp. 6-13) [in Ukrainian].

14. Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia [Project management at the level of territorial communities: problems and possible solutions]. (n.d.). *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf> [in Ukrainian].

15. Bazko, O.A. (2022). Praktychna realizatsiia modeli otsiniuvannia hotovnosti obiednanykh terytorialnykh hromad do zdiisnennia proiektnoi diialnosti [Practical implementation of the model for assessing the readiness of united territorial communities to implement project activities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavria Scientific Bulletin. Series: Public Management and Administration*, 4, (pp. 3-9) [in Ukrainian].

16. Project manager competency development. (n.d.). (2002). *pan.xici.com*. Retrieved from: <http://pan.xici.com/d37754697.0/PMCDF.pdf> [in English].

17. Humanitarian Charter and Minimum Standards for Humanitarian Response. (n.d.). (2018). www.spherestandards.org. Retrieved from: <https://www.spherestandards.org/handbook> [in Ukrainian].

18. Osnovnyi humanitarnyi standart z yakosti ta pidzvitnosti [Humanitarian Core Standard on Quality and Accountability]. (n.d.). (2016). zahyst.ks.ua. Retrieved from: https://zahyst.ks.ua/wp-content/uploads/2016/04/osn_gum_st_2016_15-10-2016_web.pdf [in Ukrainian].

19. Otsinka bazovoho rivnia lokalizatsii humanitarnoho reahuvannia v Ukraini (roziasnennia metodyky ta pryklady indyikatoriv) [Assessment of the basic level of localization of humanitarian response in Ukraine (explanation of the methodology and examples of indicators)]. (n.d.). www.sapiens.com.ua. Retrieved from: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=284> [in Ukrainian].

20. Yevtushenko, O., & Lushahina, T. (2020). Obiednani terytorialni hromady Mykolaivskoi oblasti v umovakh detsentralizatsii: indykatory efektyvnosti [United Territorial Communities of Mykolaiv Oblast in Decentralization: Efficiency Indicators]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 8, (pp. 396-421). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.03> [in Ukrainian].

21. Zhovnirchik, Ya., & Tyhov, O. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy ta posylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad [Mechanisms of ensuring sustainable development of Ukrainian regions and strengthening the capacity of territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 23, (pp. 266-288). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>

Відомості про авторів / Information about the Authors

Тетяна Безверхнюк, д.держ.упр., професор, в.о. завідувача кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: tatiana.bezverkhniuk@gmail.com, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2567-8729>.

Tetiana Bezverkhniuk, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of of National Security and Social

Development Management of the State University of Intellectual Technologies and Communication, Odesa, Ukraine. E-mail: tatiana.bezverkhniuk@gmail.com, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2567-8729>.

Володимир Ємельянов, д.держ.упр., професор кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Local Self-Government and Regional Development of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Світлана Хаджирадєва, д.держ.упр., професор, професор кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: sententia.hsk@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2256-2579>.

Svitlana Khadzhyradieva, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of of National Security and Social Development Management of the State University of Intellectual Technologies and Communication, Odesa, Ukraine. E-mail: sententia.hsk@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2256-2579>.

Bezverkhniuk, T., Yemelyanov, V., & Khadzhyradieva, S. (2025). Institutional capacity of territorial communities for project activities in the field of humanitarian response. Public Administration and Regional Development, 27, 230-255. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.10>

DOI 10.34132/pard2025.27.11

Отримано: 27 серпня 2024

Змінено: 8 січня 2024

Прийнято: 31 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 27 August 2024

Revised: 8 January 2024

Accepted: 31 January 2025

Published:

31 March 2025

Nataliia Larina

Ihor Zbihlei

**INSTITUTIONAL CAPACITY FOR THE DEVELOPMENT
OF TEAM MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE
MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE
UNDER MARTIAL LAW**

The transformation processes taking place in Ukraine today under martial law require new approaches to the institutionalisation of the public administration system. One such approach is the principle of team building (team building) in the organisation of managerial and professional activities of civil servants. According to the author, there is a need to introduce a team-building approach to the functioning of competitive management teams in public authorities. This is due to the complexity of the tasks faced by civil servants under martial law in Ukraine and the prospects for transformational changes in public administration in the post-war period, as well as in the context of Ukraine's integration processes into the European community. Such challenges in the organisation of management activities of civil servants require a combination of intellectual and volitional efforts of the authorities to dynamically solve various management tasks, which cannot be implemented without the creation of target (project) groups and high competition between different authorities. This requires managers to provide client-oriented administrative services, increase the competitiveness of civil servants and the authorities themselves.

The purpose of the article is to reveal, based on the theoretical analysis of scientific literature, the possibilities of institutionalising the development of team management in the public administration system in Ukraine under martial law, which will contribute to improving the professional activities of civil servants on the basis of team building and integrity.

To solve the tasks set, theoretical and empirical methods were used: analysis of the problem on the basis of scientific literature and literary sources; test results, surveys of civil servants, content analysis; method of mathematical statistics; GET TEST methodology – to determine the characteristics of the competitiveness of the management team of civil servants in government.

Recommendations for the authorities to ensure the institutionalisation of team management in the public administration system on the basis of team building and integrity are substantiated.

Key words: *state/public servants, institutionalisation of team management, public administration system, professional competence, team approach, institutional competitiveness, integrity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У професійній діяльності кожної людини в діючих умовах воєнного стану виникають різноманітні реакції на будь-яку катастрофічну подію, яка загрожує особистій безпеці, безпеці рідних та близьких для неї людей. Досить часто такі реакції можуть супроводжуватися відключенням раціональної складової у прийнятті оперативних та управлінських рішень, мобільності дій, певні поведінкові розлади. Наші державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в таких екстримальних умовах працюють вже понад три роки. З перших днів повномасштабної війни вони постійно надають оперативну допомогу населенню в органах державної влади та в своїх територіальних громадах на місцевому рівні у вигляді стандартизованих адміністративних публічних послуг. Що ж допомагає їм в таких ситуаціях супермобілізуватися, від'єднавши особисті почуття від своїх базових потреб, щоб забезпечити «режим

виживання» не лише органу державної влади та місцевого самоврядування, в яких працюють, а також суспільства?

В таких випадках на допомогу приходять продуктивні ресурси, які зумовлюють особистість повернутися до реальності, сприйняти ситуацію, нову реальність, свої почуття; прийняти рішення, як жити зараз – в ситуації війни, і потім – після перемоги. При цьому важливо спиратися на аксіологічні засади в управлінні державною службою – людиноцентризм, адже людина – це найвища цінність нашого суспільства.

Важливим з погляду ефективного державного управління є поєднання людиноцентризму з державоцентризмом, суспільноцентризмом, націєцентризмом, оскільки нині вони є невіддільними від патріотизму, доброчесності, відповідальності, професіоналізму, командного менеджменту та результативності, що дозволяють творити нові (оновлені) сенси суспільного життя [1].

Саме ці чинники стали базовими з розвитку командного менеджменту на державній службі, які доцільно розглядати як трансформаційні в сучасному управлінні людським капіталом, викликані світовими глобалізаційними процесами та вимогами часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи суспільну значимість питання викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі, науковці приділяють значну увагу дослідженню цих питань. Зокрема, можна навести таких зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджували питання розвитку командного менеджменту: Р. Белбін, В. Горбунова, І. Драч, Л. Євенко, Л. Карамушка, Т. Франчук, О. Філь, Р. Яковенко, та інші.

Детальну систематику сутнісних ознак команд пропонують Л. Карамушка та О. Філь [2]. Авторки виокремлюють три ключові параметри, які відрізняють команду від інших форм організаційної взаємодії в системі державної служби. Перший параметр – це спільні цілі діяльності, які всі члени команди приймають на мотиваційному рівні. Другий параметр – це взаємодія, що базується на принципах партнерства та можливостях особистісного та професійного зростання під час досягнення цілей команди. Третій параметр –

це рольова структура в команді, яка формується внутрішньо і є гармонійною, при цьому лідер є справжнім лідером.

О. Сильнова використовує трикомпонентну систему аналізу ознак команди, використовуючи три ключові аспекти: завдання (складне, унікальне, спільне, важливе для кожного члена команди і орієнтоване на створення нового продукту), група (з певними правилами, системою зворотного зв'язку, регулярною взаємодією, узгодженою рольовою системою та оптимальним стилем керівництва) та учасники (вільні, відповідальні, з відчуттям ідентичності) [3].

Характерними ознаками команди І. Драч визначає: наявність загальної мети; інтенсивна співпраця між членами; чітко визначені статуси і ролі; лідерство (як формальне, так і неформальне); згуртованість колективу; встановлені комунікативні зв'язки; норми поведінки та традиції; спільні цінності та переконання; особливі методи прийняття групових рішень; та створення позитивної соціально-психологічної атмосфери [4; 5].

Важливим є психологічний аспект розуміння командного менеджменту. Серед моделей командотворення однією з найпопулярніших є концепція успішно виконаних командних ролей. При формуванні команди важливі не тільки професійні навички та знання учасників, але й те, як вони будуть взаємодіяти у командному середовищі. За концепцією Р. Белбіна, командні ролі включають такі позиції: «реалізатор», який втілює ідеї в дії; «контролер», відповідальний за якість та результати; «ведучий», який розподіляє завдання та відповідає за команду; «мотиватор», який стимулює та заохочує; «аналітик», що оцінює ситуацію та розробляє стратегію; «генератор ідей», який створює нові концепції та проекти; і «розвідувач», який досліджує нові можливості та ресурси [6].

З іншого боку, М. Геллерт і К. Новак розробили модель командних ролей, де є шість ключових позицій: «адміністратор» (модератор), «організатор» (координатор), «креативний генератор ідей» (мозковий центр), «диспетчер» (комунікатор), «трудоголік» (виконавець), і «деталізатор» (контролер) [7].

Проте, окремі питання забезпечення інституціоналізації командного менеджменту в системі державного управління на засадах доброчесності в умовах воєнного стану в Україні на сьогодні залишились ще недостатньо дослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичний аналіз наукової літератури щодо можливості інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні в умовах воєнного стану, що сприятиме вдосконаленню професійної діяльності державних службовців на засадах доброчесності.

Основним завданням є систематизація наукових підходів що використовуються в контексті дослідження інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні в умовах воєнного стану, а також формулювання рекомендацій для їх вдосконалення професійної діяльності державних службовців на засадах доброчесності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституціоналізація – це перетворення соціальних намірів у норму та формування правил публічного спілкування шляхом їх впровадження за допомогою владних інституцій (неписаних правил чи правової діяльності) на основі засобів правового, економічного і політичного регулювання [8].

Різні науковці по-різному визначають складові інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні. Здебільшого їх погляди сконцентровані на інституційній конкурентоспроможності командного менеджменту забезпечувати ефективне державне управління. До складових інституційної спроможності визначено: лідерство, планування, система управління, культура, цінності, досвід, фінансова стійкість, людський капітал, партнерство (взаємодія), моніторинг [9]. Доцільно зазначити, що лідерство в командному менеджменті як складова інституціональної спроможності характеризується конкурентноздатністю інституту лідерства забезпечувати розвиток лідерських якостей та здібностей не лише в потенційних лідерів, а також розвивати механізми

«стримань і протипаг», правила вироблення рішень, щоб лідерство не перероджувалося у «вождизм» [10].

Ще одною важливою складовою інституціональної конкурентноспроможності розвитку командного менеджменту є процесуальний підхід в управлінській діяльності є система планування, яка передбачає постановку загальних та конкретних цілей, окреслення шляхів та встановлення тайм-менеджменту для їх досягнення; визначення неохідної ресурсної бази, оцінку ризиків та перешкод, наявність дієвого плану реагування на їх подолання [10].

На нашу думку, інституціоналізація розвитку командного менеджменту в системі управлінського процесу передбачає наявність організаційних, соціально-психологічних та техніко-технологічних чинників. Так, для забезпечення інституційної спроможності розвитку командного менеджменту з погляду організаційних чинників важливо визначити правила регуляції (поведінки), відповідальності державних службовців в умовах ризиків та загроз під час воєнного стану, наявністю трудових та матеріальних ресурсів для успішної організації їх праці на державній службі, комунікаційних зовнішніх та внутрішніх зв'язків, особливо при необхідності організації віддаленої роботи.

В умовах воєнного стану інституціоналізація розвитку командного менеджменту в системі державного управління України також вимагає дотримання соціально-психологічних чинників, які впливають на забезпечення доброчесності, стресостійкості та толерантності у взаємовідносинах між державними службовцями [3; 11].

Важливим чинником інституціоналізації розвитку командного менеджменту є техніко-технологічний, який направлений на програмне, технічне та цифрове забезпечення управлінського процесу на державній службі. Саме ці чинники сприяють успішному комунікаційному зв'язку між членами команди управлінців та виконавців в умовах хакерських атак ворога, сумлінному виконанню поставлених завдань [7].

Культура, цінності, досвід органу державної влади характеризують його ідентичність», яка проявляється в написаних

і неписаних правилах, якими керуються державні службовці. Культура, цінності й досвід як елементи інституційної спроможності проявляються лише у взаємодії членів команди, які не маючи досвіду співпраці, можуть провалити поставлені спільні завдання, не зважаючи на видатні особисті якості кожного окремого члена команди [7].

На думку вчених, інституційна спроможність розвитку кадрового менеджменту в системі державного управління також передбачає: фінансову стійкість (диверсифікацію джерел фінансування – членські внески + добровільні пожертви + гранти від системних донорів), так і різні джерела одного виду (наприклад, гранти від кількох донорів); якісне фінансове планування (передбачати непередбачуван, наприклад, зміну цін, тарифів, можливі законодавчі зміни і т.ін., мати план реагування на непередбачені зміни); якісне управління фінансами та звітність (групування коштів, доходів і витрат за цільовими фондами чи напрямками, врахування не лише наявних коштів, але й зобов'язань, у тому числі тих, що виникнуть у майбутньому; належний бухгалтерський облік у неприбуткових організацій, якими є організації громадянського суспільства); прозорі закупівлі (використання коштів організації грантодавців (донорів); людський капітал охоплює власне «персонал» організації (членів, найманих працівників), правила та процеси, пов'язані з таким персоналом (розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, стимули та заохочення, можливості розвитку тощо) [7; 11; 12].

Мережа партнерів – це теж чинник інституціоналізації розвитку кадрового менеджменту в системі державного управління, яка забезпечує конкурентну спроможність органів державної влади. Чим більше орган державної влади має партнерів, тим вища його спроможність здійснювати делегування окремих завдань на випадок, якщо організації забракне власних внутрішніх ресурсів для їх реалізації. Тривалий досвід співпраці з партнерами сприяє налагодженню сталих зв'язків між командами та формуванню атмосфери довіри між ними [13].

Моніторинг як чинник інституціоналізації розвитку кадрового менеджменту в системі державного управління передбачає наявність в органі державної влади системи внутрішнього й зовнішнього контролю та аудиту, і здійснення поточного (щоденного), періодичного (за періодами/етапами), підсумкового (за результатами виконання завдання чи проєкту) контролю. Важливо визначити показники, за якими здійснюється контроль, та критерії їх оцінювання.

Відповідно до інституційних процесів розглянемо структуру розвитку командного менеджменту в системі державного управління, сформовану на базі аналізу потреб органів державної влади, діяльності державних службовців, задіяних до формування та реалізації інтеграційної політики України в європейський простір, а також в надскладних умовах воєнного стану та повоєнної відбудови держави. Саме вони визначатимуть зміст професійного розвитку державних службовців з питань управлінських процесів на державній службі, сприятимуть формуванню їх високопрофесійної компетентності. Спеціалізовані програми, розроблені провайдерами, які надають освітні послуги з підвищення кваліфікації, сприяють формуванню професійної компетентності державних службовців з питань ефективного державного управління, зменшення конфліктності в українському суспільстві [14; 15]. .

В умовах збройної агресії РФ відзначена реальна стійкість та дієздатність національної системи державної служби, зокрема, – протистояти воєнним, соціально-економічним загрозам, мати інституційну спроможність забезпечити ключові управлінські процеси на засадах командного менеджменту. Це позитивно впливає на соціопсихологічний стан населення на всіх рівнях державного управління, працівників державної служби.

Як показав досвід, українська управлінська модель збудована так, що здатна здолати всі перелічені вище випробування, готова протистояти викликам, яких важко було очікувати в мирний час, тобто, війна для держави стала найжорсткішим із усіх імовірних «stress testing». Тому стійкість управлінської системи державної

служби України визначається як надійний фундамент в умовах багаторазового перевищення меж нормального функціонування в мирний час [10; 14]. .

Доцільно акцентувати увагу на діючій моделі мотивації працівників на державній службі на засадах командного менеджменту, яка нині є багатовекторною. Основне спрямування її мотивації передбачає запровадження додаткового соціального пакету для державних службовців та розширення форм нематеріального заохочення. Ми провели дослідження щодо виявлення позитивних змін у структурі моделі мотивації державних службовців запровадженням командного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1.

Структура моделі мотивації публічних службовців на засадах командного менеджменту

№	Структурні елементи	Функції та напрями діяльності
1.	Діагностика діючої системи мотивації на державній службі	Застосовуючи інструменти діагностики, з'ясувати стан діючої системи мотивації персоналу в органах публічної влади
2.	Процес формування цілей політики мотивації державних службовців, пошук проблеми погіршення результатів діяльності органу публічної влади	Визначити нові стратегічні цілі політики мотивації публічних службовців, здійснивши аналіз діючих цілей, форм та методів, які спричинили неефективне управління персоналом
3.	Оптимізація матеріальної форми мотивації публічних службовців	Впроваджувати систему бонусів за професійні успіхи та досягнення – для керівників та спеціалістів; бонуси за високу якість роботи у наданні послуг; щоквартальні та річні бонуси публічним службовцям, які показали найкращі результати за певний період; забезпечити високу заробітну плату; оплату за професійне навчання публічних службовців тощо

продовження таблиці 1

4.	Оптимізація нематеріальної форми мотивації персоналу,	Забезпечити підвищення рівня кваліфікації та надання працівникам можливості здобувати нові знання; презентацію успішної діяльності публічних службовців у соцмережах; запровадження гнучкого графіку їх роботи; забезпечення комфортних та безпечних умов праці; створення місць для відпочинку; налагодження організаційної культури та створення атмосфери єдиного колективу; публічні вітання, грамоти, сертифікати, листівки, похвала за професійні досягнення
5.	Впровадження додаткового пакету соціальних виплат	Запровадити безкоштовне медичне обстеження; безкоштовну відпустку під час канікул дітей (від 2-х до 5-ти днів); забезпечення проїзними документами на роботу; безкоштовний доступ до спортзалу, басейну на території міста чи району.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Як бачимо, мотивація діяльності публічних службовців та засадах командного менеджменту також впливає на визначення спільних інтересів та цілей працівників, пошуку об'єднуючих стратегічних цілей з підлеглими в атмосфері єдиного колективу, розвитку в них таких якостей як доброчесність.

Інституціоналізація позитивно впливає та розвиток командного менеджменту щодо зростання особистої конкурентоздатності публічних службовців, конкурентоспроможності їх управлінської команди в органі влади [10].

На підставі існуючих наукових підходів, конкурентоздатність, на нашу думку, можна визначити як комплекс психологічних характеристик, які забезпечують ефективну конкуренцію на

сучасному ринку надання адміністративних послуг, що є дуже важливим в умовах зростання безробіття, збільшення чисельності тимчасово переміщених осіб.

Нині у вітчизняних дослідженнях відсутня система критеріїв, яка визначає, чим відрізняється конкурентоздатна особистість, не виділені її основні характеристики, а також недостатньо розроблений діагностичний інструментарій для вивчення. Недослідженими є проблема формування та розвитку конкурентоспроможних управлінських команд в державному управлінні, які приходять на зміну робочим колективам, і характеризуються доброчесністю, високим рівнем менеджменту та виконавчої дисципліни.

Серед небагатьох спеціальних досліджень з цієї проблеми виокремлено наукові доробки С.Щур, яка методом рейтингової оцінки дослідила найбільш поширені види якостей конкурентоздатної особистості [13]. За результатами роботи автором виокремлено три види якостей конкурентоздатності особи чи групи (команди): особистісні, професійні та ділові.

До особистісних якостей, які забезпечують конкурентоспроможність працівників чи груп управління, було віднесено, насамперед, креативність, прагнення до досягнень, та до особистої незалежності, фізичне та психічне здоров'я, скромність та простота тощо.

Серед професійних якостей – високий рівень управлінської культури, компетентність у своїй галузі, відданість своїй справі, прагнення до самовдосконалення.

Групу ділових якостей характеризують дисциплінованість та організованість, прагнення до лідерства, вміння ставити та досягати цілі, готовність йти на розумний ризик, зберігати доброчесність.

Діапазон якостей, що забезпечують конкурентоспроможність працівників чи команд на державній службі є досить широким, що свідчить про високу вимогливість до представників управлінської ланки. Вирішити питання доцільно шляхом розробки тренінгових програм з підвищення конкурентоспроможності публічних службовців, які мають недостатній рівень професійного розвитку та потребують їх поліпшення. На основі аналізу літературних

джерел та теоретичного аналізу проблеми змодельовано конкурентоздатну особистість публічного службовця, визначено основні його характеристики: потреба в досягненнях (подальшому розвитку); схильність до творчості (творчі здібності / нахили); цілеспрямованість та рішучість; вміння йти на розумний (зважений) ризик; потреба в незалежності / автономії.

Кожна із зазначених характеристик розкривається через систему відповідних якостей. Базуючись на існуючих в літературі розробках, проаналізуємо кожен із основних характеристик конкурентоздатності.

Потреба в досягненнях (подальшому розвитку) розкривається за допомогою такої системи якостей: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість та рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність та ін.

Схильність до творчості (творчі здібності / нахили) проявляється через: виявлення схильність до нового, невідомого; розвинуту інтуїцію; очікування виклику, змагання; розмаїття ідей; допитливість.

Цілеспрямованість та рішучість характеризується: схильністю до співставлення результатів з докладеними зусиллями; здатністю контролювати свою життєдіяльність; творенням власного успіху «своїми руками»; використанням усіх можливостей; проявом значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Вміння йти на розумний (зважений) ризик розкривається за допомогою таких якостей: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка потенційної вигоди, ніж можливостей поразки; здатність до діяльності в умовах обмеженої інформації; прийняття складних, але досяжних цілей.

Потреба в незалежності / автономії характеризується: нетрадиційним підходом при виконанні діяльності; індивідуалістичним стилем діяльності; протистоянням тиску групи та наказів; впертістю; самостійним прийняттям рішень.

Аналізуючи зміст конкурентоздатності командного менеджменту організації на державній службі, слід, насамперед, відмітити зв'язок, який, на наш погляд, існує між конкурентоздатною

особистістю та конкурентоздатною командою публічних службовців. Сутність цього зв'язку полягає в тому, що, характеристики конкурентоздатної особистості своєрідним чином «трансформуються» в ознаки конкурентоздатної управлінської команди, але при цьому вони мають свої специфічні вияви.

Період до широкомасштабного вторгнення країни-агресорки рф в Україну (24 лютого 2022) відзначається тектонічними зрушеннями в політичному, економічному й соціальному житті нашої держави та її геополітичному становищі. Протягом останнього десятиріччя реформа державного управління ознаменувалося насправді вагомим досягненням в державотворчому процесі: відбулася децентралізація державної влади; зникли старі та з'явилися нові суспільно-політичні інститути й інституції, зокрема розвинулася інституція волонтерства; вжито суттєвих заходів щодо протидії корупції в органах влади; розпочалося економічне зростання. Отже, Україна взяла курс до європейської та євроатлантичної інтеграції і впевнено здійснює ці кроки навіть в умовах великої війни. Загалом, ці зміни можна охарактеризувати як початок інституціоналізації вітчизняної моделі демократії, за якої відбувається перехід від традиційної системи державного управління до нової формації вітчизняного державотворення – публічного управління. Принципова відмінність публічного управління від державного управління полягає в тому, що воно являє собою спільну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства і ринкової економіки щодо формування й реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць, прийняття управлінських рішень суспільного значення. Але все це відбувається в умовах внутрішньої перманентної політичної кризи та зовнішньої агресії з боку рф, анексії Криму й окупації 1/5 частини української території, війни на економічному, інформаційному та ідеологічному фронтах.

Переваги командної форми організації роботи в таких умовах полягають в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на загрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно

експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів. Ще однією перевагою командного менеджменту є те, що його використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління [4].

Торкаючись питання викликів та загроз, що виникають у здійсненні командного менеджменту на державній службі, можна прийти до висновку, що ефективним був би їх прорахунок наперед, а також завчасний пошук можливих шляхів вирішення таких проблем.

В умовах правового режиму воєнного стану командний менеджмент зазнав суттєвих змін. На сьогодні війна – основний виклик для розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні. Так, на загальнодержавному рівні одним із основоположних органів, який оперативно реагує на надзвичайні ситуації, стала Рада національної безпеки і оборони України, яка відповідно до Конституції України є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України. Якщо раніше РНБО здійснювала більш консультативно-дорадчу функцію, то зараз це командний центр прийняття рішень на загальнодержавному рівні. На обласному рівні, з моменту утворення в обласних центрах обласних військових адміністрацій, такий функціонал виконують Ради оборони областей. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 181-р затверджено План запровадження та забезпечення заходів здійснення правового режиму воєнного стану в Україні, яким Ради оборони регіонів визначено органами, відповідальними за запровадження конкретних заходів правового режиму воєнного стану [16].

Вагомим викликом для командного менеджменту під час війни став відтік кадрів, оскільки велика кількість державних службовців східної та південної частини держави вимушено залишили свої домівки. Проте, лише чітко організована команда, з розумним, відданим і дисциплінованим персоналом, який вміє швидко перелаштовуватись та перенавчатись може забезпечувати належний рівень виконання завдань державного органу. Задля оперативного вирішення питання, із прийняттям Закону України «Про внесення

змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [17], на загальнодержавному рівні було прийнято рішення про призначення на посади державної служби без проведення конкурсного відбору.

Починаючи з часів пандемії COVID-19, у зв'язку із введенням воєнного стану, одним із суттєвих викликів для командного менеджменту стало введення нової форми роботи державних службовців – дистанційної. Велика кількість державних службовців наразі вимушена була працювати дистанційно. Спочатку фахівцями НАДС було розроблено Методичні рекомендації щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу [18]. З часом було прийнято постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», яка визначила можливість запровадження дистанційної роботи у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання посадових обов'язків державними службовцями [19]. Однак, такий формат роботи значно підвищив ризик неможливості здійснення продуктивного контролю з боку керівника за ефективним використанням робочого часу працівника. Можливі технічні збої, відсутність підключення до всесвітньої чи локальної мережі також тягнуть за собою ризик зниження ефективної роботи команди на державній службі.

Війна також внесла свої корективи у посадові обов'язки державних службовців, адже окремий функціонал зазнав суттєвих змін. Такі процеси спричинили ще одну загрозу для командного менеджменту – недостатній професійний рівень керівника – лідера, задля правильної постановки завдань перед підлеглими. Крім того, нормативно-правова база актів законодавства, які діють під час правового режиму воєнного стану, є досить застарілою, такою, що потребує додаткових роз'яснень. Вкрай важливою є спроможність лідера швидко приймати рішення в умовах недостатньої кількості інформації. Готовність швидко та впевнено ухвалити рішення у цих умовах забезпечує рух команди вперед та допомагає долати кризу.

Висновки. Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що усі процеси інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління України в умовах воєнного стану не призупинились, вони зазнали викликів та загроз в умовах правового режиму воєнного стану. Державні службовці є одними із ключових суб'єктів впровадження ефективної політики держави, керівники – управлінці на усіх щаблях державотворення максимально оперативно реагують на зміни та організовують виконання поставлених завдань. Адже лише спільними зусиллями можливо досягнути найвищої мети – наближення перемоги нашої держави та її подальшого розвитку.

Нині в умовах воєнного стану в Україні виокремлені нові глобалізаційні загрози та виклики європейській інтеграції, серед яких, зокрема: багатогранність, полісуб'єктність, неоднорідність і дисбаланс та суперечності між локальним і глобальним. Доцільно зазначити, що основні наслідки таких викликів для державного управління на глобальному рівні спричинені сучасними процесами глобалізації (зокрема, новий вектор політики уряду США). Це є однією з причин, що призводить до низької ефективності системи забезпечення національної безпеки України. Відповідно, вчені та практики акцентують увагу на необхідності реформування інституційної спроможності державного управління і формування цілісної системи її правового забезпечення, запровадження дієвого механізму її функціонування в умовах викликів та загроз тощо.

Тому інституційні зміни в системі державного управління в Україні на національному та наднаціональному рівнях забезпечать вироблення і впровадження публічної політики в Україні, інституційної спроможності Верховної Ради України, інституційних змін у структурі органів виконавчої влади, формування нової моделі взаємовідносин у системі політичних та адміністративно-управлінських інститутів, а також запровадження інноваційних технологій супроводу реформ та здійснення державної антикорупційної політики в Україні.

Все це уможливило здійснення при одній умові – інституціалізації розвитку командного менеджменту як однієї з ключових складових системи державного управління.

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Трансформаційні процеси, що відбуваються сьогодні в Україні в умовах воєнного стану, вимагають нових підходів до процесу інституціоналізації системи державного управління. Одним із таких підходів є принцип командоутворення (тімбілдинг) в організації управлінської та професійної діяльності державних службовців. На думку автора, існує потреба у впровадженні командоутворюючого підходу до функціонування конкурентоспроможних управлінських команд в органах державної влади. Це зумовлено складністю завдань, що постають перед державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні та перспективами трансформаційних змін у державному управлінні у післявоєнний період, а також у контексті інтеграційних процесів України до європейського співтовариства. Такі виклики в організації управлінської діяльності державних службовців потребують поєднання інтелектуальних і вольових зусиль органів влади для динамічного вирішення різноманітних управлінських завдань, що неможливо реалізувати без створення цільових (проектних) груп, високої конкуренції між різними органами влади. Це вимагає від управлінців надання клієнтоорієнтованих адміністративних послуг, підвищення конкурентоспроможності державних службовців і самих органів влади.

Мета статті – на основі теоретичного аналізу наукової літератури розкрити можливості інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні в умовах воєнного стану, що сприятиме вдосконаленню професійної діяльності державних службовців на засадах тімбілдингу та доброчесності.

Для вирішення поставлених завдань використано теоретичні та емпіричні методи: аналіз проблеми на основі наукової літератури та літературних джерел; результати тестування, опитуван-

ня державних службовців, контент-аналіз; метод математичної статистики; методика GET TEST – для визначення характеристик конкурентоспроможності управлінської команди державних службовців в органах влади.

Обґрунтовано рекомендації органам влади щодо забезпечення інституціоналізації командного менеджменту в системі державного управління на засадах тімбілдингу та доброчесності в умовах воєнного стану в Україні.

Ключові слова: державні/публічні службовці, інституціоналізація командного менеджменту, система державного управління, професійна компетентність, командний підхід, інституційна конкурентоспроможність, доброчесність.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Larina, N.B. (2022). Teoretychnyi analiz zastosuvannya tymbildynhu yak innovatsiinoho pidkhodu v upravlinni personalom na publichnii sluzhbi [Theoretical analysis of the application of team building as an innovative approach in personnel management in the public service]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 1 (15), (pp. 124-145). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288> [in Ukrainian].
2. Karamushka, L.M., & Fil, O.A. (2004). Formuvannya konkurentnoz-datnoi upravlinskoi komandy yak innovatsiinyi napriam upravlinnia osvitimy

orhanizatsiiamy [Formation of a competitive management team as an innovative direction in the management of educational organizations]. *Osvita i upravlinnia – Education and management*, (Vol. 7), 1, (pp. 82-91) [in Ukrainian].

3. Horbunova, V.V. (2014). *Psykhohihiia komandotvorennia: Tsinnino-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand [Psychology of team building: Value-role approach to the formation and development of teams]*. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].

4. Drach, I.I. (2015). Komandnyi menedzhment yak umova realizatsii kompetentnisnogo upravlinnia pidhotovkoiu maibutnikh fakhivtsiv [Team management as a condition for the implementation of competency-based management of future specialists]. *Pidnesennia nauky. Pedahohichna osvita – Science-Rise. Pedagogical Education*, 6 (5), (pp. 8-12). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_6%285%29__3 [in Ukrainian].

5. Daft, R.L., & Benson, A. (2016). *Management. Cengage Learning* [in English].

6. Belbin, R.M. (1981). *Management teams. Why they succeeded or failed*. Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford OX2 8EJ [in English].

7. Holentovska, O.S. (2014). Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita: naukovo-praktychnyi zhurnal Pivdenoukraiinskoho natsionalnogo pedahohichnogo universytetu im. K.D. Ushynskoho – Science and education: scientific and practical journal of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky*, 5, (pp. 24-30) [in Ukrainian].

8. Busel, V.B. (2004). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [The Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]*. Irpin: VTF «Perun» [in Ukrainian].

9. Larina, N., & Larin, S. (2023). Instytutstionalizatsiia pidhotovky publichnykh sluzhbovtziv z rozvytku sotsialnogo partnerstva ta sotsialnogo pidpriemnytstva [Institutionalization of training of public servants in the development of social partnership and social entrepreneurship]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 7 (37), (pp. 748-763). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-763](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-763) [in Ukrainian].

10. Larina, N.B. (2023). Komandnyi menedzhment na publichnii sluzhbi: perspektyvy rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv [Team management in the public service: prospects for development in the context of modern challenges]. Proceedings from MDLSCWI `23: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Modernizatsiia vitchyznianoi pravovoi systemy v umovakh svitovoi*

intehratsii» – International Scientific and Practical Conference «Modernization of the Domestic Legal System in the Context of Global Integration». O.R. Antonova, S.I. Moskalenko (Eds.). (pp. 80-84). Kropyvnytskyi : LA NAU [in Ukrainian].

11. Aliushyna, N., Zhyhulina-Fal, Yu., Naulik, N. (2022). *Psykhosotsialna pidtrymka publichnykh sluzhbovtiv v umovakh voiennoho stanu [Psychosocial support of public servants in martial law]*. O. Redlikh, S. Khadzhyradieva (Eds.). Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

12. Moskalenko, V.O. (1999). *Suchasni pidkhody do formuvannia komandy proektu [Modern approaches to the formation of a project team]*. Retrieved from: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf> [in Ukrainian].

13. Shchur, S. (1999). *Metodyka otsinky konkurentospromozhnosti upravlinskoho personalu [Methodology for assessing the competitiveness of management personnel]*. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, 7, (pp. 34-37) [in Ukrainian].

14. Khadzhyradieva, S.K., Aliushyna, N.O., & Voronko, L.O. (2017). *Profesionalizatsiia u sferi publichnoho upravlinnia: stan, problemy, perspektivy vyrishennia [Professionalization in the sphere of public administration: state, problems, prospects for solutions]*. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

15. Larina, N.B. (2023). *Zahalna korotkostrokovy prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii «Komandoutvorennia ta liderstvo na publichnii sluzhbi» [General short-term advanced training program «Team building and leadership in the public service»]*. Nakaz NADS vid 13 chervnia 2023 r. No. 86-23. [in Ukrainian].

16. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pytannia zaprovadzhennia ta zabezpechennia zdiisnennia zakhodiv pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini: vid 24.02.2022 r. No. 181-r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Issues of introducing and ensuring the implementation of measures of the legal regime of martial law in Ukraine dated February 24, 2022 No. 181-r.]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

17. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu vid 12.05.2002 r. No. 2259-XI [Law of Ukraine On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During the Period of Martial Law No. 2259-XI of 12.05.2002]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].

18. Yak pobuduvaty efektyvnu robotu dystantsiino: alhorytm dii [How to Build Effective Remote Work: An Algorithm of Actions]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/yak-pobuduvati-efektivnu-robotu-distancijno-algoritm-dij> [in Ukrainian].

19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu: vid 12.04.2002 r. No. 440 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some Issues of Organizing the Work of Civil Servants and Employees of State Bodies During the Period of Martial Law of 12.04.2002. No. 440]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Наталія Ларіна, к. пед. н., доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: natali.larina@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>.

Nataliia Larina, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Public Policy Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine. E-mail: natali.larina@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>.

Ігор Збіглей, аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: igor.zbigley@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2863-685X>.

Ihor Zbihlei, PhD-student of the Department of Public Policy, Teaching and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: igor.zbigley@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2863-685X>.

Larina, N., & Zbihlei, I. (2025). Institutional capacity for the development of team management in the civil service management system in Ukraine under martial law. *Public Administration and Regional Development*, 27, 256-277. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.11>

DOI 10.34132/pard2025.27.12

Отримано: 30 серпня 2024

Змінено: 10 січня 2024

Прийнято: 3 лютого 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 30 August 2024

Revised: 10 January 2024

Accepted: 3 February 2025

Published:

31 March 2025

Stanislav Larin

**PROTECTION OF INFORMATION IN THE CYBERSECURITY
SYSTEM AS A STRATEGIC IMPLEMENTATION PRIORITY
FOR STATE MECHANISMS OF NATIONAL VALUES
PROTECTION IN UKRAINE**

The article analyses the research of information security threats in the cybersecurity system, which the author considers a strategic implementation priority for state mechanisms of national values protection in Ukraine.

The methodology of the study includes the method of ranking threats to information protection in the cybersecurity system, which is reflected through theoretical foundations and the method of expert research. The author focuses on contemporary methods of information protection in the cybersecurity system concerning the implementation of state mechanisms of national values protection in Ukraine. The results obtained by the researchers allowed us to identify a list of threats in the cybersecurity system to form an information basis for making and implementing management decisions.

The purpose of the article is to identify threats to information protection in the cybersecurity system as one of the strategic implementation priorities for state mechanisms of national values protection in Ukraine under martial law and prospects for transformational changes in public administration in the post-war period of Ukraine based on the theoretical and methodological analysis of scientific literature.

The results obtained by scientists in this area of activity have practical and scientific significance: due to the use of a methodological approach to the formation of information security requirements in the cybersecurity system, segments of strategic priorities for the protection of national values in Ukraine are considered. The author demonstrates the methods used to achieve this goal, in particular, the method of analysing the state of cybersecurity and the methods of description and classification, which contribute to the effective protection of information as one of the strategic implementation priorities for state mechanisms of national values protection in Ukraine.

The methodological approach specifies that it is advisable to describe and only then classify various types of threats and hazards, risks and challenges and, correspondingly, formulate a system of measures to manage them.

Common methods of analysing the level of cyber security assurance include methods of studying the cause-and-effect relationships between threats and hazards; the search for the reasons that caused and led to the actualisation of certain hazards is carried out. The author proposes measures to neutralise threats to information protection in the cybersecurity system as one of the strategic implementation priorities for state mechanisms of national values protection in Ukraine.

Key words: *state mechanisms of national values protection in Ukraine, strategic implementation priorities for state mechanisms, threats to information security, cybersecurity system, martial law, transformational changes in public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В епоху технологічного домінування виникає постійна потреба в захисті інформації від хакерства. В нашій пам'яті постають нещодавні події, які пов'язані зі зламаним Київстар, який вибив з ладу мільйони користувачів, DDOS-атаки на Monobank із загальним навантаженням у 580 мільйонів запитів, які були успішно відбиті, та на сайти Міністерства юстиції України, Міністерства оборони України та ін., на яких було втрачено цінну державну інформацію.

Ці інциденти показали, що кібербезпека є актуальною та важливою сферою діяльності, і визначається як стратегічний пріоритет реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні. Адже, по суті, кібербезпека – це проактивний і реактивний підхід до захисту величезної кількості взаємопов’язаних пристроїв і систем, які є основою національної безпеки сучасної держави та її громадян. Це виходить за рамки простого захисту, щоб підкреслити постійну адаптацію та зміцнення нашої національної безпеки, представленої у вигляді цифрової інфраструктури, проти невинної винахідливості кіберсупротивників.

Потреба в кібербезпеці вже давно виходить за межі особистого життя та сягає наших соціальних та економічних структур. Чим більше ми покладаємося на цифрові платформи для комунікацій, торгівлі та критичної інфраструктури, тим більшим є потенційний вплив кіберзагроз на особистість, організацію, державу. Адже йдеться не лише про захист апаратного та програмного забезпечення, а про захист нашого цифрового існування, зокрема: захист персональних даних особистості та організації; фінансовий захист; управління репутацією; збереження національної безпеки; безперервність ІТ-систем; захист енергетичних мереж тощо [1; 2].

Саме ці складові стали базовими із захисту інформації в системі кібербезпеки як стратегічного пріоритету реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні, що викликані світовими глобалізаційними процесами, і, зокрема, воєнним станом в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість науковців зазначають, що у сучасному глобалізованому світі інформація та бази даних є тими унікальними ресурсами, без використання та збереження яких неможливе існування та розвиток як сучасної держави, так і соціально-політичного утворення, виконання суто військових завдань зі збереження незалежності і державності України [3; 4]. На думку вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків Н. Чоудхурі, Е. Ністад, К. Регорд, В. Гкіулос [2], В. Ємельянова, У. Никоненко, Ю. Ситника, І. Охріменка, А. Шульги [3], сучасна агресія Росії в Україні визначається саме наявністю потужної інфор-

маційно-кібернетичної складової. Доступ до інформації та захист процесів управління стають визначальними чинниками досягнення політичних цілей та перемоги ЗСУ.

Вітчизняні науковці М. Криштанович, В. Філіппова, М. Губа, О. Карташова, О. Молнар [4], П. Петровський, І. Хомишин, І. Безена, І. Сердечна [5], О. Гордєєв, В. Харченко, О. Ілляшенко, О. Морозова, М. Гасанов [6], А. Магрук [7], С. Криштанович, Н. Любомудрова, С. Тимофєєв, О. Шмигель, Г. Комісаренко [8] в своїх працях описують розвиток нових деструктивних практик у кіберпросторі, зокрема: кіберзлочинність, шпигунство в політичних чи економічних цілях, атаки на критичну інфраструктуру (транспорт, транспортні комунікації тощо) з диверсійною метою.

Автори зазначають, що ці кібератаки є: необмеженими кордонами чи відстанню; анонімними, і дуже важко дійсно ідентифікувати справжнього винуватця, часто діючи під виглядом ботнетів або посередників. Можна зробити висновок, що відносно легко ці кібератаки, з невеликими витратами або ризиком для зловмисника, спрямовані на те, щоб поставити під загрозу безперебійне функціонування інформаційних і комунікаційних систем, якими користуються громадяни, підприємства та органи управління, а також фізичну цілісність інфраструктури, що має вирішальне значення як для національної безпеки України, так і захисту її національних цінностей [9; 10].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є методологічний аналіз наукової літератури щодо захисту інформації в системі кібербезпеки як одного зі стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні, що викликані світовими глобалізаційними процесами.

Основним завданням є систематизація наукових підходів, що використовуються в контексті дослідження вченими світу із захисту інформації в системі кібербезпеки як одного зі стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні, що викликані світовими глобалізаційними процесами, а також формулювання рекомендацій для мінімізації їх впливу на національну безпеку держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим чинником розвитку сучасного суспільства є забезпечення захисту інформації та кібербезпеки, які визначаються ключовими елементами будь-яких процесів, незалежно від сфери суспільної діяльності. Особлива увага приділяється аналізу потенційних загроз захисту інформації в системі кібербезпеки як одного зі стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні у сфері матеріальних, фінансових, репутаційних та інших втрат.

Для протидії загрозам кібербезпеки доцільно вжити заходи, які впливають із зниження вразливості об'єкта безпеки. Відповідно вітчизняними та зарубіжними науковцями та практиками були виокремлені два предметних напрямки протидії:

- сукупністю джерел загроз;
- сукупністю заходів забезпечення кібербезпеки.

Обидва напрямки протидії інформаційній та кібербезпеці охоплюють технічні, правові, організаційні, психологічні аспекти, зумовлюють надзвичайну складність та багаторівневість системних зв'язків між її складовими елементами [11].

У свою чергу, забезпечення кібербезпеки є безперервним процесом, який має системний характер і досягається впровадженням найбільш раціональних методів та комплексним використанням необхідних фізичних, апаратних, програмних, криптографічних засобів. Найкращий результат досягається тоді, коли всі використані засоби і методи об'єднані в єдиний державний механізм, функціонування якого необхідно відстежувати, оновлювати та доповнювати, залежно від змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Окрім того, доцільно зазначити, що цей процес має супроводжуватися належним навчанням спеціалістів галузі, адміністрації, співробітників, користувачів за дотриманням ними всіх встановлених правил [11].

Тому нашим завданням є розкрити дослідження науковців світу із захисту інформації в системі кібербезпеки та методи здійснення дій проти системи кібербезпеки, які можуть призвести до порушення основних сервісів, наприклад: цілісності, конфіденційності, до-

ступності, надійності інформації. Вони проявляються в різних формах і за певними ознаками належать до того чи іншого кластеру [9; 10]. Розглянемо основні методи дослідження, які обрали вчені для вивчення цього питання. Серед них є метод використання теорії нечітких відношень, який полягає в математичному обчисленні даних, одержаних при ранжуванні загроз та його практичному застосуванні. До складу дослідників з використання теорії нечітких відношень у ранжуванні загроз захисту інформації в системі кібербезпеки входив автор цієї статті [11].

Науковцями було обрано реальну соціально-економічну систему з власною системою кібербезпеки та елементами інформаційної безпеки для влучного прикладу результатів дослідження, зокрема, кампанію «Sigma Software». Даний об'єкт надає послуги з IT консалтингу у всьому світі, має свої офіси в 14 містах 5-х країн світу – Україні, Польщі, Швеції, США, Австралії у сферах телекомунікацій, реклами, авіації, автомобільній індустрії, фінансів тощо. Вона є частиною «Sigma Group», однієї з найбільших Скандинавських IT-корпорацій, має понад 5000 співробітників, з яких 1500 працювали до 24 лютого 2022 року в Україні.

Відповідно до мети та завдань статті здійснимо стислий опис експертного методу дослідження, яке проводилося науковцями із залученням експертів компанії «Sigma Software» та фахівців з інформаційної та кібербезпеки, які були відібрані науковцями за певними видами індикаторів (критеріїв) [11]. Однак їхня оцінка вважається суб'єктивною і суттєво не вплинула на результати дослідження.

За допомогою експертного методу вченим вдалося ідентифікувати найбільш важливі з суб'єктивного погляду експертів загрози інформаційній безпеці в системі кібербезпеки «Sigma Software», до яких належать [11]:

- 1) природні явища та техногенний негативний вплив;
- 2) військове вторгнення;
- 3) терористичний вплив;
- 4) промислове шпигунство;
- 5) хакерський вплив;
- 6) інсайдерський вплив;

- 7) безпека каналів зв'язку соціально-економічної системи;
- 8) ненадійність компонентів безпеки сервісних систем;
- 9) незахищеність баз даних і хмарних сервісів;
- 10) небезпека Інтернет-ресурсів;
- 11) шкідливі програми;
- 12) DoS-атаки.

В результаті дослідження були визначені вказані вище 12 загроз, які виражаються в порушенні таких критеріїв інформаційної безпеки Sigma Software як [21]:

- доступність інформації;
- цілісність інформації;
- конфіденційність інформації;
- надійність інформації.

Вони утворили набір критеріїв, які вчені за допомогою методу дерева декомпозиції використали для здійснення математичних розрахунків відображення ранжування загроз інформації в системі кібербезпеки однієї соціально-економічної системи [21].

За допомогою математично-статичного методу дослідження, поданого в статті «Ранжування загроз для визначення вартості захисту інформації в середовищі кібербезпеки», автори здійснили ранжування виявлених загроз інформаційній безпеці в системі кібербезпеки обраного ними об'єкта «Sigma Software». Можливо, результати ранжування, визначені ними, не зовсім точні та мають певну похибку, але, поряд із вищезазначеним, основною тезою їх наукового дослідження є демонстрація дієвості та ефективності представлених підходів для вирішення таких проблем.

В цілому, таке дослідження дало змогу вченим визначити допустиму інтенсивність зниження рівня інформаційної безпеки в системі кібербезпеки «Sigma Software», а також витрати на забезпечення безпеки інформації в системі кібербезпеки «Sigma Software». Практичний ефект цього методу дослідження полягав в тому, що він зможе сприяти своєчасному впровадженню ефективних механізмів протидії загрозам, раціональному перерозподілу сил і засобів їх нейтралізації. Таке дослідження є одним з перших щодо значимості практичної спрямованості його результатів у системі

кібербезпеки й розглядається нами як пріоритетний напрям стратегії реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні [19].

Доцільно зазначити, що існують ряд досліджень в цій сфері діяльності, здійснені такими науковцями як О. Силкін, М. Криштанович, А. Зачепа, С. Білоус, А. Красько, S. Musman, A.J. Turner, М. Думчиков, М. Уткіна, О. Бондаренко, Дж. Мартінес, Дж. Дуран, які розглядають й інші методи впливу загроз на систему кібербезпеки, пов'язані з якісною, кількісною та змішаною оцінкою інформаційних ризиків. Розглядаючи ряд моделей для оцінки ризиків системи кібербезпеки нами встановлено, що більшість із методів мають нечітку логіку, їхні моделі вимагають складних розрахунків і тривалого часу для обробки необхідних даних, тоді як оцінка ризиків найчастіше здійснюється лише на рівні активів, а їх вплив на функціонування досліджуваної системи не враховується [12; 13; 14; 15; 16].

В наукових працях О. Гордєєва, В. Харченка, О. Ілляшенка, О. Морозової, М. Гасанова використовується технологія відстеження очей (ЕТТ) для вирішення маркетингових досліджень, оцінки якості користуальницьких інтерфейсів, розробки симуляторів для операторів тощо. У своїй праці «Концепція використання технології відстеження очей для оцінки та забезпечення кібербезпеки, функціональної безпеки та зручності використання» на основі математичної моделі вони розглядають можливість використання цієї технології для вирішення проблеми ідентифікації особистості людини, де розраховується фокус уваги людини і, відповідно, будується візуальний маршрут користувача. Розгадка досягається шляхом відтворення певної траєкторії зором людини. Ця технологія може бути використана як основна або додаткова методика ідентифікації особистості людини [6].

Б. Факіха в подібних дослідженнях пропонує модель оцінки рівня інформаційної безпеки на основі когнітивного підходу, що спрощує обчислення та скорочує час обробки інформації, що надходить. Такий метод моделювання може паралельно використовуватися для навчання спеціалістів працювати в умовах глобалізаційних викликів та загроз [17].

Пропонують покращити видимість вхідних даних для забезпечення захисту кібербезпеки, здійснюючи сценарне моделювання Дж. Сінгх, Т. Паск'є, Дж. Бекон, Х. Ко, Д. Еєрс, D. Tamburri, M. Migliarina, Di Nitto [18; 20]. В результаті їхньої пропозиції застосовування сценарного моделювання визначається рівень безпеки самої системи. Всі методики досліджень загроз захисту інформації в системі кібербезпеки, які доцільно розглядати як стратегічні пріоритети реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні, подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Аналіз методик досліджень загроз захисту інформації
в системі кібербезпеки**

Автори	Концепти наукових праць	Наукові праці
1	2	3
Добровінський А. Ільченко О. В. Кузьменко С. Чумак В. В. Шелухін О.	економічні та правові аспекти кіберзлочинів у системі Інтернет-банкінгу	Ilchenko, O.V., Chumak, V.V., Kuzmenko, S., Shelukhin, O., Dobrovinskyi, A.V. (2019). Fishing as a cybercrime in the Internet banking system: economic and legal aspects. <i>Journal of Legal, Ethical and Regulatory</i> , 22(2): 6.
Чоудхурі Н. Ністад Е. Реґорд, К. Гкіулос, В.	навчання з кібербезпеки в норвезьких компаніях критичної інфраструктури	Chowdhury, N., Nystad, E., Reegård, K., Gkioulos, V. (2022). Cybersecurity training in Norwegian critical infrastructure companies. <i>International Journal of Safety and Security Engineering</i> , 12(3): 299-310
Єманов В. Пасічник В. Євтушенко І Ларін С. Михайленко О.	визначення вартості захисту інформації в середовищі кібербезпеки	Vladislav Emanov, Vasyl Pasichnyk, Ihor Yevtushenko, Stanislav Larin, Olena Mykhailenko (2023). Ranking Threats to Determine the Cost of Protecting Information in a Cybersecurity Environment. <i>Ingénierie des Systèmes d'Information</i> Vol. 28, No. 1, February, pp. 77-84

продовження таблиці 1

Ємельянов В. Никоненко У. Ситник Ю. Охріменко І. Шульга А.	модель протидії інформаційно- технічним загрозам управління інтелектуальним капіталом інноваційно- орієнтованих систем машино- будівної сфери	Yemelyanov, V., Nikonenko, U., Sytnyk, Y., Okhrimenko, I., Shulga, A. (2022). A model for countering the information and technical threats of intellectual capital management of innovation-oriented systems in the engineering sector. <i>Ingénierie des Systèmes d'Information</i> , 27(5): 799-806
Криштанович М. Філіппова В. Губа М. Карташова О. Молнар О.	оцінка впровадження циркулярної економіки в країнах ЄС у контексті сталого розвитку	Kryshtanovych, M., Filippova, V., Huba, M., Kartashova, O., Molnar, O. (2020). Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. <i>Business: Theory and Practice</i> , 21(2): 704-712.
Гордєєв О. Харченко В. Ілляшенко О. Морозова О. Гасанов М.	технологія відстеження очей для оцінки та забезпечення кібербезпеки, функціональної безпеки та зручності використання	Gordieiev, O., Kharchenko, V., Illiashenko, O., Morozova, O., Gasanov, M. (2021). Concept of using eye tracking technology to assess and ensure cybersecurity, functional safety and usability. <i>International Journal of Safety and Security Engineering</i> , 11(4): 361-367
Lainjo B.	безпека мережі та її вплив на керування програмами	Lainjo, B. (2020). Network security and its implications on program management. <i>International Journal of Safety and Security Engineering</i> , 10(6): 739-746.
Musman S. Turner AJ	ігровий підхід до мінімізації ризиків кібербезпеки	A game oriented approach to minimizing cybersecurity risk. <i>International Journal of Safety and Security Engineering</i> , 8(2): 212- 222

продовження таблиці 1

Думчиков М. Уткіна М. Бондаренко О.	порівняльний аналіз кіберзлочинності як загрози національній безпеці країн Балтії та України	Cybercrime as a threat to the national security of the Baltic States and Ukraine: The comparative analysis. International Journal of Safety and Security Engineering, 12(4): 481-490
Мартінес Дж. Дуран Дж. М.	загроза глобальній кібербезпеці	Software supply chain attacks, a threat to global cybersecurity: SolarWinds' case study. International Journal of Safety and Security Engineering, 11(5): 537-545

Джерело: сформовано автором

Перелік досліджень можна продовжити, це ще раз підтверджує актуальність та значимість питання інформаційних загроз у системі кібербезпеки. Однак, увага, зосереджена на ранжуванні інформаційних загроз у системі кібербезпеки із застосуванням теорії нечітких відношень, визначає більш точно рівень захисту та його вартості в системі кібербезпеки і може бути рекомендований до стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні.

Висновки. Підсумовуючи результати досліджень загроз захисту інформації в системі кібербезпеки як одного зі стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні, зазначимо, що нині науковці віддали переваги методу теорії нечітких зв'язків, який апробували на окремо обраному для дослідження об'єкті «Sigma Software». Вони визначили практичний ефект цього методу дослідження, яке полягає в тому, що зможе сприяти своєчасному впровадженню ефективних механізмів протидії загрозам, раціональному перерозподілу сил і засобів їх нейтралізації. На основі певних рангів множини загроз розбили на кластери, які не перетинаються і еквівалентні за вагою. Для забезпечення безпеки досліджуваних систем було

запропоновано розподіл допустимих витрат пропорційно рангам загроз, що сприятиме раціональному використанню ресурсів і засобів запобігання, усунення або зменшення впливу можливих загроз кібербезпеці.

Запропоновано також інші методи оцінки впливу загроз на рівень кібербезпеки, пов'язані з якісною, кількісною та змішаною оцінкою інформаційних ризиків, які також можуть ввійти до складу стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні.

Доцільно зазначити, що описані методи оцінки впливу загроз на рівень кібербезпеки сприяють прогнозувати розвиток ситуації в умовах глобалізаційних викликів та загроз з метою прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення безпеки самої інформації в системі кібербезпеки. Також виникає потреба звернути увагу на визначення впливу найбільш значущих концептів нечіткої когнітивної картини на безпеку інформації як такої в системі кібербезпеки обраного об'єкта в різні моменти часу.

ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ В УКРАЇНІ

В статті здійснено аналіз досліджень загроз захисту інформації в системі кібербезпеки, які автор розглядає як стратегічний пріоритет реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні.

Методологією дослідження є метод ранжування загроз захисту інформації в системі кібербезпеки, який відображений через теоричні засади та метод експертно-дослідницьких зв'язків. Автор акцентує увагу на сучасні методи захисту інформації в системі кібербезпеки щодо реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні. Отримані вченими результати дозволили виокремити перелік загроз у системі кібербезпеки задля

формування інформаційної основи з прийняття та реалізації управлінських рішень.

Мета статті – на основі теоретико-методологічного аналізу наукової літератури виокремити загрози захисту інформації в системі кібербезпеки як одного з стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні в умовах воєнного стану та перспектив трансформаційних змін у державному управлінні у післявоєнний період України.

Результати, отримані науковцями в цій сфері діяльності, мають практичне та наукове значення: завдяки використанню методичного підходу до формування вимог до захисту інформації в системі кібербезпеки розглядаються сегменти стратегічних пріоритетів захисту національних цінностей в Україні. Виокремлені методи, які автор демонструє для досягнення поставленої мети, зокрема, метод аналізу стану забезпечення кібербезпеки та методи опису й класифікації, сприяють здійсненню ефективного захисту інформації як одного зі стратегічних пріоритетів з реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні.

Методологічний підхід визначає, що доцільно здійснити опис, і лише потім – класифікацію різних видів загроз і небезпек, ризиків і викликів і, відповідно, сформулювати систему заходів щодо управління ними

В якості поширених методів аналізу рівня забезпечення кібербезпеки використовуються методи дослідження причинно-наслідкових зв'язків між загрозами та небезпеками; здійснюється пошук причин, що стали джерелом і призвели до актуалізації окремих факторів небезпек. Запропоновані заходи щодо нейтралізації загроз захисту інформації в системі кібербезпеки як одного зі стратегічних пріоритетів реалізації державних механізмів захисту національних цінностей в Україні.

Ключові слова: державні механізми захисту національних цінностей в Україні, стратегічні пріоритети реалізації державних механізмів, загрози захисту інформації, система кібербезпеки, воєнний стан, трансформаційні зміни у державному управлінні.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Ilchenko, O., Chumak, V., Kuzmenko, S., Shelukhin, O., & Dobrovynskiy, A. (2019). Fishing as a cybercrime in the Internet banking system: economic and legal aspects. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory*, 22(2), (pp. 1-6). Retrieved from: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a768643-b341-4db2-84dd-65311c55eb48/content> [in English].
2. Chowdhury, N., Nystad, E., Reegård, K., & Gkioulos, V. (2022). Cybersecurity training in Norwegian critical infrastructure companies. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 12(3), (pp. 299-310). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120304> [in English].
3. Yemelyanov, V., Nikonenko, U., Sytnyk, Y., Okhrimenko, I., & Shulga, A. (2022). Model of countering information and technical threats to intellectual capital management of innovation-oriented systems in the machine-building sector. *Ingénierie des Systemes d'Information*, 27(5), (pp. 799-806). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/isi.270513> [in English].
4. Kryshtanovych, M., Filippova, V., Huba, M., Kartashova, O., & Molnar, O. (2020). Assessment of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. *Business: theory and practice*, 21(2), (pp. 704-712). Retrieved from: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12482> [in English].
5. Kryshtanovych, M., Petrovskiy, P., Khomyshyn, I., Bezena, I., & Serdechna, I. (2020). Peculiarities of the implementation of governance in the social protection system. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(1), (pp. 142-156). Retrieved from: <https://doi.org/10.3846/bme.2020.12177> [in English].

6. Kryshchanovych, S., Liubomudrova, N., Tymofieiev, S., Shmyhel, O., & Komisarenko, A. (2022). Modeling ways to counter external threats to corporate security of machine-building enterprises in the context of COVID-19. *International Information and Engineering Technology Association*, 12(2), (pp. 217-222). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120210> [in English].
7. Magruk, A. (2016). Uncertainty in the field of Industry 4.0 – potential directions for research. *Business, Management and Economic Engineering*, 14(2), (pp. 275-291). Retrieved from: <https://doi.org/10.3846/bme.2016.332> [in English].
8. Gordieiev, O., Kharchenko, V., Illiashenko, O., Morozova, O., & Gasanov, M. (2021). The concept of using eye tracking technology to assess and ensure cybersecurity, functional safety and usability. *International Information and Engineering Technology Association*, 11(4), (pp. 361-367). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssse.110409> [in English].
9. Lainjo, B. (2020). Network security and its implications on program management. *International Information and Engineering Technology Association*, 10(6), (pp. 739-746). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssse.100603> [in English].
10. Jing, Q., Vasilakos, A.V., Wan, J., Lu, J., & Qiu, D. (2014). Security of the Internet of Things: Perspectives and challenges. *Wireless Networks*, 20, (pp. 2481-2501). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s11276-014-0761-7> [in English].
11. Emanov, V., Pasichnyk, V., Yevtushenko, I., Larin, S., & Mykhailenko, O. (2023). Ranking Threats to Determine the Cost of Protecting Information in a Cybersecurity Environment. *Ingénierie des Systemes d'Information*, (Vol. 28), 1, (pp. 77-84). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/isi.280108> [in English].
12. Sylkin, O., Shtanhret, A., Ohirko, O., & Melnykov, A. (2018). Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of application of anti-crisis management. *Business and Economic Horizons*, 14 (4), (pp. 926-940). Retrieved from: <https://doi.org/10.15208/beh.2018.63> [in English].
13. Sylkin, O., Kryshchanovych, M., Zachepa, A., Bilous, S., & Krasko, A. (2019). Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: theory and practice*, 20, (pp. 446-455). Retrieved from: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.41> [in English].
14. Musman, S., & Turner, A. (2018). A game oriented approach to minimizing cybersecurity risk. *WIT Press*, 8(2), (pp. 212-222). Retrieved from: <https://doi.org/10.2495/SAFE-V8-N2-212-222> [in English].

15. Dumchykov, M., Utkina, M., & Bondarenko, O. (2022). Cybercrime as a Threat to the National Security of the Baltic States and Ukraine. *International Information and Engineering Technology Association*, 12(4), (pp. 481-490). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120409> [in English].
16. Leukfeldt, E., Lavorgna, A., & Kleemans, E. (2017). Organised cybercrime or cybercrime that is organised? An assessment of the conceptualisation of financial cybercrime as organised crime. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 23(3), (pp. 287-300). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s10610-016-9332-z> [in English].
17. Martínez, J., & Durán, J. (2021). Software supply chain attacks, a threat to global cybersecurity: SolarWinds' case study. *International Information and Engineering Technology Association*, 11(5): 537-545. <https://doi.org/10.18280/ijssse.110505> [in English].
18. Fakiha, B. (2021). Business organization security strategies to cyber security threats. *International Information and Engineering Technology Association*, 11(1), (pp. 101-104). Retrieved from: <https://doi.org/10.18280/ijssse.110111> [in English].
19. Yemelyanov, V., & Bondar, H. (2019). Kiberbezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky ta kiberzakhyst krytychnoi infrastruktury ukrainy. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (5), (pp. 493-523). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2019.05.02>
20. Singh, J., Pasquier, T., Bacon, J., Ko, H., & Eysers, D. (2016). Twenty security considerations for cloud-supported Internet of Things. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(3), (pp. 269-284). Retrieved from: <https://doi.org/10.1109/JIOT.2015.2460333> [in English].
21. Tamburri, D.A., Miglierina, M., & Di Nitto, E. (2020). Cloud applications monitoring: An industrial study. *Information and Software Technology*, 127. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106376> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Станіслав Ларін, к. н. з держ. упр., доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту державного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: larin.stan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>.

Stanislav Larin, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: larin.stan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>.

Larin, S. (2025). Protection of information in the cybersecurity system as a strategic implementation priority for state mechanisms of national values protection in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 27, 278-294. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.12>

Підписано до друку 28/03/2025 р.
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 36,01
Наклад 100 шт. Замовлення №02/2025
Виготовлювач: Смельянова Т.В.
54001, Миколаїв, пров. Суднобудівний, 7
Тел.: (0512) 47-74-48, e-mail: printex_nik@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 6167 від 03.05.2018