МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

№ 1(1), 2025

Матеріали XXII Міжнародної наукової конференції «ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі»

16-22 червня 2025 р., м. Миколаїв, Україна

СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

НАУКОВИЙ ЗБІРНИК

Заснований у 2025 році

Виходить 2 рази на рік

ЧНУ
ВИДАВНИЦТВО
Миколаїв-2025

DOI https://doi.org/10.34132/mspc
УДК 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)
М 32

Засновано у 2025 році. Виходить 2 рази на рік.
Засновник і видавець:
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Свідоцтво про реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
Серія, номер R30-05946
від 27.03.2025 року

Рекомендовано до друку та поширення мережею рішенням Вченої ради ЧНУ № 5 від 29.05.2025 р.

Мови видання:
українська, англійська, мови ЄС

Електронна версія:
//mspc.mk.ua

Адреса редакції:
м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, 54003
Тел.: 8 (0512) 76-55-99, 8 (0512) 76-55-81.
факс 50-00-69, 50-03-33
E-mail: rvv@chmnu.edu.ua

РЕДАКЦІЙНА РАДА

Голова редакційної ради:
Леонід Клименко – доктор технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор, в.о. ректора університету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

Заступники голови:
Юрій Котляр – доктор історичних наук, професор, перший проректор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Роман Дінжос – доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Володимир Ємельянов – доктор наук з державного управління, заслужений діяч науки і техніки України, професор, директор Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

Члени редакційної ради:
Світлана Белінська – доктор економічних наук, професор, декан факультету економічних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Анжела Бойко – кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерної інженерії, декан факультету комп'ютерних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Віталій Вербицький – кандидат історичних наук, доцент, в.о. декана факультету фізичного виховання і спорту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Олена Кузнецова – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціальної роботи, управління і педагогіки, в.о. директора Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Ганна Норд – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту післядипломної освіти, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Дмитро Січко – кандидат юридичних наук, доцент, декан юридичного факультету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Анастасія Хмель – кандидат історичних наук, доцент, декан факультету політичних наук, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна);
Людмила Шерстюк – кандидат педагогічних наук, доцент, в.о. декана факультету філології, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна).

М 32 Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія: Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : матеріали конф. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. – 212 с.

УДК 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)

ISSN 3083-6409 (print)
ISSN 3083-6417 (online)

© Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2025

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
PETRO MOGYLA BLACK SEA NATIONAL UNIVERSITY

MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK SEA NATIONAL UNIVERSITY

№ 1(1), 2025

Materials of the XXII International Scientific Conference «Olbia Forum – 2025: strategies of the countries of the Black Sea region in the geopolitical space»

June 16-22, 2025, Mykolaiv, Ukraine

SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

SCIENTIFIC COLLECTION

Founded in 2025

Published 2 times a year

PMBSNU
PUBLISHING HOUSE

Mykolaiv-2025

DOI https://doi.org/10.34132/mspc
UDC 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)
M 32

Founded in 2025. It is published 2 times a year.
Founder and publisher:
Petro Mohyla Black Sea National University

EDITORIAL COUNCIL

Chairman of the Editorial Board:

Leonid Klymenko - Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor, Acting Rector of the University, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

Deputy Chairmen:

Yurii Kotliar - Doctor of History, Professor, First Vice-Rector, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Roman Dinzhos - Doctor of Technical Sciences, Professor, Vice-Rector for Research, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Volodymyr Yemelianov - Doctor of Science in Public Administration, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Public Administration and Management, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

Members of the Editorial Board:

Svitlana Belinska - Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Anzhela Boyko - PhD in Engineering, Associate Professor of the Department of Computer Engineering, Dean of the Faculty of Computer Science, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Vitalii Verbytskyi - PhD in History, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Physical Education and Sports, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Olena Kuznetsova - PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Social Work, Management and Pedagogy, Acting Director of the Educational and Research Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Hanna Nord - Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Postgraduate Education, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Dmytro Sichko - PhD in Law, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Anastasiia Khmel - PhD in History, Associate Professor, Dean of the Faculty of Political Science, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine);
Liudmyla Sherstiuk - PhD in Pedagogy, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Philology, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine).

The conference is registered in the catalog of international conferences in Academic Resource Index / Research Bib.

The conference is registered in UkrNTI №358 dated April 07, 2025.

Identifier in the Register of Subjects in the Media Sector: R30-05946 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting No. 656 dated March 27, 2025).

Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Petro Mohyla Black Sea National University (protocol № 5, 29.05.2025.

Languages of the publication: Ukrainian, English, EU languages

Electronic version: //mspc.mk.ua

Editorial address:
Mykolaiv,
10 Desantnykov St., 68, 54003
tel.: 8 (0512) 76-55-99,
8 (0512) 76-55-81.
fax: 50-00-69, 50-03-33
e-mail: rvv@chmnu.edu.ua

M 32 Materials of scientific and practical conferences of the Petro Mohyla Black Sea National University. Series: Public management and administration : Olbia Forum – 2025: strategies of the countries of the Black Sea region in the geopolitical space: XXII int. scientific conf. June 16-22, 2025, Mykolaiv: materials of the conf. / Ministry of Education and Science of Ukraine; Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv: Publishing house of Petro Mohyla Black Sea National University, 2025. – 208 p.

UDC 004+3+62+7/9]:001.891](477)(06)

ISSN 3083-6409 (print)
ISSN 3083-6417 (online)

© Petro Mohyla Black Sea National University, 2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ
СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Головний редактор:

Володимир Ємельянов — доктор наук з державного управління, заслужений діяч науки і техніки України, професор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Заступники головного редактора:

Вікторія Андріяш — доктор наук з державного управління, професор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Людмила Антонова — доктор наук з державного управління, професор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Члени редакційної колегії:

Олександр Євтушенко — доктор політичних наук, професор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Олександр Штирьов — кандидат наук з державного управління, доцент, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Анастасія Шульга — кандидат наук з державного управління, доцент, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Дмитро Слободянюк — доктор PhD в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Світлана Верба — магістр державного управління, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Оксана Малікіна — магістр державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

Відповідальний секретар:

Анна Гаркуша — магістр державного управління, провідний фахівець кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв, Україна)

EDITORIAL BOARD
SERIES: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Editor-in-Chief:

Volodymyr Yemelianov — Doctor of Science in Public Administration, Honoured Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Deputy editors-in-chief:

Victoria Andriiash — Doctor of Science in Public Administration, Professor, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Liudmyla Antonova — Doctor of Science in Public Administration, Professor, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Members of the editorial board:

Oleksandr Yevtushenko — Doctor of Political Science, Professor, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Oleksandr Shtyrov — Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Anastasia Shulha — Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Dmytro Slobodianiuk — PhD in Public Management and Administration, Lecturer at the Department of Local Government and Regional Development, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Svitlana Verba — Master of Public Administration, Senior Lecturer at the Department of Local Government and Regional Development, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Oksana Malikina — Master of Public Administration, Senior Lecturer at the Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

Executive Secretary:

Anna Harkusha — Master of Public Administration, Leading Specialist at the Department of Local Self-Government and Regional Development, Petro Mohyla Black Sea National University (Mykolaiv, Ukraine)

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

№ 1 (1), 2025

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 16

Володимир Ємельянов, Олексій Непша
КОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ ЯК ТРИГЕР НЕДОВІРИ ДО НАЦІОНАЛЬНИХ СУДІВ 17

Віктор Сиченко, Світлана Рибкіна, Ельміра Соколова
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ 21

Олександр Євтушенко
ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ РОЛЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 25

Вікторія Андріяш, Владислав Ізотов
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ 30

Людмила Антонова
ІНТЕГРАЦІЯ ПОЛОЖЕНЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ У ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ 33

Світлана Верба, Олександр Іванов
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ З ГРОМАДЯНАМИ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 37

Лізаковська Світлана
ІННОВАЦІЙНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 41

Іван Лопушинський
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 43

Олександр Штирьов, Юлія Довгань
АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МОТИВАЦІЮ МОЛОДІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КАР'ЄРНОЇ ТРАЄКТОРІЇ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ 47

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Вікторія Андріяш, Антон Кирпота
ДІЯЛЬНІСТЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ЩО ПЕРЕБУВАЮТЬ В ТИМЧАСОВІЙ ОКУПАЦІЇ ТА В ЗОНІ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ 50

Світлана Верба, Віталій Катречко
ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОДА) 53

Олександр Євтушенко, Юлія Голуб
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ 57

Олександр Штирьов, Юлія Паронян
ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. 61

Анастасія Шульга
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: ПРАВОВИЙ І ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ 65

Світлана Верба, Андрій Галицький
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОСТКОНФЛІКТНОГО ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 70

Ірина Габро, Ганна Лопушанська
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ЗАСОБІВ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 74

Станіслав Ларін
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ 79

Вікторія Андріяш, Сергій Шевчук
НАУКОВІ ШКОЛИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРСТИКА 83

Оксана Малікіна, Ольга Насирова
ОФШОРНІ ЗОНИ: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ 86

Чженьї Чжао
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ 89

Наталія Ларіна
ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 92

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Анастасія Шульга, Анастасія Шутяк
РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ 97

Світлана Верба, Олена Сірюк
РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 101

Наталія Ларіна, Ігор Збіглей
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ 105

Валерій Логвінов
ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: СФЕРИ І ФАКТОРИ ВПЛИВУ. 110

Хунянь Ван
ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ 114

Дмитро Слободянюк
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, БЛОКЧЕЙН) ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 117

Лізаковські Пьотр
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ ЩОДО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 121

Світлана Верба
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА – ЯК МОЖЛИВІСТЬ КАР'ЄРНОГО ШЛЯХУ 123

Наталія Ларіна, Олександр Ободинський
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 127

Оксана Малікіна, Анна Добкіна
ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ 131

Микола Атанасов
ВПЛИВ КІБЕРХЕЙТУ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ 134

Наталія Ларіна, Любов Швидка, Маріанна Усольцева
ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД У ФОРМУВАННІ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ 137

Віталій Васильєв
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: КЕЙС МІСТА МИКОЛАЄВА 141

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Віталій Гордієнко
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 145

Юлія Горенко
ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. 149

Наталія Євтушенко
ПОЛІТИЧНА КОРЕКТНІСТЬ, ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПУ (ІДЕЇ) РІВНОСТІ 153

Роман Кецкало
КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ОБОРОНИХ ЗАКУПВЕЛЬ) 157

Дмитро Місюрьов
ДЕТЕРМІНАНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 160

Володимир Сухарников
АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО АДМІНІСТРАТИВНУ ПРОЦЕДУРУ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ 164

Марія Тимченко
ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ВІЙНИ: РОЛЬ ПЛАТФОРМИ ДІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ 171

Світлана Верба, Ксєнія Чуніхіна
ЦИФРОВІ СЕРВІСИ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 174

Владислав Хлановський
ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 178

Олексій Цимбаленко
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ГРОМАД 182

Ірина Шабільянова
ГОСПІТАЛЬНІ ОКРУГИ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ КРОК У РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНИ 186

Ся Мен
СУЧАСНІ ДОСЯГНЕННЯ СВІТОВОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 190

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Хун Ван
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ 193

Світлана Верба, Ірина Юдіна
ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 196

Чженьян Ван
МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ 200

Анатолій Коссе
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ: ШЛЯХ ДО СТАБІЛЬНОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ 203

Дмитро Карамишев,Людмила Гордієнко, Валентин Суворов
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 207

**MATERIALS
OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK SEA
NATIONAL UNIVERSITY**

№ 1 (1), 2025

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION.....16

Volodymyr Yemelyanov, Oleksii Nepsha
CORRUPTIVE PRACTICES AS A TRIGGER OF DISTRUST TOWARDS NATIONAL COURTS 17

Viktor Sychenko, Svitlana Rybkina , Elmira Sokolova
INNOVATIVE MODELS OF PUBLIC ADMINISTRATION TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BORDER AREAS IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL CHALLENGES 21

Oleksandr Yevtushenko
LEADERSHIP THEORIES AND THEIR ROLE IN PUBLIC ADMINISTRATION.....25

Viktoriia Andriiash, Vladyslav Izotov
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: CONCEPT AND CONTENT.....30

Lyudmila Antonova
INTEGRATION OF BEHAVIORAL ECONOMICS AND PSYCHOLOGY INTO THE RESEARCH OF MECHANISMS FOR PREVENTION AND COUNTERACTION OF CORRUPTION.....33

Svitlana Verba, Oleksandr Ivanov
MECHANISMS FOR ENSURING FEEDBACK FROM CITIZENS IN THE SYSTEM OF TAX ADMINISTRATION.....37

Svitlana Lizakowska
THE INNOVATIVE INFORMATION AND COMMUNICATION PROCESS IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION.....41

Ivan Lopushynskyi
WAYS TO IMPROVE PUBLIC ADMINISTRATION IN HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION 43

Oleksandr Shtyrov, Yuliia Dovhan
ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE THE MOTIVATION OF YOUTH IN THE PROCESS OF FORMING A CAREER TRAJECTORY IN PUBLIC AUTHORITIES 47

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Viktoriia Andriiash, Anton Kyrpota
ACTIVITIES OF MILITARY ADMINISTRATIONS OF SETTLEMENT POINTS OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER TEMPORARY OCCUPATION AND IN THE ZONE OF ACTIVE COMBAT OPERATIONS.....50

Svitlana Verba, Vitalii Katrechko
PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY IN PUBLIC AUTHORITIES: THE CASE OF KHERSON REGIONAL MILITARY ADMINISTRATION 53

Oleksandr Yevtushenko, Yuliia Holub
IMPROVING THE ORGANISATION OF ADMINISTRATIVE SERVICE DELIVERY AT THE TERRITORIAL COMMUNITY LEVEL IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION 57

Oleksandr Shtyrov, Yuliia Paronian
FACTORS OF FORMATION AND PRINCIPLES OF MANAGERIAL CULTURE OF A LEADER IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION.....61

Anastasiia Shulha
STATE REGULATION OF LAND USE BY TERRITORIAL COMMUNITIES: LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS 65

Svitlana Verba, Andrii Halytskyi
INTERNATIONAL EXPERIENCE OF POST-CONFLICT PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE.....70

Iryna Habro, Hanna Lopushanska
IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS AS MEANS OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE 74

Stanislav Larin
CURRENT CHALLENGES IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR.....79

Viktoriia Andriiash, Serhii Shevchuk
SCIENTIFIC SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT: GENERAL CHARACTERISTICS 83

Oksana Malikina, Olha Nasyrova
OFFSHORE ZONES: CONCEPT AND CONTENT 86

Zhao Zhenyi
THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION.....89

Nataliia Larina
ENT MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR IMPLEMENTING A COMMUNICATION STRATEGY IN PUBLIC ADMINISTRATION 92

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Shulha Anastasiia, Shutiak Anastasiia
THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN GENERAL SECONDARY EDUCATION.....97

Svitlana Verba, Olena Siriuk
EQUAL OPPORTUNITIES FOR WOMEN AND MEN IN PUBLIC ADMINISTRATION 101

Nataliia Larina, Ihor Zbihlei
PECULIARITIES OF TEAM MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE 105

Valerii Lohvinov
INNOVATIONS IN THE PUBLIC SECTOR: AREAS AND FACTORS OF IMPACT.....110

Wang Hongyan
BASIC CONCEPTS OF GLOBAL GOVERNANCE.....114

Dmytro Slobodianiuk
IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES (ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BLOCKCHAIN) TO PREVENT CORRUPTION IN PUBLIC AUTHORITIES 117

Piotr Lizakowski
CONTEMPORARY TRENDS IN THE SPHERE OF THE EUROPEAN HEALTH SECURITY SYSTEM 121

Svitlana Verba
CIVIL SERVICE – AS A CAREER PATH OPPORTUNITY 123

Nataliia Larina, Oleksandr Obodynskyi
CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF A NEW STATE VETERANS POLICY IN UKRAINE 127

Oksana Malikina, Anna Dobkina
IMAGE OF A CIVIL SERVANT 131

Mykola Atanasov
IMPACT OF CYBERHATE ON THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS: CHALLENGES AND WAYS OF PREVENTION 134

Nataliia Larina, Liubov Shvydka, Marianna Usoltseva
INSTITUTIONAL APPROACH TO THE FORMATION OF MEDIATION COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE 137

Vitalii Vasyliev
MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF ENERGY MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES: THE MYKOLAIV CITY CASE 141

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Vitalii Hordiienko
PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL SERVICES IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....145

Yuliia Horenko
PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....149

Nataliia Yevtushenko
POLITICAL CORRECTNESS AS A REALIZATION OF THE PRINCIPLE (IDEA) OF EQUALITY.....153

Roman Ketskalo
CORRUPTION RISKS AS A FACTOR OF INFLUENCE (ON THE EXAMPLE OF THE DEFENSE PROCUREMENT SECTOR).....157

Dmytro Misiurov
DETERMINANTS OF UKRAINE'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC TURBULENCE.....160

Volodymyr Sukharnykov
ADAPTION OF NATIONAL LEGISLATION ON ADMINISTRATIVE PROCEDURE TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN UNION: STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT.....164

Maria Tymchenko
DIGITAL SUSTAINABILITY OF THE STATE DURING WAR: THE ROLE OF THE DIIA PLATFORM IN ENSURING THE CONTINUITY OF PUBLIC SERVICES.....171

Svitlana Verba, Ksieniia Chunikhina
DIGITAL SERVICES IN UKRAINE AS A TOOL FOR PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION.....174

Vladyslav Khlanovskyi
THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE FORMATION OF LEADERSHIP POTENTIAL IN PUBLIC AUTHORITIES.....178

Oleksii Tsymbalenko
INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ADMINISTRATION IN THE POST-WAR COMMUNITY RECONSTRUCTION CONTEXT.....182

Iryna Shabilianova
HOSPITAL DISTRICT AS A FUNDAMENTAL STEP IN REFORMING THE HEALTHCARE SYSTEM IN UKRAINE.....186

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Meng Xia
MODERN ACHIEVEMENTS OF THE GLOBAL HEALTH SYSTEM.....190

Wang Hong
INTERNATIONAL EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT 193

Svitlana Verba, Iryna Yudina
FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN THE HEAD OF A LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITY.....196

Wang Zhengyang
MARKETING IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION: CONCEPT AND CONTENT.....200

Anatolii Kosse
PUBLIC ADMINISTRATION AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE STATE: THE PATH TO STABILITY IN CRISIS CONDITIONS.....203

Dmytro Karamyshev, Liudmyla Hordiienko, Valentyn Suvorov
CONCEPTUAL PRINCIPLES OF AN INTEGRATED CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AND ENSURING RESILIENCE IN THE CONDITIONS OF HYBRID THREATS 207

Розділ
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Section
PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.01

Володимир Ємельянов
Олексій Непша

КОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ ЯК ТРИГЕР НЕДОВІРИ ДО НАЦІОНАЛЬНИХ СУДІВ

Матеріали представляють аналіз двох соціологічних досліджень щодо довіри-недовіри до національної судової влади. З'ясовано, що протягом останніх років рівень довіри до суду як соціального інституту перебуває на гранично низькому рівні і характеризується тенденцією до подальшого зниження. Наголошено на тому, що подібна ситуація в судовій владі є наслідком корупційних правопорушень, фігурантами яких все частіше стають представники вищих судових інстанції.

Ключові слова: *корупція, судова влада, рівень довіри, соціологічне дослідження.*

Корупція, з одного боку, будучи явищем динамічним та гнучким, завжди проявляла дивну живучість, швидко й уміло підлаштовуючись до будь-яких змін у суспільних відносинах та модернізуючись у відповідь на посилення заходів корупційної превенції. З іншого боку, корупція в сучасному світі виявляє й цілий набір інших, протилежних, властивостей як-от: стабільність практик, наслідування, наступництво.

Прикро констатувати, але корупційні прояви не оминають і судову гілку влади. Незважаючи на їхню порівняну рідкість й нечасте викриття представників Феміди на фактах незаконного збагачення, це явище ще не викорінено в системі судоустрою.

Натомість, корупційні практики в суді набувають особливих рис з огляду на розмір неправомірної вигоди: відчутно зменшується дрібна корупція, і, навпаки, частішають випадки, коли вартість корупційних послуг під час відправлення правосуддя обраховується чималими сумами.

Відомий український науковець М. Хавронюк вважає, що вся система запобігання й протидії корупції складається з п'яти основних елементів: перший з них – це політична воля, націлена на боротьбу з корупцією; другий – спирається на відповідну законодавчу базу; третій – це контрольні заходи, аби ухвалені закони «спрацьовували»; четвертий – стосується невідворотності відповідальності; п'ятий – охоплює спільну діяльність суспільства, держави й міжнародних партнерів, що має сприяти виникненню політичної волі [10].

Закон України «Про запобігання корупції» запроваджує цілий комплекс заходів запобігання та протидії корупції, дія якого повною мірою поширюється і на суддів як на публічних службовців, та який включає: суттєве коло обмежень (щодо використання службових повноважень чи становища; щодо одержання подарунків; щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; на зайняття протягом певного періоду часу після припинення виконання функцій держави чи місцевого самоврядування окремими видами діяльності; щодо спільної роботи близьких осіб); вимоги про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; розробку та впровадження правил (кодексів) етичної поведінки; фінансовий контроль (декларування та перевірку декларацій); залучення викривачів; спеціальну перевірку осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища та посад із підвищеним корупційним ризиком; заборону обмеження доступу до інформації [9].

Відповідні розділи законів про кримінальну відповідальність (розділ XVII КК України) [6] та адміністративну відповідальність (глава 13-А КУпАП) [5] дають підстави стверджувати про наявність достатнього правового інструментарію для покарання осіб, визнаних винними у вчиненні корупційних правопорушень.

Натомість, попри досить ґрунтовно розроблені правові механізми корупційної превенції та юридичної відповідальності за корупцію увесь набір класичного інструментарію запобігання цьому явищу в судовій владі не дає очікуваного ефекту, що очікувано негативно впливає на її авторитет у суспільстві та породжує недовіру до суду як до бастіону справедливості.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Як свідчать деякі соціологічні дослідження, довіра до судів принаймні протягом останніх чотирьох років залишається на ганебно низькому рівні, а баланс довіри-недовіри завжди перебуває в «червоній» зоні.

Так, за даними Центра Разумкова, оприлюдненими в березні 2023 року, хоча ситуація з довірою до судів і покращилася протягом 2021 року – двох місяців 2023 року, втім все одно більше половини опитаних респондентів зазначали, що не довіряють судам і судовій системі як соціальному інституту (табл. 1).

Таблиця 1.

Рівень довіри до суду та судової системи як соціального інституту (за даними Центра Разумкова)

Період	Довіряю	Не довіряю	Баланс довіри-недовіри
Липень-серпень 2021 року	15, 5 %	74, 2 %	- 58, 7
Серпень 2022 року	18, 2 %	64, 1 %	- 45, 9
Лютий-березень 2023 року	24, 8 %	58, 9 %	- 34, 1

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

Більшим песимізмом відрізняються від попередніх соціологічні дані, які були наведені Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) на початку січня 2025 року, і в них так само баланс довіри-недовіри до суду як соціальної інституції істотно схиляється в бік недовіри (табл. 2).

Таблиця 2.

Рівень довіри до суду як соціальної інституції (за даними КМІС)

Період	Довіряю	Не довіряю	Баланс довіри-недовіри
Грудень 2022 року	25 %	34 %	- 9
Грудень 2023 року	12 %	61 %	- 49
Грудень 2024 року	12 %	63 %	- 51

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

В опитуванні КМІС окремо хотілося б звернути увагу на «квантовий стрибок» рівня недовіри до суду у 2023 році. Таке різке падіння ми, насамперед, пов'язуємо із гучними корупційними скандалами, що стрясали судову владу саме в той період. Так, в травні 2023 року органами правопорядку було задокументовано найгучніше корупційне правопорушення за всю історію національного правосуддя, причетним до якого виявився екс-голова Верховного Суду. Але, оскільки Верховний Суд діє переважно як касаційна інстанція, де судочинство здійснюється виключно колегіально у складі не менше трьох суддів, а викритий на корупції очільник установи до 2021 року входив до складу Великої Палати та обіймав посаду Секретаря Палати, то не такою вже й примарною видається ймовірність втягнення до корупційних схем й інших суддів цього суду [7]. Такі припущення зовсім не позбавлені підстав, і можуть відчуватися громадянами навіть на інтуїтивному рівні.

Крім цього, в грудні 2023 року були відправлені під варту одразу чотири судді Київського апеляційного суду за підозрою в одержанні неправомірної вигоди в особливо великому розмірі, вчиненому організованою групою [1; 2].

Звісно, ми можемо погодитися, що методологія наведених вище соціологічних досліджень може бути предметом дискусії, на що вказує нинішній голова Верховного Суду С. Кравченко. Посадовець зазначає, що найчастіше на питання про рівень довіри до органів влади і, зокрема, до суду, відповідають громадяни, які не мали досвіду участі в судових процесах, а в умовах відсутності такого досвіду вони керуються тим, що побачили, почули чи прочитали в медіа [4]. Ми так само свідомі й того, що часто-густо тема тотальної «зверхкорумпованості» всіх без виключення українських суддів навмисно «підігрівається» і засобами масової інформації, і безвідповідальними політиками, і псевдоактивістами. Разом із тим, не викликає сумніву, що значну частину корупційних скандалів «продукують» і самі представники судової влади, а отже виникає і пряма кореляція між проявами корупції в судовій владі та постійним зниженням рівня довіри неї з боку суспільства.

References

1. VRP nadala zgodu na utrymannia pid vartoju suddiv Kyivskoho apeljatsijnoho sudu [The Supreme Court granted permission to arrest two judges of the Kyiv Court of Appeal]. (n.d.). *hcj.gov.ua.* Retrieved from:

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

https://hcj.gov.ua/news/vrp-nadala-zgodu-na-utrymannya-pid-vartoyu-suddiv-kyyivskogo-apelyaciynogo-sudu [in Ukrainian].
2. VRP tymchasovo vidstoronyla sche dvoch suddiv Kyivskoho apeljatsijnoho sudu vid zdiisnennja pravosuddja [The Supreme Court temporarily suspended two judges of the Kyiv Court of Appeal from performing judicial duties]. (n.d.). *hcj.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.lu/cdqqif [in Ukrainian].
3. Dynamika doviry socialnym instytutsijam u 2021-2024 rokah. Pres-reliz pidhotovlenyj vykonavchym dyrektorom KMIS A. Hrushetskym [Dynamics of trust in social institutions in 2021–2024. Press release prepared by the Executive Director of KIIS A. Hrushetsky]. (n.d.) *www.kiis.com.ua*. Retrieved from: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page =1 [in Ukrainian].
4. Dovira do sudu: vazhlyvi mirkuvannja, jaki gruntujutsja na faktach. Sudova vlada Ukrainy. Verkhovny Sud [Trust in the Court: Important Considerations Based on Facts. Council of Judges of Ukraine. Supreme Court]. (n.d.). *supreme.court.gov.ua.* Retrieved from: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/zmi/1775192/ [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennja vid 07.12.1984 r. No. 8073-X (iz podalshymy zminamy) [Law of Ukraine Code of Ukraine on Administrative Offenses: dated 07.12.1984 No. 8073-X (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Kryminalny kodeks Ukrainy vid 05.04.2001 r. No. 2341-III (iz podalshymy zminamy) [Law of Ukraine Criminal Code of Ukraine of 05.04.2001 No. 2341-III (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text [in Ukrainian].
7. Yemelyanov, V. & Nepsha, O. (2023). Tsinnist instytutsijnoi pamjati, abo chomu reformy v Ukraini ne vykorinjujut koruptsiju (na prykladi sudovoi reformy 2016-2019 rokiv) [The value of institutional memory, or why reforms do not eradicate corruption in Ukraine (on the example of judicial reform in 2016-2019)]. *Publichne upravlinnja ta regionalny rozvytok – Public administration and regional development,* 20 (pp. 523-546). Retrieved from: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/367 [in Ukrainian].
8. Otsinka hromadjanamy sytuatsii v kraini ta dii vlady, dovira do socialnyh instytutiv (ljuty-berezen 2023 r.) [Citizens' assessment of the situation in the country and the actions of the authorities, trust in social institutions (February-March 2023)]. (n.d.). *razumkov.org.ua*. Retrieved from: https://surl.lu/xzxpaw [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy Pro zapobigannja koruptsii vid 14.10.2014 r. No. 1700-VII (iz podalshymy zminamy) [Law of Ukraine On Corruption Prevention 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].
10. Systema zapobihannja ta protydii koruptsii: 5 osnovnyh elementiv [System of Prevention and Protection against Corruption: 5 Main Elements]. *uplan.org.ua*. Retrieved from: https://uplan.org.ua/analytics/systema-zapobihannia-ta-protydii-koruptsii-5-osnovnykh-elementiv/ [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.01

Volodymyr Yemelyanov
Oleksii Nepsha

CORRUPTIVE PRACTICES AS A TRIGGER OF DISTRUST TOWARDS NATIONAL COURTS

The materials presents an analysis of two sociological studies on trust-distrust in the national judiciary. It was found that in recent years the level of trust in the court as a social institution has been at an extremely low level and is characterized by a tendency to further decline. It is emphasized that such a situation in the judiciary is a consequence of corruption offenses, the defendants of which are increasingly becoming representatives of higher judicial instances.

Keywords: *corruption, judiciary, level of trust, sociological research.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про авторів / Information about the authors

Володимир Ємельянов, д. н. держ. упр., професор кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: http://orcid.org/0000-0002-2995-8445.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Local Self-Gonernance and Regional Development of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: http://orcid.org/0000-0002-2995-8445.

Олексій Непша, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедра місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного 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.

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

© В. Ємельянов, О. Непша
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.02

Віктор Сиченко
Світлана Рибкіна
Ельміра Соколова

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

У матеріалах представлено визначення сталого розвитку прикордонних територій Причорномор'я як стратегічного чинника безпеки та стабільності регіону. Розглянуто низку сучасних геополітичних викликів, зокрема таких як збройні конфлікти, міграційні кризи, екологічну деградацію. Здійснено огляд інноваційних форм публічного управління, зокрема міжсекторальної співпраці, стратегічного планування й адаптивності управлінських рішень з метою формування конкурентоспроможного прикордонного простору.

Ключові слова: *публічне управління, сталий розвиток, геополітика, транскордонне співробітництво, інноваційні форми управління.*

Сталий розвиток прикордонних територій є одним із ключових чинників забезпечення національної безпеки та регіональної стабільності. Країни Причорноморського регіону виступають своєрідним «буфером», який не лише відображає внутрішню політику держав-учасників, а й безпосередньо взаємодіє з зовнішніми викликами. Забезпечення збалансованого розвитку сприяє зміцненню економічної спроможності, соціальної згуртованості та політичної стійкості держави в цілому. Наразі розвиток прикордонних регіонів ускладнюється низкою геополітичних чинників, зокрема наявністю ворожих збройних конфліктів, зростанням масштабів міграційних потоків, економічною дестабілізацією та зростанням соціальної напруженості.

Прикордонні території особливо вразливі до впливу зовнішніх агресій, нелегальної діяльності та демографічних змін, що потребують оперативного та виваженого реагування з боку системи публічного регулювання цих процесів. У таких умовах постає об'єктивна потреба у впровадженні інноваційних підходів до публічного управління прикордонними регіонами. Традиційні механізми виявляються недостатньо гнучкими для ефективного вирішення новітніх викликів. Застосування сучасних технологій, інтегрованих моделей управління, партнерства державного та приватного секторів, а також залучення місцевих громад стають невід'ємними умовами формування стійких, безпечних і конкурентоспроможних прикордонних територій [1].

Сталий розвиток є однією з провідних концепцій сучасної соціально-економічної думки, що передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Згідно з визначенням Комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку, сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління, не ставлячи при цьому під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Принципи сталого розвитку включають інтегрованість економічної, соціальної та екологічної політики, сприяння участі громадськості у процесах прийняття рішень, забезпечення справедливого розподілу ресурсів, дотримання прав людини та верховенства права. Важливою складовою сталого розвитку є адаптивність і стійкість до змін глобального середовища. У контексті прикордонних територій реалізація принципів сталого розвитку набуває особливої уваги, оскільки ці регіони водночас є економічними коридорами, зонами міждержавного співробітництва та потенційними зонами ризику. Три виміри сталого розвитку – економічний, соціальний та екологічний – у прикордонних регіонах мають свої специфічні риси. Економічний вимір передбачає розвиток прикордонної торгівлі, інвестиційної активності, транспортної інфраструктури та інноваційної економіки. Соціальний вимір акцентує увагу на інтеграції різних етнічних та культурних груп, гарантуванні безпеки і добробуту населення, запобіганні соціальним конфліктам. Екологічний аспект зосереджується на збереженні природних ресурсів, транскордонному управлінні водними, лісовими та іншими екосистемами, а також на протидії наслідкам зміни клімату [2].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Прикордонні регіони характеризуються наявністю специфічних викликів, і саме тому акцентується увага на необхідності адаптивного та інноваційного підходу до публічного управління. Провідними викликами країн Причорноморського регіону залишаються високий рівень зовнішньої загрози, складна міграційна ситуація, нерівномірний соціально-економічний розвиток, вразливість до транснаціональної злочинності. Одночасно прикордонні території мають унікальні можливості для розвитку, зокрема такі як сприятливі умови для міжнародної торгівлі, розвитку туристичних атракцій, транскордонного співробітництва. Роль органів публічної влади у забезпеченні сталого розвитку прикордонних регіонів полягає в координації багаторівневої взаємодії між державними інституціями, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадським сектором. Завдяки діяльності органів влади створюються умови для економічного розвитку, забезпечення соціальної інтеграції та охорони довкілля, залучаються інвестиції і розвивається людський капітал. Принципи ефективного публічного управління в умовах транскордонного співробітництва включають відкритість, прозорість, орієнтацію на результат, участь громадськості, партнерство між різними секторами, а також використання механізмів багаторівневого врядування. Особливої уваги потребує розвиток спільних інституцій транскордонного співробітництва, що дозволяють ефективно координувати спільні проєкти та політики. Відповіддю на сучасні виклики прикордонного розвитку стає впровадження інноваційних форм публічного управління. Серед них варто виокремити партисипативне управління, стратегічне планування, поєктне управління та різноманітні територіальні маркетингові форми. Партисипативне управління передбачає активну участь громадськості у розробці та реалізації рішень, що значно сприяє підвищенню легітимності управлінських процесів і зміцненню соціальної згуртованості. Стратегічне планування, орієнтоване на довгострокові цілі сталого розвитку з урахуванням специфіки прикордонних територій. Проте, принципи стратегічного управління не завжди забезпечує послідовність реалізації політики при зміні політичної кон'юнктури. Проєктне управління, яке дозволяє гнучко реагувати на швидкозмінюване середовище за рахунок реалізації конкретних ініціатив із чітко визначеними ресурсами, термінами і відповідальністю набирає все більше розповсюдження серед переліку імплементованих ініціатив. Аналіз потенціалу цих моделей свідчить про їхню високу ефективність у вирішенні проблем прикордонних територій за умови їх адаптації до місцевих умов, забезпечення належного ресурсного забезпечення та залучення всіх зацікавлених сторін. Для оцінки ефективності інноваційних моделей публічного управління важливими є такі критерії як ступінь досягнення стратегічних цілей, рівень участі громадськості, ефективність використання ресурсів, адаптивність до зовнішніх змін, рівень міжсекторної співпраці та сталий характер досягнутих результатів. Прикордонні території Причорноморського регіону перебувають під постійним впливом складних геополітичних процесів. Збройні конфлікти суттєво дестабілізували політичну ситуацію, спричинили руйнування інфраструктури, знизили рівень безпеки та втрату інвестиційної привабливості. Відсутність ефективного регулювання міграційних потоків ускладнює забезпечення громадської безпеки та інтеграцію переміщених осіб. Загрози транскордонної злочинності, включаючи незаконну торгівлю, контрабанду, торгівлю людьми та терористичні прояви, набувають дедалі масштабнішого характеру. Економічний розвиток прикордонних регіонів Причорномор'я залишається вкрай нерівномірним, проте тенденційно спостерігається низький рівень інвестиційної привабливості, слабкою інституційною спроможністю місцевих органів влади, залежність від обмеженої кількості економічних секторів. Недостатній розвиток транспортної та логістичної інфраструктури обмежує можливості економічної інтеграції регіонів у ширші ринки, погіршує умови для ведення бізнесу та уповільнює зростання зайнятості. Відсутність сучасних логістичних вузлів, транскордонних індустріальних парків та ефективних митних процедур знижує конкурентоспроможність прикордонних територій у глобальній економіці. Проте саме соціальні виклики у прикордонних регіонах Причорномор'я є одними з найбільш гострих. Високий рівень безробіття, особливо серед молоді та переміщених осіб, сприяє поширенню бідності та соціальної маргіналізації, обмеження доступу до базових соціальних послуг. Екологічна ситуація в прикордонних регіонах Причорноморського басейну залишається критичною. Забруднення навколишнього середовища внаслідок промислової діяльності, сільськогосподарських практик та транскордонних перевезень сприяє деградації природних ресурсів і погіршенню якості життя населення. Особливо актуальними є проблеми забруднення водних ресурсів Чорного моря, яке є спільним природним надбанням кількох країн регіону. Процеси зміни клімату додатково посилюють ризики для екосистем прикордонних територій. Незважаючи на наявність численних міжнародних угод і програм екологічного співробітництва, практична реалізація спільних природоохоронних заходів залишається недостатньо ефективною через обмежене фінансування, низький рівень інституційної координації та брак політичної волі. Ефективне впровадження інноваційних моделей публічного управління для забезпечення сталого розвитку прикордонних територій Причорноморського регіону потребує комплексного підходу, орієнтованого на специфіку геополітичних, економічних, соціальних та екологічних викликів регіону. Одним із ключових завдань є визначення стратегічних пріоритетів розвитку прикордонних територій з урахуванням актуальних викликів.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Ефективність реалізації стратегій сталого розвитку прикордонних регіонів значною мірою залежить від рівня координації між органами державної влади, місцевого самоврядування, представниками бізнесу, наукової спільноти та громадських організацій. Потрібно створити постійно діючі платформи для діалогу і співпраці, розробити механізми спільного прийняття рішень та забезпечити рівноправну участь усіх зацікавлених сторін у процесах планування та реалізації політик. Транскордонне співробітництво є невід'ємною складовою сталого розвитку прикордонних територій. Для його активізації необхідно усунути адміністративні та правові бар'єри, розширити практику укладання транскордонних угод і програм, розвивати спільні інфраструктурні проєкти, ініціювати створення транскордонних індустріальних парків, кластерів та інноваційних центрів. Особливу увагу слід приділяти підтримці програм культурного обміну, екологічного співробітництва та спільного реагування на надзвичайні ситуації. Необхідною умовою успіху є впровадження систем моніторингу та оцінки реалізації стратегій сталого розвитку та інноваційних моделей управління. Моніторинг має бути регулярним, прозорим і ґрунтуватися на чітких індикаторах ефективності, таких як рівень економічної активності, якість соціальних послуг, рівень безпеки, стан навколишнього середовища та ступінь залучення громадськості. Оцінка результатів повинна забезпечувати можливість своєчасного коригування політик і програм, підвищуючи їхню ефективність і відповідність новим викликам [3].

Сталий розвиток прикордонних територій Причорноморського регіону є наріжним каменем національної безпеки та стабільності в регіоні, що виконує роль своєрідного буфера між внутрішньополітичними та зовнішньополітичними викликами. Сталий розвиток сприяє зміцненню економічної спроможності, соціальної згуртованості та політичної стійкості держав. Однак, враховуючи сучасні геополітичні реалії, які загострилися піж впливом збройних конфліктів, міграційних потоків, економічної нестабільності та соціальної напруженості, спостерігаємо ускладнення процесів збалансованого сталого розвитку. У цих умовах впровадження інноваційних підходів до публічного управління прикордонними регіонами стає не просто ймовірним, а об'єктивно необхідним комплексом дій. Традиційні механізми управління не є достатньо гнучкими для ефективного реагування на новітні виклики. При цьому застосування сучасних технологій, інтегрованих моделей управління, налагодження партнерства між державним та приватним секторами, а також активне залучення місцевих громад є ключовими умовами для формування стійких, безпечних і конкурентоспроможних прикордонних територій. У контексті прикордонних територій, реалізація принципів сталого розвитку набуває особливого значення, оскільки ці регіони є одночасно економічними коридорами, зонами міждержавного співробітництва та потенційними осередками ризиків. Економічний, соціальний та екологічний виміри сталого розвитку в прикордонних регіонах мають свою специфіку, охоплюючи розвиток торгівлі, інвестицій, інфраструктури, інтеграцію культур, безпеку, збереження природних ресурсів та транскордонне екологічне управління. Упровадження інноваційних форм публічного управління, таких як партисипативне управління, стратегічне та проєктне управління, а також територіальний маркетинг, є відповіддю на сучасні виклики. Оцінка ефективності цих моделей вимагає врахування ступеня досягнення стратегічних цілей, рівня залучення громадськості, ефективності використання ресурсів, адаптивності, міжсекторальної співпраці та сталості результатів.

References

1. Zakharchenko, S.V. (2015). Konkurentospromozhnist rehioniv Ukrainy ta stratehichni aspekty yii pidvyshchennia (u konteksti pidkhodu fakhivtsiv IMD-Lausanne) [Competitiveness of the regions of Ukraine and strategic aspects of its increase (in the context of the IMD-Lausanne approach)]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy,* 3, (pp. 44-51) [in Ukrainian].
2. Sokolova, E., & Pidlepian, N. (2024). Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia suspilnymy systemamy v umovakh hlobalizatsii [Improving the mechanisms of management of social systems in the context of globalization]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity - Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia. – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public management and administration,* 1(1), (pp. 24-31). Retrieved from: https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-4 [in Ukrainian].
3. Tkachenko, I., Vakulenko, V., & Tkachenko, V. (2024). Konkurentospromozhnist derzhavy v umovakh hlobalizatsii: rol mizhnarodnoi spivpratsi ta paradyhmy publichnoho upravlinnia [Competitiveness of the state in the context of globalization: the role of international cooperation and public administration paradigm]. *Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka» – Electronic scientific publication «Public Administration and National Security»,* 2 (43), (pp. 18-23) [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.02

Viktor Sychenko
Svitlana Rybkina
Elmira Sokolova

INNOVATIVE MODELS OF PUBLIC ADMINISTRATION TO ENSURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BORDER AREAS IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL CHALLENGES

The materials presents the definition of sustainable development of the Black Sea border areas as a strategic factor of security and stability of the region. A number of current geopolitical challenges, such as armed conflicts, migration crises, and environmental degradation, are considered. An overview of innovative forms of public administration, including public involvement, intersectoral cooperation, strategic planning and adaptability of management decisions in order to form a competitive border space, is provided.

Keywords*: public administration, sustainable development, geopolitics, cross-border cooperation, innovative forms of governance.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Віктор Сиченко, д. держ. упр., професор, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, ректор КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: kzvodano@gmail.com, orcid: https://0000-0001-9655-2317.

Viktor Sychenko, Doctor of Sciences in Public Administration, professor, Head of Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine. E-mail: kzvodano@gmail.com, orcid: https://0000-0001-9655-2317.

Світлана Рибкіна, доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: Rybkina@dano.dp.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0002-1063-6462.

Svitlana Rybkina, Associate Professor of the Department of Public Administration and Communal Law of the Higher Education Institution «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine. E-mail: Rybkina@dano.dp.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0002-1063-6462.

Ельміра Соколова, старший викладач кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: Elsok@dano.dp.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0003-2430-751X.

Elmira Sokolova, Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Law of the communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, Ukraine. E-mail: Elsok@dano.dp.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0003-2430-751X.

© В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова *Стаття отримана редакцією 04.06.2025.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.03

Олександр Євтушенко

ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ РОЛЬ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Матеріали представляють аналіз психологічних підходів до розуміння понять «лідерство» та «керівництво», їх важливість для публічного управління. Зазначено, що лідерство є рушійною силою змін в суспільстві, що призводять до змін в організації публічного управління, появи нових принципів і методів управління, запровадження нових алгоритмів взаємовідносин між лідерами і їх послідовниками. Лідери в сучасному світі - це агенти змін, які мобілізують людей та ресурси для вирішення різноманітних проблем.

Підкреслено, що, лідерство та керівництво в публічному управлінні характеризують внутрішньо-групову роботу лідера-керівника і групи в умовах соціальних реформ, що відбуваються в суспільстві. Поява психологічних підходів до розуміння понять «лідерство» та «керівництво» характеризує ускладнення управлінського процесу, зміну ролі керівника на роль лідера, спрямовуючи діяльність організації на досягненні поставлених перед нею цілей.

Ключові слова: *лідерство, керівництво, теорії лідерства, лідер, керівник, публічне управління, психологія управління.*

Актуальність психологічних підходів до 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 процес впливу одних членів групи на інших, що дозволяє їм мати визначальний вплив на прийняття групових рішень; по-друге, як вид діяльності (функція) лідера-керівника щодо налагодження роботи колективу (команди) послідовників. Слід наголосити на тому, що лідерство в управлінні є процесом постійних взаємодій, впливів лідера-керівника на підлеглих, націляння їх на командну роботу, забезпечуючи взаєморозуміння в складних ситуаціях.

Зрозуміло, що дослідження явища «лідерство» – це намагання пояснити його природу, підходи до його розуміння. Так науковцями пропонується велика кількість підходів до розуміння поняття «лідерство», які можна згрупувати за наступними критеріями: лідерство – явище групових процесів; поведінковий акт; характеристика особистості з набором лідерських якостей й навичок; взаємовідносини лідера з послідовниками (однодумцями); здатність впливати на послідовників [1].

На нашу думку, зрозуміти явище «лідерство» можливо лише використовуючи психологічні підходи, які є значущими для його розуміння як прояв психологічних особливостей особистості в процесі управлінської взаємодії.

Поява безлічі теорій підходів до трактування лідерства характеризувало ускладнення управлінського процесу, а також посилення ролі керівника-лідера, яку він з часом починає грати у розвитку організації, спрямовуючи її на досягненні поставлених перед нею цілей.

Серед великої кількості теорій лідерства найбільшого поширення набули: теорія рис, поведінкова теорія (підхід) та ситуаційна теорія. Так теорія рис, розробники якої (Р. Богардус, Ф. Сміт, Дж. Крюгер) наголошували, що прояви лідерства варто шукати в особистості людини, яка має притаманні їй лідерські якості, які допомагають впливати на своїх прихильників. Згідно теорії, лідер має такі психологічні риси, як духовність, людяність, моральність, незалежність, креативність та ініціативність.

Однак дослідження К. Берда [2] і Р. Стогдилла [3] в рамках «теорії рис» дозволили науковцям заявити про відсутність зв'язку між наявністю у людини особистісних якостей і займаною нею лідерською позицією. Дослідження продемонстрували неспроможність «теорії рис» пояснити психологічну природу такого соціально-психологічного феномену як лідерство. Все це призвело до пошуку підстав лідерства де завгодно, але поза особою самого лідера. Зокрема Дж. Хоманс, а пізніше й інші дослідники почали розглядати лідерство як функцію групи, а лідера як особистість, що «фокусує на собі основні цінності групи» [4], викреслив індивідуально-

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

психологічні характеристики, які могли б розглядатися як базовий матеріал для формування лідера як особистості.

Поведінкова теорія (поведінковий підхід) розглядала лідерство з погляду успішної групової взаємодії між людьми. Її прихильники (Р. Лайкерт, Р. Блейк та К. Левін) зосереджувалися на поведінці та діях лідерів, характеризуючи їх як «стилі лідерства», стилі керівництва (поведінки), виділяючи лідерство через манеру поведінки керівника-лідера з підлеглими. Також за допомогою поведінкового підходу були запропоновані:

– теорія стилів керівництва «Х» і «У» Д. МакГрегора, викладач психології в Массачусетському інституті у 1960 р. Так «теорія Х» – відбивали традиційний погляд на управління**,** характеризує авторитарний стиль керівництва, згідно з якого підлеглі працюють лише після використання примусу; «теорія Y» – демократичний стиль – група приймає участь в організації і реалізації цілей організації, працівникам властиве прагнення до творчості та винахідливості, самоуправлінню і самоконтролю [5];

– стилі керівництва К. Левіна (1947 р.): «авторитарний стиль – влада та відповідальність зосереджується у керівника; демократичний стиль – повноваження делегуються підлеглим, але ключові позиції залишаються у керівника; ліберальний стиль – зняття керівником з себе будь-якої відповідальності із перекладанням влади на користь групи» [6];

– стилі керівництва Р. Танненбаума та В. Шмидта (1958 р.) орієнтовані на роботу: авторитарний (рішення приймаються керівником, працівники такої можливості не мають); кооперативний (працівники мають можливість обговорювати й приймати рішення, керівник виступає в ролі координатора);

– стилі керівництва Р. Лайкерта (1961 р.) орієнтовані на людину: експлуататорсько-авторитарний, заснований на покорі; доброзичливо-авторитарний – на наказах та заохоченнях; консультативно-демократичний – на заохоченнях, а в особливих випадках – на покараннях; стиль участі – на залученні членів колективу до управління;

– модель «управлінської решітки» вчених Мічиганського університету (штат Огайо) Р. Блеєм та Д. Моутоном (1964 р.) характеризує діяльність керівника як «комбінування двох фундаментальних складових: орієнтація на працівників та орієнтація на підприємство» [6].

Поведінкова теорія, наголошує, що ефективність керівника-лідера залежить від його особистих якостей, а також від того, як він взаємодіє з колективом (стилем його поведінки), який він очолює.

Ситуаційні теорії лідерства (Р. Бейлс, Т. Ньюк та інші) на відміну від поведінкових наголошували, що лідерство – це не тільки наявність особистісних якостей та манера поведінки керівника-лідера, але й результат впливу ситуаційних факторів. Можна виділити чотири теорії, що отримали поширення:

1) ситуаційна теорія керівництва Ф.Фідлера, згідно з якою лідер може поводитися по-різному, виходячи з конкретної ситуації;

2) теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара наголошувала, що ефективність стиля керування залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих). Під «зрілістю» постійною (незмінною) рисою керівника розуміється, по-перше, його здатність відповідати за свою поведінку; по-друге, бажання досягти поставленої перед ним мети; по-третє, наявність освіти та досвіду щодо виконання конкретного завдання. В ситуаційній моделі керівництва П. Херсі та К. Бланшара запропонували 4 стилі управління: видавати розпорядження; продавати; залучення; делегування;

3) підхід Дж. Мітчела і К. Хауса «шлях-ціль», згідно з якою лідер повинен застосовувати стиль керівництва, який більшою мірою відповідав би конкретній управлінській ситуації. Модель дає можливість зрозуміти як поведінка лідера впливає на мотивацію підлеглих, на їх задоволеність і продуктивність їх праці;

4) модель В. Врума і Ф. Йеттона, яка приділяє увагу процесу «ухвалення рішень керівником». Модель побудована на наявності п'яти стилів лідерства, якими користуються керівники при «використанні можливості брати участь у ухваленні рішень» [7].

Отже, запропонована Ф. Фідлером в 1967 році ситуаційна теорія наголошує: керівники стають лідерами не через особистісні якості, а в результаті ситуації. Ситуаційна теорія надає перевагу обставинам над індивідуальними рисами особистості. Так Ф. Фідлер виділяє наступні критичні ситуації, які дозволяють лідеру діяти ефективно: наявність посади – легше за все лідеру вести за собою, коли він має більшу кількість влади, повноважень; знання способів організації завдань або наскільки легко їх можна описати порівняно з обставинами; уміння формувати взаємовідносини з групою [8].

Р. Бейлс і Ф. Фідлер для розкриття сутності лідерства в публічному управлінні запропонували два типи лідерів: емоційний (що регулює міжособистісні відносини) та інструментальний (що регулює активність по досягненню групою певних цілей), підкреслюючи їх обов’язкову наявність у реально існуючій групі [8]. Зрозуміло, що наявність двох типів лідерів не завжди відображає групову дійсність, тому що реально існуюча

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

група може мати стільки лідерів скільки має членів, тобто кожен з них може виявитися лідером у конкретній ситуації.

Ф. Фідлер також вказує на можливість існування «лідера взагалі», виділяючи «універсального» лідера (на противагу «ситуативному»), лідерство якого незмінно й відбувається у конкретних ситуаціях. Вчений класифікує лідерів за видом діяльності: «виконавець», «генератор ідей» та ін.

Синтетичні теорії лідерства (Б. Басс, Ю. Дженінгс, Д. Бредфорт, Ф. Кардел, А. Кохен, Ф. Фідлер, Р. Хауз) виникли як компроміс між перерахованими вище теоріями, розглядаючи явище лідерства у залежності від індивідуально-психологічної специфіки особистості лідера**.** Так, Ф. Фідлер, як представник теорії, наполягає, що лідерство є продуктом групової діяльності. На його думку формуванню лідерства сприяє спільна діяльність членів групи (актуальна мета, завдання, умови їх вирішення та ін.) [8]. Б. Басс вважає, що лідерство визначається такими змінними, як цілі групи, особистість лідера та фактори, що детермінують групову поведінку [9]. Зокрема, Ю. Дженінгс визначає «лідерство, як процес організації міжособистісних відносин в групі, складовими якого є: лідер, підлеглі, ситуація, визначаючи лідера, як суб'єкт управлінського процесу» [10]. Отже, намагання представників «синтетичної теорії лідерства знайти компроміс між трьома позиціями – «лідерством як функцією індивідуально-психологічних особливостей», «лідерством як функцією групи» та «лідерством як функцією ситуації» виявилось невдалим, але сприяло виникненню великої кількості «міні-теорій».

Зазначимо, що лідерство та керівництво – два поняття, з якими пов'язане ефективне публічне управління. Так, визначення змісту понять «лідерство та керівництво» було запропоновано австралійсько-американським соціологом Е. Мейо. В ході Хоторнського експерименту Е. Мейо зробив висновок, що продуктивність праці робітника залежить не від матеріальних, а психологічних та соціальних факторів, тобто побудова нових організаційних відносин можливо на шляху врахування соціальних та психологічних аспектів діяльності працівників. Вчений виділяє «формальні» групи (які організовані за чіткими структурами та правилами за ініціативою адміністрації та є структурним підрозділом вищого органу влади), у яких структура влади (ролі членів групи, система підпорядкування) суворо регламентована особливим характером її діяльності [11]. Тобто це стосується органів державної влади, діяльність яких регламентується вищими органами. Однак на відміну від «формальних» груп є «неформальні» малі соціальні групи, що виникають для досягнення особистих цілей. Формальні групи частіше формуються в складі формальних.

Часто «лідерство та 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». На їх думку, 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 напрямах: управління діяльністю, управління персоналом, управління собою.

З точки зору вітчизняної психології зміст понятий «лідер» і «керівник», «лідерство» і «керівництво» характеризують регуляцію міжособистісних відносин, або за допомого 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, який здійснює вплив на прихильників особистими якостями, які відповідають потребам колективу.

Отже, 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. Однак даний поділ є важливим для поняття лідерства в психології управління. Зокрема, в психологічному словнику лідерство визначається, як «відносини в стилі домінування та підпорядкування, впливу та слідування в міжособистісних відносинах у групі» [12]. Так О. Слюсаренко визначає лідерство, як «міжособистісні взаємовідносини у групі, а не лише спеціальний набір якостей та здібностей лідера» [13].

Сучасні суспільні процеси характеризуються швидкими змінами. Змінюється не тільки суспільство, змінюються вимоги до організації публічного управління, які вимагають нових принципів і методів управління, запровадження нових алгоритмів взаємовідносин між лідерами та їх послідовниками. Цифровізація публічного управління, запровадження цифрових технологій (використання великих баз даних, штучного інтелекту, розподіленого реєстру, Інтернету речей тощо), створення електронних продуктів, послуг, розвиток й формування нових взаємозв'язків між галузями та сферами людської діяльності змінює процес публічного управління й умови роботи публічних управлінців, які повинні, використовуючи творчий підхід до виконання своїх обов'язків, ініціювати зміни в середині організацій, розвивати персонал й рухатися вперед [14].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Отже, лідерство є рушійною силою змін в суспільстві. Також воно впливає на зміни в діяльності державних установ, визначаючи роль лідера як головну. 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 проблеми, якими б складними вони не були [15].

В сучасних умовах в рамках нової парадигми лідерства, що характеризується утвердженням нових оргструктур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей, публічне управління потребує лідерів нової формації, які спроможні брати на себе відповідальність за прийняття швидких рішень в умовах численних загроз та ризиків.

Таким чином, вивчаючи психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні, можна зробити висновки, що лідерство та керівництво в публічному управлінні характеризують 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 досягнення поставлених перед нею цілей.

References

1. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th edition: Western Michigan University [in English].
2. Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York [in English].
3. Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25. [in English].
4. Homans, G. (1950). *The Human Group*. New York [in English].
5. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York [in English].
6. Kolinke, N.O. (2012). Fenomenolohiia ta systematyzatsiia tradytsiinykh i suchasnykh styliv kerivnytstva [Phenomenology and systematization of traditional and modern leadership styles]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Literary University of Ukraine*, 22.7, (pp. 380-391) [in Ukrainian].
7. Kozak, O.V. (2019). Osobystist lidera v suchasnomu psykholohichnomu dyskursi [The personality of a leader in modern psychological discourse]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Psykholohichni nauky – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Psychological Sciences Series*, 1, (pp. 136-141) [in Ukrainian].
8. Fiedler, F.E. (1957). *A Theory of leadership*. New York: McGrawHill [in English].
9. Bass, B.B. (1984). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York [in English].
10. Jennings, E.(1960). *An Anatomy of Leadership*. New York: Harper [in English].
11. Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*. New York [in English].
12. Shapar, V.B. (2007). *Suchasnyi tlumachnyi psykholohichnyi slovnyk [Modern explanatory psychological dictionary]*. Kharkiv [in Ukrainian].
13. Sliusarenko, O.O. (2016). Poniattia «lider» i «liderstvo» v suchasnii naukovii literaturi [The concepts of «leader» and «leadership» in modern scientific literature]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: «Pedahohika. Sotsialna robota» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: «Pedagogy. Social work», 2, (pp. 244-246) [in Ukrainian].
14. Yevtushenko, O.N. (2023). Osoblyvosti y perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Features and prospects of digitalisation of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 22, (pp. 964-983) [in Ukrainian].
15. Viliams, D. Lider yak ahent zmin u rozdroblenomu sviti [The leader as an agent of change in a fragmented world]. (n.d.). *uculeadership.com.ua.* Retrieved from: https://surl.li/vcwqwz [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.03

Oleksandr Yevtushenko

LEADERSHIP THEORIES AND THEIR ROLE IN PUBLIC ADMINISTRATION

The materials presents an analysis of psychological approaches to understanding the concepts of «leadership» and «management» and their significance in public administration. It is noted that leadership is the driving force behind societal changes, leading to transformations in the organization of public administration, the emergence of new principles and management methods, and the introduction of new algorithms for relationships between leaders and their followers. In the modern world, leaders are agents of change who mobilize people and resources to address a variety of challenges.

It is emphasized that leadership and management in public administration reflect the internal dynamics between the leader-manager and the group in the context of ongoing social reforms. The development of psychological approaches to the concepts of «leadership» and «management» reflects the complexity of the management process and the shift in the manager's role toward that of a leader who directs organizational efforts toward achieving its goals.

Keywords: *leadership, management, leadership theories, leader, manager, public administration, management psychology.*

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 Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-5161-3312.

© О. Євтушенко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.04

Вікторія Андріяш
Владислав Ізотов

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ

Матеріали представляють теоретичний аналіз концептуальних положень державно-приватного партнерства. Окреслено визначення державно-приватного партнерства, виділено його характеристики й цілі. Виявлено принципи, особливості, ризики та переваги його реалізації, використовуючи які можна досягти максимального результату при практичному застосуванні механізмів державно-приватного партнерства.

Ключові слова: *держава, приватний сектор економіки, партнерство, державно-приватне партнерство, ризик, принцип.*

На сьогодні існують проекти, виконання яких є життєво важливим для держави, але внаслідок своєї масштабності, капіталомісткості та соціальної значущості вони не можуть бути реалізовані лише ринковими або бюджетними інструментами. Гостра необхідність реалізації таких проектів потребує розробки цілого комплексу заходів, що виходять за межі компетенцій та фінансових можливостей державного й приватного секторів, що дозволило сформувати інститут державно-приватного партнерства. Тобто, сьогодні державно-приватне партнерство постає як ресурсний та організаційно-управлінський взаємовигідний альянс держави, бізнесу, банківських, міжнародних фінансових організацій та інших інститутів у сфері реалізації великомасштабних фінансових суспільно-значущих проектів на основі законодавчих актів та спеціальних угод, і навіть балансу взаємних інтересів.

Ефективність такого партнерства забезпечується не так за рахунок прямого об'єднання фінансових ресурсів на умовах співфінансування (співінвестування), поділу ризиків та взаємної вигоди, скільки за рахунок використання унікальних можливостей кожного з учасників проекту. Варто вказати, що форми співробітництва між державою та приватним сектором існували завжди. Складні форми організації господарської діяльності, особливо в сучасних умовах потребують необхідної участі держави. Водночас, нормативно-правова база, система управління, механізми врегулювання та інші умови, в яких доводиться функціонувати державно-приватному партнерству протягом останніх років, представляють собою новий ступінь розвитку взаємовідносин держави та бізнесу.

Державно-приватне партнерство інтерпретується, зазвичай, у двох розуміннях – теоретичному та практичному. В теоретичному сенсі – це взаємовідносини влади (держави) та бізнесу у договірній (контрактній) формі, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального економічного та соціального розвитку та планування. З практичного погляду, це конкретні проекти, що реалізуються різними державними органами та бізнесом спільно або приватними компаніями на об'єктах державної та муніципальної власності.

Сучасні західні дослідники в силу довшого, ніж у країнах пострадянського простору, періоду існування подібної проблематики зуміли достатньо детально викласти основні риси та принципи державно-приватного партнерства. На думку окремих з них, державно-приватне партнерство – це «контрактна угода між державною структурою будь-якого рівня та організацією приватного сектора; за допомогою цієї угоди навички та активи кожного сектора взаємодоповнюються з метою створення послуг чи об'єктів громадського використання; на додаток до спільного використання ресурсів, кожна сторона поділяє потенційні ризики та вигоди» [5].

У публікаціях авторитетної рейтингової агенції Standart and Poor's державно-приватне партнерство характеризується в якості «будь-якої середньо- або довгострокової угоди між приватним та державним секторами, заснованої на розподілі ризиків та доходів, а також на об'єднанні ресурсів та компетенцій». Дослідження американського професора П. Розенау грунтуються на тому, що державно-приватне партнерство виникло як «юридична форма кооперації, яка може запобігти провалам як ринку, так і держави, і поєднувати кращі якості обох сторін таким чином, що вийде синергетичний позитивний ефект» [7].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Інші дослідники визначають державно-приватне партнерство як «тривалу кооперацію між учасниками приватного та державного секторів, що дозволяє їм спільно розробляти продукти та послуги, а також розподіляти ризики, витрати та ресурси, пов'язані з наданням цих продуктів та послуг» [4].

Дещо по іншому трактують державно-приватне партнерство окремі зарубіжні дослідники наголошуючи, що державно-приватне партнерство – це «мовний прийом, визнаний замаскувати справжні цілі, якими є приватизація та прагнення залучити приватні підприємства у процес надання суспільних благ з допомогою державних підприємств; крім того, партнерство може бути охарактеризовано як політичний символ та як політичний інструмент: це реформа управління, тобто інноваційний інструмент, який змінить спосіб здійснення урядових функцій» [8]. На думку інших дослідників, державно-приватне партнерство – це «система співробітництва приватного сектора, підприємств й організацій бізнесу з державними установами, що спрямовані на досягнення загальноекономічних цілей та вирішення актуальних соціально-економічних завдань» [3]. Однак таке визначення, на нашу думку, досить широке й не розкриває змісту та сутності саме такої співпраці.

Варто згадати підхід прихильники якого розглядають державно-приватне партнерство як «певну форму приватизації, й трактують його як особливу форму – непряму приватизацію» [6]. Однак існує й інший підхід, згідно якого, державно-приватне партнерство перебуває на межі державного та приватного секторів, при цьому не будучи ані приватними, ані національними інститутами. Таке партнерство є своєрідним альтернативно-оптимальним шляхом, за допомогою якого партнерам вдається знайти суто політичні форми покращення надання населенню необхідних суспільних або публічних послуг [2]. Інші автори наголошують, що державно-приватне партнерство – є «і контрактацією надання державних послуг комерційним підрядчиком, і приватизацією державних активів» [3].

Отже, існує багато різних визначень державно-приватного партнерства, але, на наш погляд, найбільш загальним серед них є визначення запропоноване Світовим банком: «державно-приватне партнерство – це угоди між публічною та приватною сторонами щодо виробництва та надання інфраструктурних послуг, що укладаються з метою залучення додаткових інвестицій і, що важливіше, є підвищенням ефективності бюджетного фінансування» [1].

Незважаючи на відмінності у тлумаченні визначення державно-приватного партнерства, різновидів організаційно-правових форм та методів реалізації намічених цілей, які стримуються тимчасовими рамками їх функціонування, вибором сфери практичних додатків, більшість дослідників схиляються, що державно-приватне партнерство спрямоване на вирішення суспільно значущих завдань на взаємовигідних умовах як для держави, так й для бізнесу. Як наслідок, характерними особливостями державно-приватне партнерство можемо назвати:

– обмеженість у часі (проекти зазвичай створюються під конкретний об'єкт чи комплекс об'єктів, створення якого необхідно завершити протягом певного періоду);

– обмеженість у просторі (проекти прив'язуються до цілком конкретного об'єкта або комплексу об'єктів – велика житлова забудова, аеропорти, морські порти тощо);

– реалізація за умов конкурентного середовища (за кожен контракт чи концесію відбувається конкурентна боротьба).

Таким чином, державно-приватне партнерство – це юридично узаконена, організаційно вибудувана система взаємовідносин між державою та бізнесом з метою здійснення спільних проектів на взаємовигідних умовах. Це надає додаткові можливості приватному партнеру для одержання гарантованого прибутку і підвищення конкурентоспроможності, а державі – для реалізації соціально-економічної політики, виконання своїх завдань, підвищення ефективності діяльності, надання послуг із метою задоволення суспільних потреб.

References

1. Delmon, J. (2009). *Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk*. The World Bank and Kluwer Law International [in English].
2. Gerrard, M.B. (2011). What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? *Finance & Development*, (Vol. 38), 3, (pp. 12-21) [in English].
3. Klievtsievych, N.A. (2017). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument rehionalnoho rozvytku [Public-private partnership as a tool of regional development]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society,* 9. Retrieved from: https://surl.li/dfipfm [in Ukrainian].
4. Mochernyi, S.V. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]*. Kyiv. Vydavnychyi tsentr «Akademiia» [in Ukrainian].
5. Norment, R. (2007). Fundamentals of Public-Private Partner-ships (PPPs). *www.ncppp.org*. Retrieved from: https://www.ncppp.org [in English].
6. *Public/Private Partnerships: Financing a Common Wealth.* (n.d.). (1985). Washington Post [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

7. Rosenau, P. (2000). *Public-Private policy partnerships*. Cambridge, MA: MIT press [in English].
8. Yefymenko, T.I., Cherevykov, Ye.L., & Pavliuk, K.V. (2012). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo v systemi rehuliuvannia ekonomiky [Public-private partnership in the system of economic regulation]*. Kyiv. NAN Ukrainy, In-t ekon. ta prohnozuv [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.04

Viktoriia Andriiash
Vladyslav Izotov

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: CONCEPT AND CONTENT

The materials presents a theoretical analysis of the conceptual provisions of public-private partnership. The definition of public-private partnership is outlined, its characteristics and goals are highlighted. The principles, features, risks and advantages of its implementation are identified, using which it is possible to achieve maximum results in the practical application of public-private partnership mechanisms.

Keywords: *state, private sector of the economy, partnership, public-private partnership, risk, principle.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. н. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Владислав Ізотов, магістрант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ivs.biz.mk@gmail.com.

Vladyslav Izotov, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ivs.biz.mk@gmail.com.

© В. Андріяш, В. Ізотов
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.05

Людмила Антонова

ІНТЕГРАЦІЯ ПОЛОЖЕНЬ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ У ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

Корупція є однією з найсерйозніших загроз для розвитку суспільства, підриваючи довіру до державних інститутів, спотворюючи економічні механізми та гальмуючи соціальний прогрес. Традиційні підходи до запобігання та протидії корупції, що базуються переважно на законодавчих обмеженнях, правоохоронній діяльності та інституційних реформах, часто виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлено тим, що корупція за своєю суттю є складним соціо-психологічним феноменом, в основі якого лежать індивідуальні та групові поведінкові патерни, ірраціональні рішення та психологічні установки. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція знань та методів поведінкової економіки та психології у дослідження механізмів запобігання і протидії корупції для розробки більш дієвих та цілеспрямованих стратегій боротьби з корупцією. Також, при розроблені та реалізації антикорупційних ініціатив , важливо усвідомлювати, як психологічні упередження та когнітивні спотворення впливають на корупційні рішення, і яким чином принципи поведінкової економіки можуть бути використані для проектування ефективних антикорупційних інтервенцій, що ґрунтуються не лише на покаранні, але й на формуванні бажаної поведінки та зміні суспільної свідомості.

Ключові слова: *поведінкова економіка, психологія, механізми запобігання і протидії корупції, корупційні практики, антикорупційні ініціативи, антикорупційні стратегії.*

Народження нового аналітичного напрямку, за яким закріпилася назва поведінкової (біхевіористської) економіки (behavioral economics), по праву вважається однією з найбільш цікавих і знаменних подій у розвитку економічної науки останніх десятиліть. Його утвердження в якості самостійної субдисципліни, що сформувалася на стику економічних і психологічних досліджень, відбулося відносно нещодавно – у 70-х роках минулого століття. З самого початку поведінкова економіка поставала як прямий виклик стандартній (неокласичній) економічній теорії. З методологічної точки зору її головною характерною рисою стало активне використання експериментальних методів (переважно у лабораторних умовах). Із змістової точки зору її найважливішою методологічною особливістю є відмова від загальноприйнятої моделі раціонального вибору – поведінкового фундаменту, на якому традиційно вибудовувалася і продовжує вибудовуватися чи не більша частина сучасного економічного аналізу. Численні експерименти, що проводилися економістами біхевіористами, засвідчили: реальна поведінка людей має не надто багато спільного з тим, як поводить себе економічний суб'єкт згідно постулатів неокласичної теорії, який володіє строго впорядкованим набором переваг, має у розпорядженні досконалу інформацію, наділений безмежними рахунковими здібностями. У багатьох найрізноманітніших ситуаціях поведінка реальних економічних агентів виявляється у кращому разі обмежено раціональною, а у гіршому – очевидно ірраціональною [1].

Сучасні дослідження в галузі поведінкової економіки та психології докорінно змінили уявлення про прийняття економічних рішень, спростовуючи класичні теорії про повністю раціонального «homo economicus».

Враховуючи різний менталітет і темперамент осіб, поведінка в умовах невизначеності є індивідуальною; можна виділити два типа людей – ті, що вміють контролювати емоції та приймають економічні рішення раціонально, із врахуванням об'єктивних економічних чинників, мотивів, минулого досвіду та аналітики, а також із взаємоузгодженням цілей із свідомими інтересами та ті, що діють ірраціонально, адже емоційна складова поведінки переважає над факторами когнітивного впливу, а основою для прийняття рішення є підсвідомі, інтуїтивні мотиви [2].

Насправді, люди, не ідеальні обчислювальні пристрої, а складні й унікальні особистості, чиї економічні уподобання значною мірою формуються цілим спектром психологічних, соціальних, когнітивних та емоційних чинників.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Поведінкова економіка, вивчаючи вплив зазначених чинників (психологічних, соціальних, когнітивних та емоційних) на прийняття економічних рішень, дозволяє краще зрозуміти причини корупційної поведінки. Психологія, зі свого боку, надає інструменти для аналізу мотивації, сприйняття ризиків, формування етичних норм та впливу соціального оточення на індивідуальні дії (табл. 1).

Таблиця 1.

Чинники впливу на прийняття економічних рішень як елементи поведінково орієнтованих стратегій

Психологічні чинники	Психологія глибоко проникає в процес прийняття рішень, впливаючи на те, як ми оцінюємо інформацію, сприймаємо ризики та будуємо плани.	**Особистісні риси:** Індивідуальні особливості, такі як схильність до ризику, рівень самоконтролю, оптимізм чи песимізм, значно впливають на фінансові та інвестиційні рішення. Наприклад, люди з високою толерантністю до ризику можуть бути схильні до більш агресивних інвестиційних стратегій. **Цінності та переконання**: Глибоко вкорінені цінності, етичні норми та особистісні переконання визначають, які економічні дії є прийнятними або бажаними для індивіда. Наприклад, екологічні цінності можуть спонукати до інвестицій у «зелені» технології, навіть якщо вони менш прибуткові. **Досвід:** Попередній досвід, як позитивний, так і негативний, формує очікування та поведінкові патерни. Люди схильні повторювати дії, які принесли успіх, і уникати тих, що призвели до втрат.
Соціальні чинники	Невід'ємна складова людської сутності - бути частиною суспільства. Відповідно економічна поведінка людини не може бути відірвана від соціального контексту.	**Соціальні норми:** Неписані правила поведінки в суспільстві чи певній групі значно впливають на економічні вибори. Якщо в певному середовищі корупція сприймається як норма, це може стимулювати таку поведінку, навіть якщо вона суперечить особистим моральним принципам. **Ефект натовпу (стадне почуття):** Тенденція наслідувати дії інших людей, особливо в умовах невизначеності. Це може проявлятися в інвестиційних «бульбашках», коли люди купують акції, що дорожчають, просто тому, що так роблять інші, незважаючи на об'єктивну оцінку. **Референтні групи:** Групи людей, з якими індивід себе ідентифікує або до яких прагне належати, формують стандарти споживання, інвестицій та фінансових рішень. Бажання відповідати статусу чи стилю життя певної групи може впливати на витрати та заощадження. **Вплив авторитетів та інфлюенсерів:** Думка чи дії осіб, які вважаються авторитетними (експерти, лідери думок, знаменитості), можуть суттєво впливати на економічні рішення великої кількості людей
Когнітивні чинники (упередження)	Для пришвидшення обробки даних людський мозок часто звертається до швидких та простих методів (евристик) для прийняття рішень, своєрідних «ярликів» мислення, що часто призводить до систематичних помилок або когнітивних упереджень.	**Упередження підтвердження (confirmation bias):** Схильність шукати, інтерпретувати та запам'ятовувати інформацію, яка підтверджує вже існуючі переконання. Це може призвести до ігнорування суперечливих даних і прийняття необ'єктивних рішень. **Ефект фреймінгу:** Спосіб подання інформації впливає на прийняття рішення, навіть якщо суть інформації залишається незмінною. Наприклад, одна й та ж програма може сприйматися по-різному, якщо вона подана як «збереження 90% життів» або «втрата 10% життів». **Упередження заякорення** (anchoring bias): Тенденція надмірно покладатися на першу частину інформації («якір») при прийнятті подальших рішень. Це може впливати на переговори про ціну, оцінку активів тощо. **Ілюзія контролю:** Переконання, що людина має більший контроль над подіями, ніж це є насправді. Це може призвести до надмірної самовпевненості та ризикованих інвестицій. **Омана неповоротних витрат (sunk cost fallacy):** Схильність продовжувати інвестувати ресурси (гроші, час, зусилля) в щось, що вже не приносить користі, просто тому, що вже було багато вкладено.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Емоційні чинники	Емоції відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні економічних рішень, часто переважаючи раціональний аналіз.	**Страх і паніка:** У періоди економічної нестабільності страх може викликати масовий продаж активів, що призводить до обвалів ринків. Страх втрати (loss aversion) – тенденція сильніше переживати втрати, ніж радіти еквівалентним виграшам – є потужним мотиватором, що змушує людей уникати ризиків. **Надія та оптимізм:** Надмірний оптимізм може спонукати до ризикованих інвестицій або переоцінки власних можливостей. **Жадібність:** Прагнення до швидкого та легкого збагачення часто призводить до участі в шахрайських схемах або необґрунтованих інвестиціях. **Заздрість:** Порівняння себе з іншими та бажання володіти тим, що мають інші, може стимулювати споживчу поведінку або прагнення до неправомірних вигод. **Сором і провина:** Ці емоції можуть впливати на дотримання правил, сплату податків або участь у благодійних акціях.

Всі зазначені чинники взаємодіють складним чином, формуючи унікальний профіль економічної поведінки кожної людини. Розуміння цього багаторівневого впливу є ключовим для розробки ефективних стратегій у будь-якій сфері, включаючи таку складну проблему, як боротьба з корупцією. Адже розуміння впливу зазначених чинників дозволяє перейти від чисто правових чи інституційних підходів до більш тонких, поведінково орієнтованих стратегій.

Застосування поведінкової економіки до дослідження корупції дозволяє:

- Виявити систематичні ірраціональності у прийнятті корупційних рішень. Наприклад, люди можуть брати участь у корупційних схемах не лише через очікуваний фінансовий виграш, але й через соціальний тиск, бажання «бути як усі», або через когнітивні упередження, що змушують їх недооцінювати ризики.
- Розробити більш точні моделі корупційної поведінки, які враховують ці ірраціональні чинники. Це може допомогти краще прогнозувати, за яких умов корупція є більш вірогідною.
- Створити ефективніші антикорупційні стратегії, які враховують ці поведінкові особливості. Наприклад, замість того, щоб покладатися лише на суворі покарання (які можуть бути не завжди ефективними через упередження оптимізму), можна використовувати «підштовхування» (nudges) для заохочення чесної поведінки або змінювати архітектуру вибору таким чином, щоб ускладнити корупцію.
- Покращити розуміння впливу соціальних норм на корупцію. Поведінкова економіка досліджує, як сприйняття того, що є «нормальним» або «прийнятним» у суспільстві, може впливати на індивідуальну схильність до корупції.
- Оцінити ефективність різних антикорупційних заходів з точки зору їхнього впливу на поведінку людей. Наприклад, чи справді публічне декларування доходів змінює поведінку чиновників, враховуючи їхні когнітивні упередження?

Таким чином, поведінкова економіка надає потужний аналітичний інструментарій для дослідження корупції, допомагаючи розкрити приховані психологічні механізми, що лежать в її основі, та розробити більш дієві методи боротьби з нею.

Інтеграція поведінкової економіки та психології є ключем до глибшого розуміння причин корупції та розробки ефективніших стратегій її запобігання. Традиційні економічні моделі часто базуються на припущенні про раціональність агентів, але корупційна поведінка часто є результатом складних психологічних процесів та когнітивних упереджень, які виходять за межі простого максимізації вигоди.

Поведінкова економіка, з її фокусом на тому, як люди насправді приймають рішення, а не як вони повинні це робити згідно з класичними моделями, надає цінні інсайти щодо ірраціональних аспектів корупції. Психологія, у свою чергу, досліджує мотивації, переконання та соціальний контекст, які впливають на індивідуальну та групову поведінку, включаючи неетичну поведінку, таку як корупція.

Об’єднання цих двох дисциплін дозволяє:

- ідентифікувати специфічні когнітивні упередження, які роблять людей більш схильними до корупційних дій (як ми обговорювали раніше);
- зрозуміти психологічні механізми, такі як моральна дезактивація, які дозволяють корумпованим особам виправдовувати свою поведінку;
- врахувати вплив соціальних норм та групової динаміки на корупційні практики;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

– розробити більш ефективні антикорупційні інтервенції, які враховують ці психологічні та поведінкові чинники (наприклад, замість того, щоб покладатися лише на жорсткі покарання, можна використовувати «підштовхування» (nudges) для заохочення етичної поведінки або змінювати контекст прийняття рішень, щоб ускладнити корупцію);
– покращити комунікацію та навчання в антикорупційних кампаніях, роблячи їх більш переконливими та такими, що резонують з психологією людей.

Таким чином, поведінкова економіка та психологія є потужними інструментами для дослідження корупції, які допомагають вийти за межі спрощених економічних пояснень і розробити більш глибоке та нюансоване розуміння цього складного соціального явища. Це, у свою чергу, може призвести до створення більш ефективних та стійких антикорупційних стратегій.

References

1. Butko, M.P., Nezhyvenko, A.P., & Pepa, T.V. (2016). *Ekonomichna psykholohiia [Economic psychology]*. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury» [in Ukrainian].
2. Hudz, M. (2023). Povedinkova ekonomika v umovakh viiny: vplyv emotsii na ekonomichni rishennia hromadian [Behavioral economics in wartime: the influence of emotions on the economic decisions of citizens]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.05

Lyudmila Antonova

INTEGRATION OF BEHAVIORAL ECONOMICS AND PSYCHOLOGY INTO THE RESEARCH OF MECHANISMS FOR PREVENTION AND COUNTERACTION OF CORRUPTION

Corruption is one of the most serious threats to the development of society, undermining trust in state institutions, distorting economic mechanisms and inhibiting social progress. Traditional approaches to preventing and combating corruption, based mainly on legislative restrictions, law enforcement activities and institutional reforms, often turn out to be insufficiently effective. This is due to the fact that corruption is inherently a complex socio-psychological phenomenon, which is based on individual and group behavioral patterns, irrational decisions and psychological attitudes. In this context, the integration of knowledge and methods of behavioral economics and psychology into the study of mechanisms for preventing and combating corruption is of particular relevance in order to develop more effective and targeted strategies for combating corruption. Also, when developing and implementing anti-corruption initiatives, it is important to understand how psychological biases and cognitive distortions affect corruption decisions, and how the principles of behavioral economics can be used to design effective anti-corruption interventions that are based not only on punishment, but also on the formation of desired behavior and changing public consciousness.

***Keywords**: behavioral economics, psychology, mechanisms for preventing and combating corruption, corruption practices, anti-corruption initiatives, anti-corruption strategies.*

Відомості про автора / Information about the Author

Людмила Антонова, д. держ. упр., професор кафедри обліку і аудиту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-2975-6453.

Liudmila Antonova, Doctor of Science of Public Administration, Professor of the Department of Accounting and Audit of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-2975-6453.

© Л. Антонова
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.06

Світлана Верба
Олександр Іванов

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ З ГРОМАДЯНАМИ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

У матеріалах досліджується роль механізмів зворотного зв'язку у забезпеченні ефективного функціонування системи податкового адміністрування в Україні. Розкрито функціональне значення зворотного зв'язку для підвищення прозорості, зміцнення довіри до податкової системи та своєчасного реагування на потреби платників податків. Особливу увагу приділено цифровим інструментам комунікації – Електронному кабінету платника, мобільному застосунку «Моя податкова», системам електронних звернень і відкритим платформам для громадських обговорень. Проаналізовано також традиційні форми взаємодії, їхні обмеження та сучасні виклики, серед яких – цифрова нерівність і захист персональних даних. Акцент зроблено на важливості участі громадськості та громадських організацій у формуванні податкової політики. Зроблено висновок про необхідність подальшого розвитку механізмів зворотного зв'язку на основі принципів відкритості, доступності та інноваційності.

Ключові слова: *податкове адміністрування, зворотний зв'язок, податкова служба, цифрові інструменти, електронні звернення.*

Ефективне функціонування системи податкового адміністрування значною мірою залежить від налагодженого зворотного зв'язку між податковими органами та громадянами. Такий зворотний зв'язок сприяє підвищенню прозорості, довіри до податкової системи та забезпечує своєчасне реагування на потреби платників податків. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління в Україні, впровадження інноваційних механізмів зворотного зв'язку стає ключовим елементом у взаємодії між державою та суспільством.

Зворотний зв'язок у податковому адмініструванні виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективну взаємодію між податковими органами та громадянами. Передусім, важливою є інформаційна функція, яка полягає в донесенні до платників податків актуальної інформації щодо їхніх податкових зобов'язань, змін у законодавстві та порядку сплати податків. Завдяки цьому громадяни отримують змогу діяти в межах правового поля та уникати порушень через необізнаність. Комунікативна функція зворотного зв'язку реалізується через створення ефективних каналів обміну інформацією між податковою службою та платниками. Сюди відносяться як офіційні звернення та консультації, так і електронні сервіси, гарячі лінії, платформи для подання запитів чи скарг. Налагоджена комунікація сприяє прозорості діяльності органів податкової служби та підвищенню довіри до них. Контрольна функція зворотного зв'язку дає змогу виявляти проблемні аспекти у діяльності податкових органів, реагувати на порушення прав платників, удосконалювати внутрішні процедури та підвищувати якість надання адміністративних послуг. Окремо варто відзначити мотиваційну функцію. Зворотний зв'язок позитивно впливає на формування податкової культури, підвищує обізнаність населення щодо важливості сплати податків, зміцнює відчуття відповідальності перед державою та сприяє добровільному виконанню податкових обов'язків. Таким чином, зворотний зв'язок у системі податкового адміністрування не лише покращує адміністрування податків, а й виконує соціальну та виховну роль [6].

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій провідну роль у забезпеченні електронної комунікації відіграє мережа Інтернет. В Україні спостерігається постійне зростання кількості користувачів цифрових ресурсів, що зумовлює необхідність активного використання онлайн-платформ у податковому адмініструванні. З урахуванням цього Державна податкова служба України та її територіальні органи створили офіційні вебсайти, які слугують ефективним інструментом зворотного зв'язку з громадянами. Зокрема, через вебпортал ДПС реалізуються такі функції, як приймання запитів щодо роз'яснення положень податкового законодавства, обробка звернень громадян, запитів на доступ до публічної інформації, а також пропозицій щодо проєктів регуляторних актів. Крім того, важливою складовою сучасного зворотного зв'язку стало спілкування з

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

платниками податків через соціальні мережі, що забезпечує оперативну та доступну форму комунікації, адаптовану до цифрових потреб сучасного суспільства [1].

До традиційних механізмів зворотного зв'язку в системі податкового адміністрування належать особисті звернення громадян до податкових органів, що дозволяють отримати індивідуальні консультації або подати скаргу безпосередньо. Важливу роль також відіграють громадські приймальні та телефонні «гарячі лінії», які забезпечують доступ до фахової допомоги у режимі реального часу. Крім того, поширеним засобом комунікації є письмові звернення та скарги, які розглядаються відповідно до визначених законодавством строків.

Попри актуальність цих форм зворотного зв'язку, вони мають певні обмеження. Зокрема, їх недоліками є низька оперативність обробки запитів, обмежений часовий і територіальний доступ для окремих категорій населення, а також складність у масштабному охопленні платників податків. У сучасних умовах, коли зростає потреба в швидкій і зручній комунікації, традиційні механізми потребують доповнення інноваційними цифровими інструментами, що забезпечать більш ефективний діалог між громадянами та податковими органами.

Слід зазначити, що право громадян на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування гарантоване статтею 40 Конституції України і регулюється Законом України «Про звернення громадян». Згідно із законом, зверненнями вважаються пропозиції, заяви та скарги, подані в усній або письмовій формі як індивідуально, так і колективно. Їх розгляд здійснюється безоплатно. Такі звернення є важливим механізмом участі громадян у формуванні рішень, контролі за діяльністю органів влади та встановленні пріоритетів їх роботи [4; 5].

Звернення громадян у сфері податкового адміністрування виступають ключовим інструментом забезпечення зворотного зв'язку між платниками податків і органами державної влади. Вони відображають не лише суспільну активність, а й зацікавленість населення у прозорості, справедливості та ефективності податкової політики. Взаємодія громадян із податковими органами охоплює широкий спектр питань – від надання роз'яснень до оскарження рішень, що потребує чіткого нормативного регулювання та процедурної впорядкованості. Забезпечення такого зворотного зв'язку є важливою умовою легітимності податкової системи, гарантією дотримання прав платників і зміцнення довіри до інституцій публічної влади [3].

З розвитком інформаційних технологій податкові органи України активно впроваджують сучасні цифрові інструменти, спрямовані на підвищення ефективності зворотного зв'язку з громадянами та спрощення процедур податкового адміністрування. Одним із ключових інструментів є Електронний кабінет платника податків — онлайн-платформа, що дозволяє подавати звітність, отримувати офіційні консультації, відслідковувати статус податкових документів та спілкуватися з податковими органами без особистого відвідування установ.

Суттєвим кроком до мобільності стала поява мобільного застосунку «Моя податкова», який дає змогу громадянам зручно здійснювати податкові операції, переглядати актуальну інформацію та взаємодіяти з податковою службою з будь-якої точки доступу до інтернету. Також набули поширення системи електронних звернень, що спрощують процес подання запитів, скарг чи пропозицій до податкових органів та дозволяють отримувати відповіді в цифровому форматі, з дотриманням установлених термінів. Такі системи забезпечують прозорість комунікації та знижують рівень бюрократизації. Додатково податкові органи проводять онлайн-консультації та вебінари, що сприяють підвищенню правової та податкової обізнаності громадян, особливо в частині змін у законодавстві, нововведень у адмініструванні податків та відповідей на типові запитання [2].

Важливою складовою цифрового зворотного зв'язку є також створення відкритих платформ для обговорення проєктів нормативних актів, що дає змогу залучати громадськість до формування податкової політики, враховувати їхні пропозиції та зауваження, підвищуючи рівень легітимності та довіри до податкової системи. Усі ці інструменти суттєво розширюють можливості громадян щодо комунікації з податковими органами, сприяючи прозорості, оперативності та зручності у взаємодії.

Податкові органи активно сприяють залученню громадськості до процесів податкового адміністрування, створюючи умови для відкритого діалогу та участі громадян у формуванні податкової політики. Одним із таких інструментів є діяльність громадських рад при податкових органах, що дає змогу представникам громадськості брати участь у розробці рішень, які стосуються оподаткування. Крім того, організовуються публічні консультації, під час яких обговорюються запропоновані зміни до податкового законодавства, що дозволяє враховувати думку платників податків. Значну роль також відіграють інформаційно-роз'яснювальні кампанії, спрямовані на підвищення рівня податкової обізнаності та формування відповідального ставлення до виконання податкових обов'язків.

У контексті механізмів забезпечення зворотного зв'язку з громадянами в системі податкового адміністрування важливу роль відіграє взаємодія з громадськими організаціями, що працюють у сфері податків і фінансів. Одним із прикладів такої співпраці є діяльність Громадської колегії при Державній податковій службі України, яка виконує функцію комунікативного посередника між податковими органами та платниками податків.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Завданням цієї колегії є координація заходів, спрямованих на консультування громадян з питань реалізації державної податкової політики, а також налагодження ефективного зворотного зв'язку. Через узагальнення суспільної думки щодо якості роботи податкових органів, Громадська колегія сприяє формуванню конструктивного діалогу між державою та платниками податків. Такий формат взаємодії дозволяє враховувати інтереси обох сторін і формувати партнерські відносини, засновані на прозорості, взаємній довірі та цивілізованому підході до виконання податкових зобов'язань [1].

Попри суттєвий прогрес у впровадженні механізмів зворотного зв'язку в системі податкового адміністрування, залишаються актуальними низка викликів. Серед них – низький рівень цифрової грамотності окремих категорій населення, обмежений доступ до інтернету у віддалених та сільських регіонах, а також потреба у надійному захисті персональних даних платників. Для ефективного подолання цих проблем необхідно реалізовувати програми з підвищення цифрової обізнаності, розвивати інфраструктуру інтернет-доступу, зокрема у сільській місцевості, а також удосконалювати нормативно-правову базу щодо конфіденційності та безпеки обробки персональної інформації.

Таким чином, забезпечення ефективного зворотного зв'язку з громадянами є ключовим елементом у системі податкового адміністрування. Впровадження сучасних цифрових інструментів та активна взаємодія з громадськістю сприяють підвищенню прозорості, довіри до податкової системи та формуванню високої податкової культури. Подальший розвиток механізмів зворотного зв'язку має базуватися на принципах відкритості, доступності та інноваційності.

References

1. Bashynskyi, I. A. (2024). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky shchodo formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini [Mechanisms for implementing state policy on the formation of tax culture in Ukraine]. *Candidate's thesis*. Mykolaiv: CHNU imeni Petra Mohyly [in Ukrainian].
2. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]. (n.d.). *tax.gov.ua*. Retrieved from: https://tax.gov.ua/ [in Ukrainian].
3. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy [State Tax Service of Ukraine]. (n.d.). *tax.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/yoygza [in Ukrainian].
4. *Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996* [Constitution of Ukraine, June 28, 1996]. (1996). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.lu/pydmzn [in Ukrainian].
5. *Zakon Ukrainy Pro zvernennia hromadian vid 02.10.1996 r. (v red. vid 31.12.2023 r.)* [Law of Ukraine On citizens appeals from Oct. 2, 1996 (as amended on Dec. 31, 2023)]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/hbwgcf [in Ukrainian].
6. Zhuk, I., Zakharkin, O., Sharova, S., & Nabatova, Yu. (2023). Mechanisms of public finance digitalization and methods of implementing in the public administration system in Ukraine: European experience. *Ekonomichni pytannia* – Economic *Affairs*, 68(3), (pp. 1697-1707). Retrieved from: https://surl.li/lnzcfd [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.06

Svitlana Verba
Oleksandr Ivanov

MECHANISMS FOR ENSURING FEEDBACK FROM CITIZENS IN THE SYSTEM OF TAX ADMINISTRATION

The materials explore the role of feedback mechanisms in ensuring the effective functioning of the tax administration system in Ukraine. The functional significance of feedback is highlighted in terms of enhancing transparency, strengthening trust in the tax system, and enabling timely responses to taxpayers' needs. Particular attention is paid to digital communication tools such as the Electronic Taxpayer Cabinet, the "My Tax" mobile application, electronic appeal systems, and open platforms for public discussions. Traditional forms of interaction, their limitations, and modern challenges – such as digital inequality and personal data protection—are also analyzed. Emphasis is placed on the importance of public participation and the role of civil society organizations in shaping tax policy. The study concludes with the need for further development of feedback mechanisms based on the principles of openness, accessibility, and innovation.

Keywords: *tax administration, feedback, tax service, digital tools, electronic appeals.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Олександр Іванов, магістрант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ivanov_9999@ukr.net

Oleksandr Ivanov, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ivanov_9999@ukr.net

© С. Верба, О .Іванов
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.07

Svitlana Lizakowska

THE INNOVATIVE INFORMATION AND COMMUNICATION PROCESS IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

The newest communication and information process involves the implementation of new information platforms to ensure transparency of activity of public authorities and public control over their activities. The introduction of such platforms implies citizen control over the decision-making process and the transition to electronic document management, which is quite relevant in the modern period. Improving the efficiency of interaction between government and civil society and the effectiveness of solving complex problems puts the issue of electronic communication between the government and civil society institutions on the agenda as part of a modern public administratuion.

Keywords: *communication, digitalization, innovations, public administration.*

In the context of rapid development of digital technologies, structural changes in public institutions and constant demand for change from society, the need to ensure transparency in relations and increase the level of democracy and trust in government institutions is growing. In this problem area, the author outlines the expediency of improving the information and communication mechanism of interaction between public authorities and citizens, aimed at rationalizing communication links, improving the quality of administrative and management processes, ensuring an adequate level of information security; streamlining feedback between the authorities and citizens, establishing expert and analytical support and providing informative data on the state of affairs in various spheres of society, and implementing

For example, in 2016, Ukraine introduced the Prozorro [3] electronic public procurement system, where state and municipal customers announce tenders for the purchase of goods, works and services, and business representatives compete for the opportunity to become a supplier to the state [2]. In 2016, the Dozorro monitoring portal was also developed, where civil society organizations monitor public procurement and report violations in this process to regulatory and law enforcement agencies. In this process, it is important to have access to the latest switching technologies that allow remote monitoring of, for example, public procurement and guarantee the transparency of this process.

As for the European experience, the Schengen Information System (SIS) is a large-scale computer database that ensures external border control and law enforcement cooperation between the Schengen countries [1]. The SIS contains information on: suspected criminals, persons who may not have the right to enter or stay in the EU, missing persons, stolen, misappropriated or lost property. The Schengen Information System is used by national authorities responsible for: border control, police and customs checks, public prosecution investigations in criminal proceedings and pre-trial investigations, visa and residence permit issues [4]. This information may be made available to the European Border and Coast Guard Agency, the European Union Agency for Criminal Justice Cooperation and the European Union Agency for Law Enforcement Cooperation. An alert entered into the SIS by one country becomes available in real time in all other countries using the SIS so that the competent authorities in the EU can find the alert. Technically, the SIS consists of the following components: a central system, national SIS systems in all countries using the SIS, and a network between the systems. Since March 2023, the SIS has included the following types of biometrics for confirmation and verification of persons registered in the system: photographs, palm prints, fingerprints, DNA records (only for missing persons). Fingerprints and palm prints are used for biometric searches through the automated fingerprint identification system in the SIS.

The database is currently used by 27 countries. In particular, these are: Austria, Belgium, United Kingdom, Greece, Denmark, Estonia, Ireland, Iceland, Spain, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Germany, Norway, Poland, Portugal, Slovakia, Slovenia, Hungary , Finland, France, Czech Republic, Switzerland and Sweden. Among them, Iceland, Norway and Switzerland are not members of the European Union. Since Ireland and the UK have not signed the Schengen Agreement, they have limited access to SIS data. Since 1995, SIS has helped maintain security in Europe despite the lack of internal border controls [1].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

An innovative information and communication mechanism involves the active use of information systems in this process. E-governance enables public authorities to function in real time and simplifies daily communication with them by citizens, business representatives, etc. Indeed, the latest technologies are changing the approach to the management process and involve active involvement of civil society institutions. It is worth emphasizing that this process should take place within the legal framework of feedback from the authorities and the public.

The development of the information and communication mechanism ensures transparency of public administration, on the one hand, and provides for the transfer of data and information from citizens to the authorities, on the other; this makes it possible to influence decision-making by the authorities.

References

1. European Commission. What is SIS and how does it work? (n.d.). *home-affairs.ec.europa.eu.* Retrieved from: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/schengen/schengen-information-system/what-sis-and-how-does-it-work_en [in English]
2. Zakon Ukrainy Pro publichni zakupivli No. 922-VIII vid 25.12.2015 [Law of Ukraine On Public Procurement No. 922-VIII of 25.12.2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text [in Ukrainian].
3. Prozoro [Prozorro]. (n.d.). *prozorro.gov.ua.* Retrieved from: https://prozorro.gov.ua/en [in Ukrainian].
4. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1860 w sprawie użytkowania Systemu Informacyjnego Schengen do celów powrotu nielegalnie przebywających obywateli państw trzecich [Regulation (EU) 2018/1860 of the European Parliament and of the Council on the use of the Schengen Information System for the return of illegally staying third-country nationals]. *Dz.U. – Journal of Law*, 312 [in Polish].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.07

Світлана Лізаковська

ІННОВАЦІЙНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Новітній комунікаційно-інформаційний процес передбачає впровадження нових інформаційних платформ для забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади та громадського контролю за їх діяльністю. Імплементація таких платформ передбачає контроль громадян за процесом прийняття рішень та перехід на електронний документообіг, що є досить актуальним у сучасний період. Підвищення ефективності взаємодії влади і громадянського суспільства та результативності вирішення складних проблем ставить на порядок денний питання електронної комунікації між владою та інститутами громадянського суспільства як складової сучасного управлінського процесу.

Ключові слова: *комунікація, діджиталізація, інновації, публічне управління.*

Відомості про автора / Information about the Author

Світлана Лізаковська, д. н. держ. упр., професор Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте, м. Гдиня, Республіка Польща. E-mail: s.lizakowska1@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-1524-2673.

Svitlana Lizakowska, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of Polish Naval Academy, Gdynia, Poland. E-mail: s.lizakowska1@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-1524-2673.

© Svitlana Lizakowska
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.08

Іван Лопушинський

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У матеріалах аналізуються ключові реформи української вищої освіти, спрямовані на європейську інтеграцію та підвищення якості. Розглядаються студентоцентроване навчання з індивідуальними освітніми траєкторіями, грантові програми для студентів, оптимізація мережі вишів, а також зміни в системі врядування та автономії університетів. Також обговорюються перегляд ролі та мотивації науково-педагогічних працівників, значення стейкхолдерів та необхідність цифровізації управління в умовах війни для успішного впровадження реформ.

Ключові слова: *вища освіта, публічне управління, стандарти, євроінтеграція, студентоцентроване навчання, гранти, реформа освіти.*

Важко не погодитися з висловленням про те, що «крах освіти – це крах нації». Саме тому основним завданням сучасної вищої освіти України є забезпечення належної якості підготовки фахівців, що ґрунтується на сучасних досягненнях світової науки та етичних принципах і виховує розвинену особистість. Водночас, будь-яка освіта має бути спрямованою насамперед на забезпечення соціальних та економічних потреб держави, її розвиток та інтеграцію до європейського простору.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [1] учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти є: здобувачі вищої освіти та інші особи, які навчаються у закладах вищої освіти; наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники; фахівці-практики, які залучаються до освітнього процесу на освітньо-професійних програмах; інші працівники закладів вищої освіти.

Найперше місце серед учасників освітнього процесу посідають здобувачі вищої освіти, що й потребує орієнтації цього процесу на студента. Студентоцентроване навчання і викладання – це процес, орієнтований на формування такої моделі навчання, за якої ключові знання, уміння та навички, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти, спрямовані на задоволення його власних потреб і забезпечують його затребуваність на ринку праці, високу здатність до працевлаштування. Студентоцентроване навчання передбачає забезпечення публічності інформації про освітні програми (ОП), широке залучення стейкголдерів до розроблення ОП, їх моніторингу та періодичного перегляду, ураховує потреби здобувачів вищої освіти шляхом створення можливостей для гнучких траєкторій навчання, стимулює самостійну роботу здобувачів вищої освіти, підтримку впровадження інноваційних педагогічних технологій та створення атмосфери взаємоповаги і порозуміння між здобувачами освіти і викладачами.

У цьому зв’язку для забезпечення якості вищої освіти суттєву роль мають відіграти індивідуальні освітні траєкторії. Для цього нещодавно Верховна Рада ухвалила Закон про реформу вищої освіти [2]. Документ передбачає, що студенти самі формуватимуть освітню траєкторію, регулюватимуть темп і тривалість навчання, а також, у разі потреби, зможуть змінити спеціальність після року чи півтора року навчання. Студенти-контрактники самостійно визначатимуть тривалість навчання в університеті. Студент зможе пройти чотирирічну бакалаврську програму за три роки або навпаки – поєднати навчання з роботою і завершити його за шість – вісім років.

Вступники на перший (бакалаврський) рівень вищої освіти на контракт, починаючи з 2024 року, отримують гранти для покриття частини вартості навчання впродовж усієї освітньої програми. Відповідне рішення було торік ухвалено Кабінетом Міністрів України. Зокрема, подати заявку на грантове фінансування можуть вступники, зараховані на контракт на денну або дуальну форму навчання, які мають понад 150 балів з двох предметів НМТ. Такі вступники можуть претендувати на грант І рівня, тобто на відшкодування в розмірі 15 тисяч

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

гривень. Вступники, які мають понад 170 балів з двох предметів НМТ, можуть отримати грант ІІ рівня в розмірі 25 тисяч гривень. Також ці суми будуть помножені на коефіцієнт спеціальності [4].

Крім того, нагальним завданням в умовах сьогодення залишається й оптимізація мережі вишів в Україні. За останні 15 років кількість випускників ЗВО в Україні скоротилася майже вдвічі, тому відпала потреба у великій кількості закладів вищої освіти. Міністерство освіти і науки України зараз здійснює оптимізацію мережі закладів вищої освіти України. У жодному разі не будемо ставити під сумнів право МОН, як генерального розпорядника бюджетних коштів, здійснювати таку оптимізацію. Проте спробуємо проаналізувати, на яких засадах бажано було б це проводити.

Безумовно, цей процес має ґрунтуватися на об'єктивних показниках освітньої та наукової діяльності закладів вищої освіти. Водночас, неможливо не погодитися з обов'язковим урахуванням унікальності того чи іншого вишу, зважаючи на затребуваність фахівців відповідних спеціальностей на ринку праці.

Наявна практика об'єднань вишів в нашій державі свідчить, що існує ризик, коли університет може просто «розчинитися» в процесі такого об'єднання. Якщо ж цей заклад є справді унікальним за набором сучасних освітніх програм на національному або регіональному рівні? Чи не призведе поспішне ухвалення управлінських рішень та нехтування потребами стратегічно важливих галузей економіки країни до гострої нестачі кваліфікованих кадрів, втрати наукового потенціалу, спрямованого на інноваційний розвиток та економічну й політичну безпеку держави?

Певні зміни мають статися й у процедурах обрання чи призначення керівників закладів вищої освіти. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 06 вересня 2024 р. № 1029 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти» [5] передбачено проведення впродовж двох років експерименту в трьох закладах вищої освіти України: Національному авіаційному університеті, Запорізькому національному університеті та Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника. Ідеться про перерозподіл прав і обов'язків між ректором, вченою та наглядовою радами. Проєкт передбачає розширення повноважень наглядових рад і зміни системи врядування у вишах. Членів наглядових рад відбирає конкурсна комісія, що складається з провідних українських й іноземних експертів. Такі комісії вже сформовано і вони здійснюють свою діяльність, наприклад у Прикарпатському національному університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ).

Водночас Закон про реформу вищої освіти [2] посилює автономію університетів. Заклади зможуть самостійно визначати інструменти для досягнення компетентностей, установлених стандартом з нерегульованих спеціальностей. Стандарти вищої освіти оновлюватимуться впродовж наступних місяців, що вже давно на часі. Проте, у цих стандартах з'явиться більше вибірковості, що зрештою збільшить конкуренцію в університетах – кращі викладачі з інноваційними курсами отримають більше можливостей, а студенти – вищу якість.

Нагальною проблемою в закладах вищої освіти наразі залишається й мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Головним чинником, який впливає на підвищення продуктивності праці науково-педагогічного персоналу є мотивація. Формування ефективної мотивації можливе лише за рахунок розвинутої системи стимулів, що передбачає мотивацію науково-педагогічних працівників до виконання поставлених завдань закладами вищої освіти. Для ефективного управління мотивацією потрібно матеріальні методи заохочення поєднувати з нематеріальними.

Певні зміни очікуються і в діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО. Другий аспект трансформації стосується ролі викладача. Досі викладач українського вишу був науково-педагогічним працівником, який мусив 600 годин навчати студентів, на додачу займатися методичною роботою, а потім у вільний час писати наукові статті. Часто це відбувалося «для галочки».

В Україні на рівні університетів є потреба дещо змінити цю роль викладача. Перший тип викладачів – хороші презентатори. Вони повинні мати більше годин у першого курсу чи вести великі групи студентів. Очевидно, такі викладачі матимуть більшу частину свого навантаження від викладання. Другий типу викладачів – високофахові науковці. І нам потрібно підсилювати цей науковий складник у межах університетів.

Відповідний Закон народні депутати вже ухвалили [3], проте він ще не набув чинності. Документ розподіляє викладачів на педагогічних та науково-педагогічних працівників. Викладачі-науковці мінімум 30% робочого часу повинні будуть займатися наукою. Тоді як педагоги матимуть більше роботи зі студентами, проте не муситимуть писати наукові статті.

Визначальною залишається і роль стейкголдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. Завданнями стейкголдерів можуть бути: визначення пріоритетних напрямків запровадження інновацій у навчанні, сприяння проходженню різних видів практик здобувачами освіти, надання пропозицій щодо поліпшення якості теоретичної та практичної підготовки здобувачів вищої освіти, розвитку потрібних компетентностей тощо.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

В умовах інтенсивного розвитку і реформування системи освіти України, якість вищої освіти залежить від грамотно вибудуваної взаємодії із зовнішніми і внутрішніми стейкголдерами, оскільки зовнішнє середовище формує соціальне замовлення, а внутрішнє середовище є його ресурсним потенціалом. Розуміння і врахування очікувань, інтересів і потреб різних груп стейкголдерів – це обов'язкова умова надання якісних освітніх послуг і підвищення якості вищої освіти взагалі.

Особливого значення набуває система управління закладами вищої освіти в умовах війни. У закладах вищої освіти з метою ефективної координації та інтеграції управлінських рішень має бути забезпечено процес оптимізації організаційної структури, застосований досвід проєктного менеджменту, здійснена повсемісна цифровізація управління. Невизначеність фінансування, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів змушують переглянути підходи до управління в умовах мінливих ринків.

Успішність ініціатив щодо функціонування закладу вищої освіти в кризових умовах змін залежать від лідерів, які добре розуміють динаміку змін, сил, що перешкоджають змінам стратегії подолання джерел опору, а також готовність і здатність використовувати ці знання для розроблення й реалізації систематичного процесу ініціативи щодо зміни.

Отже, реформа вищої освіти назріла давно, однак стала ще актуальнішою під час широкомасштабної російсько-української війни. В умовах, коли на рахунку кожна гривня, ми не можемо дозволити собі витрачати гроші платників податків на неякісну освіту і бездарне управління освітою. Для нашої держави ефективні лідери, діячі та фахівці у різних сферах – це життєва потреба. Ми не досягнемо цього без якісної освіти. Саме тому, якою складною не виглядала б реформа, її потрібно втілювати. Водночас не забувати в процесі спілкуватися та чути одне одного, оскільки всі ми, зрештою, зацікавлені у сильних вишах та якісній освіті.

References

1. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 1 lypnia 2014 roku No. 1556-VII (iz zminamy) [Law of Ukraine «On Higher Education» dated July 1, 2014 No. 1556-VII (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo rozvytku indyvidualnykh osvitnikh traiektorii ta vdoskonalennia osvitnoho protsesu u vyshchi shkoli» vid 23 kvitnia 2024 roku No. 3642-IX [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Development of Individual Educational Trajectories and Improvement of the Educational Process in Higher Education» dated April 23, 2024 No. 3642-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo pidtrymky naukovoi roboty v zakladakh vyshchoi osvity» vid 06.06.2024 No. 3791-IX [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Support of Scientific Work in Higher Education Institutions» dated June 6, 2024 No. 3791-IX]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from: https://ips.ligazakon.net/document/JI09724G?an=2 [in Ukrainian].
4. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia planu priorytetnykh dii Uriadu na 2024 rik vid 16 liutoho 2024 r. No. 137-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Government's priority action plan for 2024 dated February 16, 2024 No. 137-r.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo rozvytku avtonomii deiakykh zakladiv vyshchoi osvity vid 06 veresnia 2024 r. No. 1029 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the implementation of a pilot project on the development of the autonomy of some higher education institutions: dated September 06, 2024 No. 1029]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2024-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.08

Ivan Lopushynskyi

WAYS TO IMPROVE PUBLIC ADMINISTRATION IN HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

The materials analyze key reforms of Ukrainian higher education aimed at European integration and quality improvement. They consider student-centered learning with individual educational trajectories, grant programs for students, optimization of the network of universities, as well as changes in the system of governance and autonomy of

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

universities. They also discuss the review of the role and motivation of scientific and pedagogical workers, the importance of stakeholders, and the need for digitalization of management in wartime conditions for the successful implementation of reforms.

Keywords: *higher education, public administration, standards, European integration, student-centered learning, grants, education reform.*

Відомості про автора / Information about the Author

Іван Лопушинський, д. держ. упр., професор, заслужений працівник освіти України завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна. E-mail: doctordumetaua@meta.ua, orcid: http://orcid.org/0000-0002-7460-7476.

Ivan Lopushynskyi, Doctor of Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine. Email: doctordumetaua@meta.ua, orcid: http://orcid.org/0000-0002-7460-7476.

© І. Лопушинський
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.09

Олександр Штирьов
Юлія Довгань

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА МОТИВАЦІЮ МОЛОДІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КАР'ЄРНОЇ ТРАЄКТОРІЇ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

У матеріалах представлено роль публічного управління в розвитку держави, підкреслено значення участі молоді у трансформаційних процесах, досліджено мотиваційні чинники вступу на державну службу та охарактеризовано її сучасний стан в Україні.

Ключові слова: *публічне управління, молодь, державна служба, мотивація, реформи, цифровізація, розвиток.*

Кожен із нас є державотворцем і частково главою держави. «Якщо ти не займаєшся політикою, політика займається тобою» – Перікл, давньогрецький державний діяч і полководець, цитатою якого хочеться почати свої роздуми. Час не стоїть на місці: роки минають, покоління змінюються, як і все в цьому світі, і виникає потреба новим людям братися за справи, які були започатковані іншими. Публічне управління є однією з ключових складових функціонування держави, оскільки саме через нього реалізуються владні повноваження, забезпечується виконання державних програм та впровадження реформ. У контексті сучасної України, розвиток публічного управління є важливою передумовою для стабілізації державних інституцій, економічного зростання та соціального благополуччя населення.

Соціальні програми, реалізовані через державне управління, роблять вагомий внесок у забезпечення рівноправного доступу громадян до базових послуг і соціального захисту. Наприклад, у період 2021-2024 рр. урядом було посилено увагу до програм соціальної підтримки населення, зокрема через автоматизацію процесів надання субсидій і соціальних виплат.

Програма діджиталізації державних послуг, яка активно впроваджувалася Міністерством цифрової трансформації, дозволила зменшити бюрократичні процедури, зменшити корупційні ризики та спростити доступ громадян до важливих адміністративних послуг. За даними міністерства, станом на 2023 рік понад 70% основних адміністративних послуг можна отримати через онлайн-платформу «Дія».

Молоді фахівці приносять нові ідеї, сучасні навички та інноваційні підходи до будь-якої сфери нашого життя. Наразі оскільки ми, молодь, є носієм цифрової культури, наша інтеграція допомагає впроваджувати діджиталізацію та технологічні інновації в державний сектор. Це підвищує ефективність роботи державних органів та робить їх послуги більш доступними для громадян.

Люди одного покоління краще розуміють один одного, ніж люди, між яким вікова «прірва» становить більше ніж 20 років. Залучення молодих людей до публічного управління сприяє зміцненню довіри до державних інституцій, оскільки так ми будемо мати «своїх» представників у державній владі і знатимемо за яким вектором нам – і молоді, і службовцям – потрібно рухатися. Крім того, молодь сприяє більш відкритій та прозорій роботі державних органів, що є важливим для розвитку демократичних процесів.

Молоді співробітники сприяють тривалості й спадкоємності управління. Молоді спеціалісти більш гнучкі, витриваліші, більш стійкі до змін, що підвищує стійкість самої системи управління до зовнішніх викликів.

Україна – відносно молода країна, тому маємо активно набувати і застосовувати позитивний досвід інших країн. Як приклад можна навести Естонію. Естонія є унікальною країною, яка майже повністю перевела взаємодію громадян та бізнесу з державою в цифровий формат, понад 90% державних послуг доступні онлайн. Реєстрація бізнесу можлива з будь-якої точки світу через програму е-резидентства. Технології стали частиною естонської ідентичності, і країна активно ділиться досвідом електронного врядування з іншими державами. Вона була першою, яка врегулювала використання штучного інтелекту на державному рівні. Проєкт AI «Кратт» вже функціонує в держустановах, і його інтеграція продовжується.

Естонія співпрацює з IT-сектором через державно-приватні ініціативи, як X-Road і KSI. Програма Work in Estonia підтримує IT-спеціалістів, допомагаючи знайти роботу й адаптуватися. Завдяки підтримці стартапів,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Естонію називають «Кремнієвою долиною Європи». Економіка країни є однією з найдинамічніших у Балтії, з IT-сектором вартістю 3,6 мільярда євро у 2019 році.

Лише за три місяці функціонування застосунку «Дія» його завантажило понад 3 мільйони користувачів. Наразі кількість користувачів перевищує 3,6 мільйона, а до системи підключено більше ніж 30 послуг. Ця електронна платформа значно спрощує взаємодію між громадянами та державними установами. Завдяки їй кожен може подати скаргу чи заяву онлайн у будь-який час, незалежно від того, вихідний це день, обід чи навіть ніч. Система автоматично обробить звернення: передасть на розгляд відповідним органам і запросить усі необхідні документи. Результати розгляду можна отримати вже на наступний день [2].

Чинник мотивації в загальному розумінні стосується сукупності внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людину до певних дій або поведінки. У класичній психології мотивація визначається як процес, що спрямовує зусилля індивіда на досягнення певної мети, і складається з мотивів, потреб, бажань та очікувань.

Для молоді існує декілька факторів обирати будувати кар’єру в державній службі. Перш за все, це широкий спектр можливостей для кар'єрного росту та саморозвитку. Державна служба має дуже широке коло питань і різні підрозділи у державному апараті, які цим займаються. У разі обрання молоддю спеціальності «Публічне управління» можна сказати, що кредо цієї людини буде «Освіта впродовж життя», адже державне управління – це галузь знань, яка постійно змінюється і залежить від зовнішніх факторів.

Молодь може скористатися програмами стажування, участю в міжнародних проектах, можливістю отримання додаткової освіти та розвитку лідерських навичок. Наприклад, програми навчання та сертифікації у публічному управлінні можуть стимулювати молодих людей до участі в державному секторі.

У публічному секторі яскраво підсвічуються головні чесноти і цінності людини, адже фактично за управлінськими рішеннями цієї особи спостерігає вся держава. Молодь часто зацікавлена у справедливому та прозорому управлінні. Участь у державній службі дозволяє їм сприяти зміні системи на краще, реалізуючи свої ідеали, такі як чесність, справедливість і рівність.

Хоча заробітна плата в державному секторі може бути нижчою порівняно з приватним, стабільність та соціальні гарантії, такі як пенсії, відпустки, страхування, відіграють важливу роль, особливо в країнах з високою економічною нестабільністю. Дослідження показують, що стабільність робочих місць є сильним мотиватором для вступу в публічне управління.

Не оминаємо тут і важливість задоволення суто власних потреб. Публічне управління надає молодим фахівцям шанс отримати поважний соціальний статус і впливати на державну політику. Молоді люди, які прагнуть мати вплив на суспільство та брати участь у вирішенні важливих соціальних проблем, часто обирають кар'єру в публічному управлінні.

Сучасні реформи, започатковані після Революції гідності та посилені впродовж 2021-2024 рр., спрямовані на створення більш ефективної та прозорої системи управління. Від здатності державних структур розробляти та впроваджувати дієві політики залежить успішне втілення змін, необхідних для стимулювання економічного зростання, залучення інвестицій та створення робочих місць.

Сучасне державне управління також відіграє важливу роль у зміцненні довіри громадян до влади завдяки забезпеченню якісних і доступних публічних послуг, а також підвищенню прозорості та підзвітності державних органів [1].

Аналітичні дані Національного агентства України з питань державної служби свідчать про те, що у 2022-2023 рр. було запроваджено низку ініціатив, спрямованих на професіоналізацію державної служби, розвиток системи оцінювання ефективності чиновників, а також забезпечення більшої прозорості їхньої діяльності. Одним із таких нововведень був план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року.

Як зазначала Наталія Алюшина, голова Національного агентства України з питань державної служби: «Пріоритетом у освітній діяльності НАДС є створення таких умов, щоб навчання державних службовців було спрямоване на набуття й розвиток сучасних професійних навичок, необхідних для післявоєнної відбудови України, а також для створення ефективної сервісної та цифрової держави». Основні акценти урядового розпорядження включають: цифровізацію послуг і управлінських процесів, покращення якості підвищення кваліфікації, регулярне оцінювання навчання, впровадження чіткої організації навчання службовців місцевого самоврядування та оновлення стандартів вищої освіти.

References

1. Reforma derzhavnoho upravlinnia [Public Administration Reform]. (n.d.). *kmu.gov.ua.* Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya [in Ukrainian].
2. Tekhnolohii v «Diiu»: chym korysnyi dosvid Estonii u vprovadzhenni innovatsii [Technologies in Action: How Useful is Estonia's Experience in Implementing Innovation]. (n.d.). *mind.ua.* Retrieved from:

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

https://mind.ua/openmind/20211769-tehnologiyi-v-diyu-chim-korisnij-dosvid-estoniyi-u-vprovadzhenni-innovacij [in Ukrainian].
3. The Government has approved an action plan for the development of the professional training system for civil servants until 2027. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://nads.gov.ua/en/news/the-government-has-approved-an-action-plan-for-the-development-of-the-professional-training-system-for-civil-servants-until-2027 [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.09

Oleksandr Shtyrov
Yuliia Dovhan

ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE THE MOTIVATION OF YOUTH IN THE PROCESS OF FORMING A CAREER TRAJECTORY IN PUBLIC AUTHORITIES

The materials analyses the role of public administration in the development of the state, emphasises the importance of youth participation in transformation processes, studies the motivational factors for entering the civil service and describes its current state in Ukraine.

Keywords: *public administration, youth, civil service, motivation, reforms, digitalisation, development.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Штирьов, к. н. держ. упр., доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Навчально-наукового інституту публічного управління таадміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

Oleksandr Shtyrov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Governmentand Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

Юлія Довгань, студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: 3103dov@gmail.com.

Yuliia Dovhan, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. Email: 3103dov@gmail.com.

© О. Штирьов, Ю. Довгань
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.10

Вікторія Андріяш
Антон Кирпота

ДІЯЛЬНІСТЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, ЩО ПЕРЕБУВАЮТЬ В ТИМЧАСОВІЙ ОКУПАЦІЇ ТА В ЗОНІ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ

Матеріали представляють теоретичний аналіз особливостей створення та функціонування військових адміністрацій в Україні в умовах повномасштабної війни. Окреслено територіальні особливості створення військових адміністрацій. Виявлено принципи, особливості, ризики та переваги створення та функціонування військових адміністрацій.

Ключові слова: *адміністрація, військова адміністрація, тимчасові державні органи, органи державної влади.*

Після початку повномасштабної війни та відповідно до ст. 5 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на територіях, на яких довелося вводити воєнний стан, для належного забезпечення дії норм Конституції та інших нормативно-правових актів України, а також для забезпечення разом із військовим командуванням запровадження й здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян було запропоновано створювати тимчасові державні органи – військові адміністрації [3].

Основною метою утворення таких тимчасових державних органів – стала неприпустимість припинення повноважень органів державної влади, інших державних органів за умов воєнного стану та діяльність органів влади в межах територій територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не мають можливості здійснювати покладені на них Конституцією та законами України повноваження [1].

Варто вказати, що з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну та до кінця 2022 р. на території на території, наприклад Херсонщини, відповідними Указами Президента України військові адміністрації населених пунктів утворені у всіх без виключення територіальних громадах [4]. Водночас в Запорізький області військові адміністрації утворені не у всіх територіальних громадах, що перебувають в зоні активних бойових дій та в тимчасовій окупації [5]. Для прикладу Бердянську міську військову адміністрацію Бердянського району Запорізької області утворено Указом Президента України 18 серпня 2022 року, в той час коли для Василівської та Пологівської міських територіальних громад військові адміністрації утворені були лише у серпні 2024 року, а для Мелітопольської міської громади військова адміністрація наразі не утворена, і повноваження органу місцевого самоврядування здійснює міська рада та виконавчих комітет в межах норм чинного законодавства [8].

Щодо потреби у створені військових адміністрацій слід звертати особливу увагу на не однозначну ситуацію в органах влади територіальних громад. Як вже зазначалась вище в Мелітопольській громаді міськрада може здійснювати повноваження завдяки перебуванню депутатського корпусу на підконтрольній уряду України території та існуванні кворуму для прийняття необхідних управлінських рішень, в той час коли для Бердянської громади потреба у створенні місцевої військової адміністрації виникла ще у 2022 році, в тому числі для розпорядження бюджетними коштами.

Для прикладу потреба у створені військової адміністрації Горностаївської селищної територіальної громади виникла у серпні 2022 року після подій пов’язаних з викраденням у полон окупантами селищного голови, відсутності можливості зібрання сесій селищної ради, здійснення операцій з бюджетними коштами, в тому числі щодо фінансування заробітніх плат працівників бюджетної сфери. Після утворення Горностаївської селищної військової адміністрації та призначення її начальника (керуючого справами виконавчого комітету селищної ради) було першочергово здійснено ряд важливих фінансових операцій, формування кадрового управлінського

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

апарату, відновлення діяльності освітніх закладів, формування документів планування та утворення відповідних матеріальних засобів та резервів на випадок деокупації території.

Варто підкреслити, що важливою складовою після утворення військової адміністрації та призначення її начальника є прийняття рішення Верховної Ради України за поданням Президента України про те, що у період дії воєнного стану та 30 днів після його припинення чи скасування:

1) начальник військової адміністрації:

– крім повноважень, віднесених до його компетенції нормами вказаного Закону, здійснює повноваження сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови;

– має право затверджувати тимчасову структуру виконавчих органів сільської, селищної, міської ради (для працівників, посади яких не включено до тимчасових штатних розписів, оголошується простій чи здійснюється їхнє переведення на рівнозначну або нижчу посаду);

2) апарат сільської, селищної, міської ради та її виконавчого комітету, інші виконавчі органи, комунальні підприємства, установи та організації відповідної територіальної громади підпорядковуються начальнику відповідної військової адміністрації *(частина друга статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»)* [6].

Слід зазначити, що питання утворення військової адміністрації громади та призначення її начальника може бути частиною політичних процесів між органами влади вищих ланок (районна, обласна державна адміністрації) та безпосередньо зацікавлених осіб (голів громад, депутатів, представників місцевих еліт). Варто звернути особливу увагу й на статус посадовців військової адміністрації, адже не дивлячись на факт того, що військова адміністрації є тимчасових державним органом, її керівники та посадовці не є державними службовцями відповідних категорій. Також законодавчо не віднесено посадовців вказаних адміністрацій до статусу посадових осіб місцевого самоврядування. На нашу думку найбільш точним визначенням статусу посадовців військових адміністрацій громад є «посадова особа юридичної особи публічного права». Але все ж дане питання залишається відкритим.

Ще у 2022 році до Верховної Ради України було внесено законопроект «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у період дії воєнного стану» [7], який є необхідним для усунення суперечностей та забезпечення узгодження як між окремими положеннями Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [3] та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], що виникли, в основному, внаслідок запровадження Законом України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» нової моделі здійснення військовими адміністраціями повноважень органів місцевого самоврядування [6].

Таким чином, створення військових адміністрацій стало вимогою складних часів в нашій державі. Щодо їхнього створення та функціонування вже прийнято цілу низку відповідних нормативно-правових актів, норми яких намагаються узгодити та налагодити ефективну діяльність таких адміністрацій. Зважаючи на продовження активної фази війни виникає необхідність створення нових військових адміністрацій та врегулювання окремих питань вже створених. Нагальним є питання щодо діяльності військових адміністрацій в період після деокупації території та перебування громади в зоні активних чи можливих бойових дій (на прикладі деокупованих громад Правобережної частини Херсонщини). Враховуючи викладене вище слід зробити висновок, що питання ще не достатньо вивчені та розкриті у сфері публічного управління нашої держави.

References

1. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 No. 254k/96-VR (2024) [Constitution of Ukraine dated 28.06.1996 No. 254k/96-VR]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from: https://surl.lu/gdzaad [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini vid 21.05.1997 No. 280/97-VR [On local self-government in Ukraine Law of Ukraine]. (2024). *ips.ligazakon.net.* Retrieved from: https://ips.ligazakon.net/document/view/Z970280?an=0&ed=2025_03_05 [in Ukrainian].
3. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII (iz zminamy) [Law of Ukraine On the legal regime of martial law dated 12.05.2015 No. 389-VIII (as amended)]. (2024). *tax.gov.ua.* Retrieved from: https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/77475.html [in Ukrainian].
4. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro utvorennia viiskovykh administratsii naselenykh punktiv u Khersonskii oblasti No. 738/2022 vid 27.10.2022 [Decree of the President of Ukraine «On the establishment of military administrations of settlements in the Kherson region» No. 738/2022 of 27.10.2022]. (2022). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.lu/xjwfgx [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

5. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro utvorennia viiskovykh administratsii naselenykh punktiv u Zaporizkii oblasti No. 239/2024 vid 23.04.2024 [Decree of the President of Ukraine On the establishment of military administrations of settlements in the Zaporizhia region No. 239/2024 of 23.04.2024]. (2024). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/pavrei [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu vid 12.05.2022 No. 2259-IX [Law of Ukraine On Amendments to the Current Laws of Ukraine on the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government during the Period of Martial Law No. 2259-IX]. (2022). *ips.ligazakon.net.* Retrieved from: https://surl.li/hsvsvc [in Ukrainian].
7. Proekt Zakonu Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vdoskonalennia povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia ta yikh posadovykh osib u period dii voiennoho stanu vid 19.09.2022 No. 8056 [Draft Law of Ukraine In order to amend the current laws of Ukraine, it is necessary to improve the powers of local self-government bodies and their officials during the period of martial law dated 19.09.2022 No. 8056]. (2022) *ips.ligazakon.net.* Retrieved from: https://ips.ligazakon.net/document/ji08114a [in Ukrainian].
8. Volodymyr Zelenskyi pidpysav ukaz pro utvorennia novykh viiskovykh administratsii u Zaporizkii oblasti [Volodymyr Zelensky signed a decree on the establishment of new military administrations in Zaporizhzhia region]. (2024). *suspilne.media.* Retrieved from: https://surl.li/cborox [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.10

Viktoriia Andriiash
Anton Kyrpota

ACTIVITIES OF MILITARY ADMINISTRATIONS OF SETTLEMENT POINTS OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER TEMPORARY OCCUPATION AND IN THE ZONE OF ACTIVE COMBAT OPERATIONS

The materials presents a theoretical analysis of the features of the creation and functioning of military administrations in Ukraine in conditions of full-scale war. The territorial features of the creation of military administrations are outlined. The principles, features, risks and advantages of the creation and functioning of military administrations are identified.

Keywords: *administration, military administration, temporary state bodies, state authorities.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. н. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Антон Кирпота, магістрант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: akyrpota@ukr.net.

Anton Kyrpota, Master's student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: akyrpota@ukr.net.

© В. Андріяш, А. Кирпота
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.11

Світлана Верба
Віталій Катречко

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОДА)

У матеріалах проаналізовано сучасні виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни на прикладі діяльності Херсонської обласної державної адміністрації. Розкрито значення стратегічного управління персоналом у поєднанні з оперативним реагуванням на кадрові потреби регіону, що зазнав серйозних втрат унаслідок бойових дій. Окреслено ключові труднощі: дефіцит фахівців, необхідність адаптації кадрів до небезпечних умов праці, емоційне навантаження та ускладнена комунікація в умовах роботи в укриттях. Особливу увагу приділено заходам із підвищення мотивації працівників, створення умов професійного розвитку, запровадженню системи оцінювання результативності та впровадженню цифрових HR-рішень для автоматизації кадрових процесів. Зроблено висновок про необхідність комплексного, гнучкого та інноваційного підходу до кадрової політики як чинника стабільності та ефективності публічного управління в умовах кризи.

Ключові слова: *кадрова політика, публічна служба, Херсонська ОДА, війна, мотивація персоналу, цифровізація, кризове управління.*

Кадрова політика в органах публічної влади виступає одним із ключових чинників, що визначають якість та ефективність державного управління, а також спроможність органів влади реалізовувати покладені на них функції. У сучасних умовах, коли Україна зіштовхується з масштабними викликами, спричиненими збройною агресією Росії, питання забезпечення ефективного кадрового складу набуває особливого значення. Війна спричинила глибокі соціально-економічні трансформації, що вимагають не лише негайного реагування, але й довгострокового стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу в державному секторі. Особливо актуальним це є в контексті відновлення постраждалих територій, підтримання безперервної роботи органів влади та забезпечення належного рівня публічних послуг в умовах нестабільності.

Яскравим прикладом регіону, де кадрова політика відіграє визначальну роль для стабільності управлінських процесів, є Херсонська область. З початку повномасштабного вторгнення в 2022 році Херсонщина та м. Херсон, безпосередньо, стали одним із найбільш постраждалих регіонів України. Внаслідок тривалої окупації, бойових дій, масових руйнувань інфраструктури та вимушеної міграції населення в області значно погіршилась ситуація у сфері управління людськими ресурсами. Значна частина кваліфікованих працівників була змушена виїхати з регіону через загрозу життю або припинила свою професійну діяльність у зв'язку з надзвичайними обставинами [7].

У таких умовах збереження і формування ефективного кадрового потенціалу стало стратегічним завданням для регіональної влади. Адже саме від фаховості, стресостійкості, відданості та професіоналізму службовців залежить не лише оперативне реагування на загрози, а й перспективи відновлення регіону, відбудови довіри громадян до влади та забезпечення безперервності публічного адміністрування. Постійні обстріли та складний безпековий контекст ускладнюють стабільну роботу державних установ, але саме ефективна кадрова політика дозволяє утримувати цілісність управлінської системи та підтримувати життєдіяльність регіону в надзвичайних умовах [5].

Однією з визначальних характеристик кадрової політики Херсонської обласної державної адміністрації (Херсонської ОДА) є необхідність одночасного управління стратегічними завданнями та оперативними викликами. У надзвичайно складних умовах, коли перед адміністрацією постійно стоять виклики забезпечення безпеки громадян, функціонування критичної інфраструктури та загального відновлення регіону, кадрова політика повинна бути гнучкою, мобільною і далекоглядною. Організація роботи персоналу потребує не лише довгострокового планування, а й здатності швидко реагувати на зміну обставин, зокрема у випадках надзвичайних ситуацій чи кадрового дефіциту. Кадрові служби Херсонської ОДА функціонують в умовах

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

постійного ризику і напруги, що зумовлює цілу низку специфічних викликів. Серед них – пошук і залучення висококваліфікованих працівників, які готові працювати в умовах фізичної та емоційної нестабільності; забезпечення їхньої адаптації до надзвичайно напруженого робочого середовища; формування мотиваційних механізмів, які б утримували персонал і забезпечували сталу роботу адміністративного апарату. Особливої уваги набуває процес підбору кадрів – кожен службовець, що долучається до роботи органів влади в умовах кризової ситуації, фактично стає елементом системи виживання і відновлення регіону, де кожна помилка може мати серйозні наслідки [4].

Серед основних бар'єрів, з якими стикається кадрова політика в регіоні, варто відзначити гостру нестачу професійних кадрів. Цей дефіцит спричинений передусім масовим виїздом населення через активні бойові дії, а також необхідністю оперативного запуску державних установ у звільнених територіях. Велика частина фахівців була змушена припинити свою діяльність або змінити місце проживання, що суттєво ослабило кадровий потенціал регіону. У відповідь на це Херсонська ОДА вживає низку цілеспрямованих заходів для відновлення кадрового ресурсу.

Серед пріоритетних інструментів, які застосовуються для зміцнення кадрового складу, - організація відкритих конкурсів, спрощення процедур добору та розширення можливостей для залучення спеціалістів з інших регіонів. Також активно впроваджуються програми професійного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє не лише поповнити штат, а й забезпечити відповідний рівень компетентності нових працівників. Особливу увагу приділено залученню молоді – випускників вишів та технікумів, які здатні швидко інтегруватися в нове середовище й адаптуватися до динамічних умов державної служби. Водночас, залучення персоналу – лише перший крок. Не менш важливим є забезпечення ефективної адаптації нових службовців до умов роботи в постраждалому регіоні. Йдеться не лише про функціональне входження в посаду, а й про психологічну стійкість, здатність працювати в умовах небезпеки та брати на себе відповідальність у нестабільному середовищі. У зв'язку з цим важливим завданням кадрової політики залишається формування умов, у яких кожен працівник почуватиметься підтриманим, мотивованим і професійно реалізованим [6].

Херсонська обласна державна адміністрація функціонує в надзвичайно складних умовах постійної загрози ворожих обстрілів. Такий контекст вимагає жорсткого дотримання заходів безпеки як пріоритетного елементу організації роботи. Для забезпечення збереження життя та здоров'я працівників адміністрації значна частина робочих процесів переведена в захищені приміщення – укриття, які надають хоча б базовий рівень безпеки в разі обстрілів. Проте це суттєво змінює звичний формат організації праці, впливаючи не лише на фізичні умови перебування, а й на загальну ефективність адміністративної діяльності. Робота в укриттях ускладнює комунікацію між структурними підрозділами, обмежує доступ до технічних засобів, уповільнює обмін інформацією та прийняття управлінських рішень. До того ж, перебування в замкненому просторі під постійним стресом викликає підвищене психологічне навантаження на персонал. Незважаючи на це, службовці Херсонської ОДА продовжують виконувати свої функції з високим рівнем відповідальності, забезпечуючи безперервну координацію надання гуманітарної допомоги, участь у відновленні критичної інфраструктури та підтримку життєдіяльності регіону навіть у найскладніших умовах [1].

Окремим викликом для кадрової політики в таких обставинах залишається підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Сфера публічного управління сьогодні зазнає постійних змін – з'являються нові вимоги, оновлюється законодавство, впроваджуються цифрові інструменти [2]. У такій динаміці зростає потреба в постійному оновленні знань і навичок працівників органів влади. Херсонська обласна державна адміністрація враховує ці обставини та впроваджує програми підвищення кваліфікації, які охоплюють низку актуальних напрямів: управління кризовими ситуаціями, цифрова грамотність, юридична обізнаність, а також нові підходи до публічного адміністрування в умовах війни. Зважаючи на високе емоційне напруження, в якому щодня працюють державні службовці, велика увага приділяється і питанням психологічного супроводу. Організовуються тренінги, групові заняття, індивідуальні консультації, що сприяють підтриманню емоційної стійкості персоналу, запобіганню вигоранню та зниженню рівня стресу. Такий комплексний підхід до управління персоналом – із урахуванням безпеки, професійної підготовки й емоційного стану – дозволяє зберігати функціональність системи публічного управління навіть в умовах воєнної нестабільності та прямих загроз. Забезпечення мотивації персоналу є одним із пріоритетних напрямів у системі кадрової політики, особливо в умовах підвищеного навантаження, з яким щоденно стикаються працівники Херсонської ОДА.

Враховуючи специфіку роботи в умовах воєнного стану, нестабільності та постійної загрози життю, формування ефективних мотиваційних механізмів стає не лише актуальним, а й критично необхідним завданням. Йдеться про створення таких умов, які не лише стимулюватимуть фахівців залишатися в системі публічного управління, а й сприятимуть збереженню їхньої професійної мотивації на високому рівні. Серед основних елементів мотиваційної системи – забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, що відповідає складності

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

й ризикам виконуваної роботи; надання широкого спектру соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, компенсацій і допомог; створення максимально комфортного й безпечного робочого середовища, навіть в умовах воєнного стану. Окрему роль відіграє надання можливостей для професійного зростання та розвитку – участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного просування [6].

У цьому контексті Херсонська ОЛА активно впроваджує систему оцінювання результативності службовців. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно визначити рівень ефективності працівника, а й сформувати прозорі правила для кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та отримання заохочень. Це, своєю чергою, підвищує довіру працівників до організації, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та зменшує плинність кадрів [3].

Важливим напрямом модернізації кадрової політики є впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом. Сьогодні використання сучасних HR-технологій відкриває нові можливості для автоматизації ключових кадрових процесів: добору, адаптації, навчання, обліку, оцінювання та планування кар'єри. У Херсонській ОДА ведеться робота над створенням цифрової екосистеми, яка дозволить формувати єдину електронну базу співробітників із фіксацією їхнього досвіду, освіти, навичок, проходжених курсів. Зазначена можливість сприяє прозорості управлінських рішень і дає змогу оперативно реагувати на кадрові потреби. Крім того, автоматизовані платформи дають змогу ефективно організовувати дистанційне навчання, формувати індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації та забезпечувати зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Використання таких інструментів дозволяє зменшити адміністративне навантаження, прискорити документообіг і забезпечити постійний моніторинг розвитку персоналу.

Таким чином, кадрова політика Херсонської ОДА формується як багатовимірний і динамічний процес, що вимагає поєднання гнучкості, інноваційності та орієнтації на результат. Основною метою залишається формування стабільного, професійного, вмотивованого кадрового складу, здатного реалізовувати державну політику на місцях, координувати процеси відновлення регіону та сприяти його сталому розвитку. Успішне вирішення кадрових питань є передумовою для повернення Херсонщини до мирного життя та відновлення функціонування державних інституцій у повному обсязі.

References

1. Aksyonova, O.V., Volkivska, A.M., Yatsenko, O.M., Yakobchuk, V.P., & Zavgorodnii, A.A. (2022). Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Trends in the development of personnel policy in public authorities and local self-government]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development.* Zhytomyr. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf [in Ukrainian].
2. Andriiash, V.I., Yevtushenko, O.N., & Honchar, S.V. (2020). Problemy derzhavnoi kadrovoi polityky ta perspektyvy yikh vyrishennia na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivni v Ukraini [Problems of state personnel policy and prospects for their solution at the regional and municipal levels in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (7), (pp. 8-36) [in Ukrainian].
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu No. 440 vid 12.04.2022 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the organization of work of state servants and employees of state bodies during the period of martial law No. 440 dated 12.04.2022]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
4. Kherson Regional State Administration. (n.d.). *khoda.gov.ua*. Retrieved from: https://khoda.gov.ua/ [in Ukrainian].
5. Kherson City Military Administration. (n.d.). *miskrada-ks.gov.ua*. Retrieved from: https://miskrada-ks.gov.ua/ [in Ukrainian].
6. Kotkovskyi, V., Samorodov, B., & Chkheailo, A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: Motivation, ways and methods of effective use of personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development.* 3(50), (pp. 228-235). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34 [in Ukrainian].
7. Kadrovyi rezerv dlia deokupovanykh terytorii naibilshe potrebuie derzhavnykh sluzhbovtsiv ta fakhivtsiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Personnel reserve for de-occupied territories primarily needs civil servants and local government specialists]. (2021). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/yfuyqz [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.11

Svitlana Verba
Vitalii Katrechko

PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY IN PUBLIC AUTHORITIES: THE CASE OF KHERSON REGIONAL MILITARY ADMINISTRATION

The materials analyzes the current challenges of implementing personnel policy in public authorities under wartime conditions, using the activities of the Kherson Regional Military Administration as a case study. It highlights the importance of combining strategic human resource management with prompt responses to the staffing needs of a region that has suffered significant losses due to military actions. Key difficulties are outlined, including a shortage of qualified personnel, the need to adapt staff to dangerous working conditions, emotional stress, and hindered communication while working in shelters. Special attention is given to measures for increasing employee motivation, creating conditions for professional development, implementing a performance evaluation system, and introducing digital HR solutions to automate personnel processes. The conclusion emphasizes the need for a comprehensive, flexible, and innovative approach to personnel policy as a key factor in ensuring the stability and effectiveness of public administration during a crisis.

Keywords: *personnel policy, public service, Kherson RSA, war, staff motivation, digitalization, crisis management.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Віталій Катречко, магістрант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: admone.23031980@gmail.com.

Vitalii Katrechko, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: admone.23031980@gmail.com.

© С. Верба, В. Катречко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.12

Олександр Євтушенко
Юлія Голуб

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Досліджено управлінські механізми цифрової трансформації адмінпослуг у громадах. Запропоновано модель оптимізації організації сервісу з урахуванням інституційної спроможності.

Ключові слова: *цифрова взаємодія, управлінська ефективність, децентралізація, цифрова спроможність, інституційна модернізація, клієнтоцентризм.*

У сучасних умовах трансформацій публічного управління, викликаних процесами децентралізації, євроінтеграції та стрімкого розвитку цифрових технологій, особливого значення набуває удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад. Саме цей інституційний рівень є найближчим до потреб громадян, що зумовлює необхідність створення адаптивної, ефективної та цифрово-орієнтованої моделі надання публічних сервісів. Цифровізація розглядається не лише як технологічний інструмент, а як комплексна управлінська стратегія, що змінює логіку взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами та державою загалом.

Цифрова трансформація суспільства відкриває нові горизонти для покращення життя громадян і підвищує ефективність державних процесів. Впровадження цифрових технологій позитивно впливає на роботу публічних органів влади. Однак для того, щоб повною мірою скористатися перевагами диджиталізації, важливо спрямовувати зусилля на підвищення рівня цифрової грамотності та забезпечення доступу до необхідних технологій, що дозволить всім громадянам використовувати багато сучасних можливостей [2].

Попри наявність нормативно-правової бази, створення розгалуженої мережі центрів надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) та запуск державних цифрових платформ (зокрема, Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»), на практиці спостерігаються істотні диспропорції у якості, доступності й ефективності надання адміністративних послуг у різних громадах. Це пов’язано з неоднорідністю цифрової спроможності, кадрових ресурсів, інфраструктури та управлінських підходів в органах місцевого самоврядування. Тому в науковій площині постає потреба у системному аналізі чинників, що зумовлюють ефективність цифрової трансформації адміністративних послуг у громадах, а також в обґрунтуванні напрямів удосконалення організаційно-управлінських механізмів з урахуванням цифрового середовища.

Важливим є розвиток цифрових інновацій за рахунок регіональної підтримки впровадження їх в різних галузях (сільське господарство, промисловість, освіта, охорона здоров’я). Електронний уряд є інструментом соціально-економічних змін в Україні. Його розвиток дає змогу громадянам та бізнесу покращити взаємодію з органами влади й отримувати різні послуги онлайн [3].

Розвиток електронного урядування можна розглядати через призму теорії регіональної інноваційної системи, яка є платформою для інновацій та технологічного розвитку. Такий підхід стимулює регіональний розвиток, можливість регіонів досягти стійкого економічного зростання, сприяючи інноваціям і підприємництву, створюючи середовище, яке підтримує розвиток і поширення нових технологій [1].

Удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади в умовах диджиталізації є складним багаторівневим процесом, що поєднує в собі трансформацію організаційно-управлінських механізмів, впровадження цифрових технологій, адаптацію правового поля, розвиток інституційної спроможності та залучення громадян до процесу формування якісного публічного сервісу. Аналіз цього процесу потребує системного підходу, що охоплює кілька ключових компонентів.

Насамперед необхідно виходити з концептуального розуміння адміністративної послуги як форми реалізації виконавчої влади на локальному рівні, що є інструментом задоволення публічного інтересу в умовах децентралізації. У цьому контексті цифровізація постає не лише як технологічне нововведення, а як нова

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

управлінська парадигма, що передбачає трансформацію всього циклу управлінського рішення – від виявлення потреб до моніторингу ефективності послуги.

Ключовим викликом є потреба в організаційному реінжинірингу процесів надання адміністративних послуг у територіальних громадах. Це означає необхідність оптимізації процедур, усунення надмірної бюрократизації, переходу від функціонального до процесного управління, де цифрові платформи виступають як середовище синхронізації дій між суб'єктами надання послуг.

Практична доцільність полягає в розгортанні повномасштабного організаційного реінжинірингу, що охоплює перегляд алгоритмів прийняття управлінських рішень, спрощення процедур взаємодії з громадянами та внутрішню перебудову функціонування суб'єктів надання послуг. Ефективним підходом до цього є впровадження концепції процесного управління на основі моделі BPM (Business Process Management), яка дозволяє візуалізувати, стандартизувати, оптимізувати та автоматизувати ключові адміністративні процеси на рівні громади. Це забезпечує підвищення прозорості, скорочення витрат часу та зниження ризиків суб'єктивного впливу.

Одночасно варто інтегрувати елементи CRM-систем (Customer Relationship Management), які створюють механізми персоналізованого управління взаєминами з отримувачами послуг, дозволяють акумулювати дані про звернення громадян, формувати профілі користувачів та адаптувати сервіси до індивідуальних потреб населення. Такий підхід сприяє переходу до проактивного сервісу, де адміністративна послуга не просто надається за запитом, а прогнозується та ініціюється системою на підставі даних.

Наступний рівень аналізу – це інституційне забезпечення. Органи місцевого самоврядування потребують розвитку кадрового, інформаційного, технічного та фінансового потенціалу для ефективної реалізації цифрових інструментів. Без модернізації структури ЦНАПів, впровадження електронного документообігу, хмарних сервісів, аналітичних панелей та цифрових ідентифікаторів (зокрема Дія ID), досягти якісної зміни у сфері надання послуг неможливо. При цьому варто враховувати специфіку громад, зокрема наявність ресурсів, цифрову грамотність населення, географічну доступність послуг.

У контексті інституційного забезпечення цифрової трансформації надання адміністративних послуг критично важливою є системна модернізація органів місцевого самоврядування через нарощування кадрової, технічної, інформаційної та фінансової спроможності. Практичне розв'язання цього завдання передбачає створення функціональних внутрішньоорганізаційних умов для безперервного професійного розвитку персоналу, зокрема шляхом впровадження програм цифрової грамотності для службовців, орієнтованих на практичне використання цифрових інструментів у процесі обслуговування громадян. Водночас необхідним є формування стабільних джерел фінансування для модернізації інфраструктури центрів надання адміністративних послуг, з акцентом на використання хмарних технологій, розгортання електронного документообігу, застосування аналітичних панелей (dashboard) для моніторингу навантаження та ефективності роботи, а також активне впровадження цифрових ідентифікаторів – зокрема інтеграції платформи Дія ID у внутрішні процеси.

Розширення функціоналу ЦНАПів має бути стратегічно спрямоване не лише на зростання кількості послуг, доступних онлайн, а й на забезпечення їхньої фактичної доступності для різних категорій мешканців громади. У цьому контексті необхідно враховувати територіальні та демографічні особливості, що впливають на доступ до цифрових послуг, включно з рівнем цифрової грамотності населення та географічною дисперсністю. Рекомендовано здійснювати інституційне планування на основі картування цифрових ресурсів територіальної громади, що дає змогу не лише розуміти поточну ситуацію, а й формувати цільові програми розвитку вразливих сегментів – наприклад, організовувати мобільні ЦНАПи, створювати дистанційні пункти самообслуговування з консультативною підтримкою, запроваджувати інформаційно-роз'яснювальні кампанії у селах і віддалених населених пунктах.

Водночас ефективна цифрова трансформація інституційної основи неможлива без комплексної інтеграції міжурядових рішень, у межах яких держава має забезпечити єдині стандарти, платформенні рішення та міжвідомчу сумісність систем. Органам місцевого самоврядування у цьому випадку доцільно не лише адаптуватися до національної політики цифровізації, а й активно ініціювати запровадження експериментальних цифрових рішень у межах міжмуніципального співробітництва. Такий підхід дозволяє посилити інституційну сталість цифрових змін, забезпечити адаптивність до локальних умов і підтримати довіру громадян до нової моделі публічного сервісу.

Окремого акценту заслуговує соціально-антропологічний вимір диджиталізації адміністративних послуг. Успішна цифрова трансформація неможлива без довіри громадян до інституцій, підвищення цифрової компетентності населення, доступності цифрової інфраструктури, а також подолання «цифрової нерівності» між різними групами населення. Ефективна комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування, включення

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

громадян до процесу планування, моніторингу та оцінювання якості послуг через цифрові інструменти (опитування, відкриті бюджети, е-петиції) значною мірою визначає успіх цифрової трансформації.

Поєднання аутсорсингу з диджиталізацією дозволяє знизити витрати, покращити управлінські процеси, підвищити якість послуг та забезпечити безпеку даних. Вказані напрями сприяють розвитку електронного урядування, створюючи нові можливості для вдосконалення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Також диджиталізація стимулює розвиток аутсорсингових послуг. Тобто, поєднання аутсорсингу та диджиталізації створює переваги для територіальних громад, зокрема зниження витрат, підвищення ефективності та якості послуг [4].

У межах публічного управління в умовах диджиталізації процес удосконалення адміністративних послуг на рівні територіальних громад має бути не лише технічно, а й концептуально обґрунтованим. Його результативність безпосередньо залежить від дотримання фундаментальних принципів – прозорості, підзвітності, доступності, інноваційності та громадяноцентричності. Для практичної реалізації цих принципів доцільним є впровадження системи індикаторів цифрової зрілості громад, які дозволяють здійснювати комплексне вимірювання рівня диджиталізації за такими векторами, як технологічна інфраструктура, цифрові навички персоналу, цифровий доступ населення до публічних послуг, ступінь автоматизації послуг, рівень використання відкритих даних, інтеграція з національними платформами. Формування такої системи дає змогу органам місцевого самоврядування запровадити механізми бенчмаркінгу – порівняльного аналізу між громадами, що створює інституційні стимули до вдосконалення та дозволяє поширювати найкращі практики.

Практичне застосування індикаторів цифрової зрілості повинно супроводжуватися розробкою інтерактивних аналітичних панелей для візуалізації ключових показників ефективності, що дає змогу приймати рішення на основі об'єктивних даних. Такий підхід є основою для впровадження моделей управлінської інтервенції – своєчасного коригування політик, розподілу ресурсів, технічної допомоги або навчальних програм залежно від виявлених розривів у цифровому розвитку. Важливим є також створення нормативно-правових рамок на рівні територіальних громад, які забезпечують інституціалізацію цифрового моніторингу та закріплюють відповідальність виконавчих органів за досягнення цільових індикаторів.

Водночас підвищення прозорості управління має ґрунтуватися на публічному звітуванні про результати цифрової трансформації, з можливістю громадянського аудиту таких процесів. Це потребує формування відкритих каналів двосторонньої комунікації, де мешканці громади мають змогу надавати зворотний зв'язок, брати участь в оцінюванні якості адміністративних послуг, впливати на пріоритети цифрових інвестицій. Таким чином, публічне управління набуває характеристик адаптивної, прозорої та цифрово-орієнтованої системи, що діє на основі даних і водночас враховує інтереси кожного члена громади.

Таким чином, у науковому дискурсі проблема удосконалення організації надання адміністративних послуг у громадах розглядається як міждисциплінарна – на перетині публічного управління, інформаційних технологій, права, соціології та економіки. Дослідження на цю тему повинно включати як теоретико-методологічний аналіз сутності цифрових трансформацій у публічному секторі, так і емпіричне дослідження конкретних практик українських громад, з урахуванням індикаторів цифрової ефективності, задоволеності населення, інтегрованості цифрових сервісів, а також впливу цифрових рішень на управлінську спроможність ОМС.

Результати дослідження засвідчили, що цифровізація адміністративних послуг на рівні територіальної громади виступає ключовим фактором модернізації системи публічного управління в Україні. Ефективне удосконалення організаційного механізму їх надання потребує переходу від традиційної бюрократичної моделі до адаптивної, гнучкої та клієнтоцентричної системи, що функціонує на основі цифрових технологій. Така трансформація можлива лише за умови цілісного реформування управлінських процесів, зокрема через впровадження процесного підходу, інституціоналізацію цифрових сервісів, розвиток цифрових компетентностей персоналу та забезпечення доступу до якісної цифрової інфраструктури.

Доведено, що стратегічне управління цифровою трансформацією адміністративних послуг має ґрунтуватися на синергії державної політики, місцевих ініціатив, цифрового партнерства з приватним сектором і громадянським суспільством. Відзначено наявність значних міжрегіональних диспропорцій у рівні цифрової зрілості громад, що вимагає запровадження диференційованих підходів до підтримки їхньої цифрової трансформації, зокрема через формування індикаторів цифрової спроможності, механізмів моніторингу ефективності послуг і стимулювання інноваційної активності.

References

1. Hornyk, V.H., Yevmieshkina, O.L., & Simak, S.V. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument publichnoho upravlinnia v konteksti rehionalnykh ekonomichnykh transformatsii ta yikh vplyv na mekhanizmy tsyfrovizatsii publichnoi sluzhby [Digitalisation as a tool of public administration in the context of regional economic transformations and their impact

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

on the mechanisms of digitalisation of the public service]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Proceedings of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: State Administration and Administration,* 5 2024. (pp. 41-46). [in Ukrainian].
2. Orel, Yu., & Dudnik, D. (2024). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia: tsyfrovi rishennia dlia adaptatsii ta intehratsii VPO [Digitalisation of public administration: digital solutions for adaptation and integration of IDPs]. *Zbirnyk naukovykh prats «ΛΌГОΣ» – Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»,* (pp. 71–74). [in Ukrainian].
3. Perepeliukova, O.V. (2023). Osoblyvosti rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system na zasadakh tsyfrovizatsii v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Features of the development of regional economic systems on the basis of digitalisation in the conditions of post-war recovery]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 3 (57), (pp. 142-148) [in Ukrainian].
4. Potryvaieva, N.V., & Palieiev, A.A. (2024). Rozvytok rynku autsorsynhovykh posluh v konteksti dydzhytalizatsii terytorialnykh hromad [Development of the outsourcing services market in the context of digitalization of territorial communities]. Proceedings from DTCLESA ’24: *IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia: Rozvytok terytorialnykh hromad: pravovi, ekonomichni ta sotsialni aspekty – IV International Scientific and Practical Conference: Development of Territorial Communities: Legal, Economic and Social Aspects.* (pp. 308-312) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.12

Oleksandr Yevtushenko
Yuliia Holub

IMPROVING THE ORGANISATION OF ADMINISTRATIVE SERVICE DELIVERY AT THE TERRITORIAL COMMUNITY LEVEL IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

The study explores managerial mechanisms of the digital transformation of administrative services in local communities. A service optimization model is proposed, taking into account institutional capacity.

Keywords: *digital interaction, managerial efficiency, decentralization, digital capacity, institutional modernization, client-centeredness.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

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.

Юлія Голуб, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили**,** Миколаїв, Україна. E-mail: golub2012julia@gmail.com.

Yuliia Holub, Master’s student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: golub2012julia@gmail.com.

© О .Євтушенко, Ю. Голуб *Стаття отримана редакцією 04.06.2025.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.13

Олександр Штирьов
Юлія Паронян

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У матеріалах досліджено систему чинників, що впливають на формування управлінської культури керівника в умовах розвитку публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що ефективне державне управління неможливе без високого рівня управлінської культури, яка формується під впливом соціальних, професійних, морально-етичних і психофізіологічних чинників. Виокремлено принципи, які мають бути основою управлінської діяльності сучасного керівника, зокрема гуманізм, компетентність, нормативність, відповідальність і демократичність. Проаналізовано моделі управлінських якостей, запропоновані провідними науковцями, а також окреслено роль керівника державної служби у формуванні ефективної кадрової політики. Особливу увагу приділено значенню служби управління персоналом, професійній підготовці, етичним нормам та запозиченню найкращих практик із міжнародного досвіду.

Ключові слова: *управлінська культура, керівник, публічне управління, принципи управління, чинники формування управлінської культури, державна служба.*

Важливо підкреслити, що реформування суспільства та забезпечення ефективного державного управління неможливі без глибокого осмислення сучасних основ управлінської діяльності. Формування управлінської культури є комплексним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів: оволодіння знаннями, засвоєння теоретичних концепцій управління, розвиток системи управлінських взаємин, заохочення інноваційності в управлінській сфері, утвердження поваги до державних інституцій, законів та правових норм, а також розробку і впровадження сучасних управлінських технологій, які сприяють удосконаленню управлінських процесів, поєднуючи знання, взаємодію, творчість і громадську активність [4].

У різні періоди розвитку людства науковці неодноразово зверталися до вивчення чинників, які впливають на формування управлінської культури особистості. Це питання залишається надзвичайно актуальним і в сучасних умовах. Серед ключових чинників, що визначають становлення ефективного управлінця, варто передусім виділити соціальний аспект. Особистість має бути сформованою як соціальний індивід, що виконує певні ролі та займає відповідні позиції у суспільстві. Аналіз соціальних процесів і розвиток соціальних систем є неможливим без урахування особистості – її потреб, духовних цінностей, взаємодії з навколишнім середовищем. Відтак, соціальна природа людини є одним із фундаментальних чинників, що впливає на процес становлення управлінця [3].

Одним із ключових аспектів є трансформація пріоритетів сучасного суспільного розвитку, що зумовлює перегляд вимог до особистості керівника. У наукових дослідженнях сьогодні визначаються певні моделі керівника, які охоплюють професійні, моральні та особистісні якості. Слід підкреслити, що ці моделі є основою для розробки професіограм керівних посад з урахуванням специфіки діяльності конкретних організацій та установ [1].

Науковці виокремлюють модель керівника як структуру, що складається з кількох взаємопов'язаних блоків управлінських якостей. Перший блок охоплює загальні риси, серед яких – розвинений інтелект, наявність життєвого та професійного досвіду, а також ґрунтовні знання. Другий блок – це конкретні якості, що включають моральні засади, професіоналізм, організаторські здібності та психофізичну підготовленість. Третій блок формують специфічні характеристики, серед яких особливе значення мають комунікабельність, здатність до співпереживання (емпатія), стійкість до стресу та інші індивідуально-психологічні особливості, необхідні для ефективного управління [2].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

У системі соціального управління особливе значення мають проблеми, що виникають у процесі діяльності суб'єктів управлінської взаємодії – керівників, управлінців, менеджерів, тобто осіб, які безпосередньо організовують управлінські процеси в організації. За переконанням А. Вініченка, ці суб'єкти мають володіти поєднанням ділових, професійних та особистісних характеристик. Серед ключових якостей автор виділяє: ґрунтовні фахові знання у своїй сфері та прагнення до їх постійного оновлення; високий рівень організаторських умінь із використанням новітніх науково-технічних досягнень; розвинені комунікативні навички, що базуються на дотриманні мовної культури та етичних норм спілкування; знання психолого-педагогічних засад управління з урахуванням соціально-психологічних особливостей колективу; широку культурну обізнаність, засновану на поєднанні загальнолюдських і національних цінностей; а також високий рівень моральності, що відповідає загальноприйнятим етичним стандартам суспільства [4].

Одним із важливих методологічних принципів у процесі формування теорії розвитку управлінської культури є орієнтація на створення цінностей у сфері управлінської діяльності, що, у свою чергу, стимулюють розвиток виробництва. У цьому контексті управлінська культура відіграє провідну роль як нормативно-регулятивний механізм, який сприяє формуванню гуманістичних взаємин у трудовому колективі та забезпечує гармонізацію управлінських процесів [4].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», керівник державної служби в державному органі – це посадова особа, яка займає одну з вищих посад у структурі органу державної влади та відповідає за реалізацію повноважень у сфері державної служби, а також за організацію роботи інших працівників цього органу. Система посад державної служби передбачає їх розподіл за категоріями та підкатегоріями, серед яких особливе місце займають керівні посади. Згідно із законодавством, керівники можуть бути віднесені до категорії «А» (вищі керівні посади) та категорії «Б» (керівні посади середньої ланки) [6].

Згідно із Законом України «Про державну службу», керівник органу державної влади здійснює планування роботи з персоналом, організовує та контролює проведення конкурсного добору на посади державної служби категорій «Б» і «В», приймає рішення щодо призначення та звільнення таких працівників. До його повноважень також належить підбір кадрів для заміщення вакантних посад, сприяння розвитку службової кар'єри, стимулювання кар'єрного зростання та забезпечення своєчасного оприлюднення інформації про наявні вакансії. Керівник має право укладати та припиняти контракти з державними службовцями, присвоювати ранги держслужбовцям категорій «Б» і «В», організовувати їх навчання та підвищення кваліфікації. Він також відповідає за дотримання службової дисципліни, створення належних умов праці та розгляд звернень громадян щодо діяльності посадових осіб категорій «Б» і «В». За потреби частина повноважень може бути передана заступникам або керівникам структурних підрозділів. Щодо вимог до кандидатів на керівні посади державної служби: для категорії «А» обов'язковою є наявність щонайменше семирічного загального трудового стажу, зокрема не менше трьох років досвіду на посадах державної служби не нижче категорії «Б», а також володіння державною та англійською мовами. Для категорії «Б» кандидат повинен мати щонайменше два роки досвіду роботи в органах державної влади та вільно володіти державною мовою [6].

Залежно від кількості працівників у державному органі, зазвичай створюється Служба управління персоналом, яка підпорядковується керівнику державної служби та забезпечує реалізацію його повноважень. До основних завдань цієї служби належать організація процесів управління персоналом, проведення добору кандидатів на державну службу, координація навчання працівників та підвищення їхньої професійної компетентності. Окрім того, служба здійснює документальне супроводження всіх етапів проходження державної служби – від вступу до припинення – і виконує інші функції управлінського характеру відповідно до вимог чинного законодавства [6].

Варто відзначити, що формування управлінської культури керівника у сфері публічного управління є складним і багатокомпонентним процесом, що залежить від низки взаємопов'язаних чинників – соціальних, професійних, моральних, психофізіологічних, культурних. На сучасному етапі розвитку державності та демократичних інститутів ці чинники набувають особливої ваги, оскільки ефективне публічне управління потребує не лише професійної компетентності, а й високого рівня етичності, комунікабельності, стресостійкості та стратегічного мислення керівників. Серед ключових умов становлення управлінської культури слід виділити особистісне зростання управлінця, його здатність до саморозвитку, володіння державною мовою, володіння сучасними управлінськими технологіями та вміння працювати в умовах трансформаційних змін. Не менш важливими є організаційні механізми – такі як діяльність керівника державної служби, функціонування служби управління персоналом, а також вимоги до категорій посад державної служби та належна кадрова політика [2].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Принципи управлінської культури – гуманізм, компетентність, демократичність, відповідальність, нормативність – мають стати не декларативними гаслами, а реальними орієнтирами у повсякденній практиці публічного управління. Упровадження кращих зарубіжних практик, адаптованих до національних умов, здатне значно підвищити якість управлінських рішень, зміцнити авторитет державної служби та сприяти формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи управління.

Отже, сучасний керівник у публічній сфері має бути не лише адміністратором, а лідером змін, носієм високої управлінської культури та моральним авторитетом у колективі і суспільстві.

References

1. Krashchenko, Yu.P., & Hryniova, M.V. (2012). *Metodyky samopiznannia maibutnoho lidera: zbirnyk testovykh metodyk [Self-knowledge methods for future leaders: a collection of testing techniques]*. (2nd ed.). Poltava [in Ukrainian].
2. Perzhun, V. (2020). Perspektyvy doslidzhennia upravlinskoi kultury v haluzi publichnoho upravlinnia na suchasnomu etapi [Prospects for researching managerial culture in the field of public administration at the present stage]. *Universytetski naukovi zapysky – University Scientific Notes*, (6) 78, (pp. 72-81) [in Ukrainian].
3. Semandzhyna, V.O. (2015). Chynnyky protsesu formuvannia upravlinskoi kultury kerivnyka shkoly [Factors in the formation of a school leader's managerial culture]. *Zbirnyk naukovykh prats. Pedahohichni nauky – Collection of scientific papers. Pedagogical Sciences*, (68), (pp. 185-190) [in Ukrainian].
4. Vinichenko, A.A. (2016). Osoblyvosti formuvannia "kultury upravlinnia" v suchasnomu sotsiumi [Features of forming a «management culture» in modern society]. *Naukovyi visnyk UMO «Pedahohika» – Scientific Bulletin of UMO «Pedagogy»*, (1) [in Ukrainian].
5. Voronkova, V.H., Nikitenko, V.O., & Oleksenko, R.I. (2022). *Administratyvnyi menedzhment* [Administrative management]. Zaporizhzhia: ZNU [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 No. 889-VIII [Law of Ukraine On civil service of December 10, 2015 No. 889-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.13

Oleksandr Shtyrov
Yuliia Paronian

FACTORS OF FORMATION AND PRINCIPLES OF MANAGERIAL CULTURE OF A LEADER IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The materials explores the system of factors influencing the formation of a managerial culture of a leader in the context of the development of public administration in Ukraine. It is argued that effective public governance is impossible without a high level of managerial culture, which is shaped by social, professional, moral-ethical, and psychophysiological factors. The principles that should underpin the managerial activity of a modern leader are identified, including humanism, competence, normativity, responsibility, and democratic values. Models of managerial qualities proposed by leading scholars are analyzed, and the role of the head of the civil service in shaping effective personnel policy is outlined. Particular attention is paid to the importance of human resources departments, professional training, adherence to ethical standards, and the adoption of best practices from international experience.

Keywords: *managerial culture, leader, public administration, management principles, factors of managerial culture formation, civil service.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Штирьов, к. н. держ. упр., доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Навчально-наукового інституту публічного управління таадміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

Oleksandr Shtyrov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Governmentand Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

Юлія Паронян, студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: konograjulia@gmail.com.

Yuliia Paronian, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. Email: konograjulia@gmail.com.

© О. Штирьов, Ю. Паронян
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.14

Анастасія Шульга

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ: ПРАВОВИЙ І ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ

У матеріалах описано загальні питання державного регулювання використання земель територіальними громадами, розкрито його правовий і економічний аспекти. Визначено загальні положення права комунальної власності на землю. Розглянуто питання управління і розпорядження комунальним майном безпосередньо територіальними громадами. З акцентовано увагу на процедурі розмежування земель державної і комунальної власності. Проаналізовано окремі положення чинних нормативно-правових актів у сфері розподілу земельних ділянок. Перераховано проблеми правового й фінансово-економічного характеру, які стосуються питань розмежування земель. Наведено статистичні дані щодо кількості і вартості робіт із розмежування земель комунальної і державної власності. Окремо зазначено про оцінку землі, яка є ключовою і вирішальною складовою ефективного використання земельних ресурсів територіальних громад. Наголошено на здійсненні нормативної грошової оцінки землі та описано її взаємозв'язок із податковою ставкою плати за землю. Наведено статистичні дані щодо сум надходжень до місцевих бюджетів від сплати плати за 2020 р. – січень-лютий 2025 р. Наприкінці зроблено висновок, що земля, яка перебуває у комунальній власності є основною складовою частиною ресурсної бази територіальних громад, державне регулювання використання якої законодавчо регламентовано, хоча існують певні питання, котрі потребують більш чіткішого врегулювання. Наведено декілька пропозицій щодо підвищення наповненості місцевих бюджетів за рахунок збільшення надходжень від сплати плати за землю, шляхом внесення відповідних змін у вітчизняне законодавство.

Ключові слова: *земля, розмежування земельних ділянок, оцінка землі, ставка плати за землю, коефіцієнт індексації нормативної грошової оцінки земель, місцевий бюджет.*

Основний Закон України, враховуючи надважливе значення землі у всіх суспільних сферах, проголошує її основним національним багатством, що перебуває під охороною держави та закріплює беззаперечне право власності на нього українського народу [2].

На сьогодні, земля є одним із найцінніших ресурсів, яким може володіти територіальна громада, наявність якого забезпечує соціально-економічний і освітньо-культурний розвиток кожної громади. Цей ресурс є основою і фундаментом для побудови фінансово-самостійного, економічно-незалежного та міцного місцевого самоврядування в Україні як дієздатного інституту локальної демократії.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР передбачає задоволення земельних інтересів територіальних громад шляхом набуття та здійснення права комунальної власності на землю [9]. На жаль, наразі це право в нашій державі повністю не реалізується, так як на практиці виникає ряд проблемних питань щодо визначення, встановлення і зміни правового статусу земель, управління ними тощо. Все це гальмує процес розвитку місцевого самоврядування в Україні в економічному плані і, як наслідок, є стримуючим фактором у побудові спроможних територіальних громад.

Загальні положення права комунальної власності на землю визначені Земельним кодексом України (далі – ЗК України) від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. Згідно з ч. 1 ст. 83 якого, «землі, які належать на праві власності територіальним громадам, є комунальною власністю» [1]. Безпосередньо це:

- усі землі в межах населених пунктів, крім земельних ділянок приватної та державної власності;
- землі та земельні ділянки за межами населених пунктів, що передані або перейшли у комунальну власність із земель державної власності відповідно до закону;
- земельні ділянки, на яких розташовані будівлі, споруди, інші об'єкти нерухомого майна комунальної власності незалежно від місця їх розташування [1].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Окрім того, «земельні ділянки державної власності, які передбачається використати для розміщення об'єктів, призначених для обслуговування потреб територіальної громади (комунальних підприємств, установ, організацій, громадських пасовищ, кладовищ, місць знешкодження та утилізації відходів, рекреаційних об'єктів тощо), а також земельні ділянки, які відповідно до затвердженої містобудівної документації передбачається включити у межі населених пунктів, за рішеннями органів виконавчої влади передаються у комунальну власність» [1].

Раніше у правовій доктрині переважала думка, відповідно до якої територіальна громада може володіти землями тільки після їх розмежування на землі державної і комунальної власності. Це мало відбуватись за складною землевпорядкованою процедурою, передбаченою Законом України «Про розмежування земель державної та комунальної власності» від 5 лютого 2004 р. № 1457-IV (втратив чинність 6 вересня 2012 р.), що так і не було реалізовано. Оскільки така процедура була занадто складною технічно і фінансово затратною.

Ідея розмежування земель ґрунтувалась на необхідності одномоментного розподілу між державою і територіальними громадами величезних площ земель в натурі (на місцевості) із складанням складної та дороговартісної землевпорядної документації, її затвердженням, перенесенням меж ділянок в натуру, видачою державного акту на право комунальної власності на землю [3].

За приблизними підрахунками Державним агентством земельних ресурсів України вартість робіт із розмежування земель станом на 2011 р. складала приблизно 600 млн. грн. Враховуючи таку значну грошову суму, процедура розмежування земель майже не проводилась і практично дорівнювала нулю. Так, за даними Центру комерційного права, станом на 2012 рік за сім років було розмежовано лише 0,57 % земель від загальної площі країни [4].

Цю проблему було вирішено шляхом прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування земель державної та комунальної власності» від 6 вересня 2012 р. № 5245-VI, на підставі якого були внесені відповідні зміни у Земельний кодекс України та скасовано дію Закону «Про розмежування земель державної та комунальної власності». У результаті змін, з 1 січня 2013 р. усі землі вважається розмежованими відповідно до положень статей 83 і 84 ЗК України, управління якими здійснюють відповідні сільські, селищні та міські ради, а землями, що перебувають у спільній власності кількох громад, – відповідні районні чи обласні ради [7].

Прийняття вказаного законодавчого акту хоча і розв'язало існуючу проблему щодо розподілу земель в Україні, але і водночас, значно ускладнило процедури отриманння земельних ділянок державної і комунальної власності у володіння або у користування.

Враховуючи те, що плата за землю, як складова податку на майно, є одним із основних джерел надходжень до місцевих бюджетів, сьогодні ця можливість для їх наповнення використовуються недостатньо. Так як існуючий розмір орендної плати, плати за землю та продаж ділянок приносять незначний дохід. При цьому оцінка сільських земель зазвичай в 2-5 разів нижче, ніж земельних ділянок у містах. Переконанні, що саме оцінка землі є ключовою і вирішальною складовою ефективного використання земельних ресурсів територіальними громадам. Відповідно, економічно й науково обґрунтоване здійснення оцінки землі забезпечить встановлення фінансово доцільних і ефективних платежів за землю та спричинить ряд відповідних позитивних наслідків у матеріально-фінансовому аспекті для громад.

Проведення оцінки землі в Україні відбувається на основі Земельного кодексу України та положень Закону України «Про оцінку земель» від 11 грудня 2003 р. № 1378-IV, який спрямований на регулювання відносин, пов'язаних з даним процесом, а також на інформаційне забезпечення оподаткування і ринку земель.

Відповідно до ст. 3 вказаного Закону, об'єктами оцінки земель є: «територія адміністративно-територіальних одиниць або їх частин, території оціночних районів та зон, земельні ділянки чи їх частини або сукупність земельних ділянок і прав на них, у тому числі на земельні частки (паї), у межах території України» [10]. Оцінка земель, в залежності від мети та методів, призначення і порядку її проведення поділяється на: бонітування ґрунтів та грошову оцінку, яка, у свою чергу, буває нормативною й експертною.

Для визначення розміру плати за землю, використовується саме нормативна грошова оцінка – капіталізований рентний дохід із земельної ділянки, визначений відповідно до законодавства центральним органом виконавчої влади з питань земельних ресурсів [6]. Підставою для її проведення є рішення органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування. Вона проводиться юридичними особами, які є розробниками документації із землеустрою відповідно до Закону України «Про землеустрій» від 22 травня 2003 р. № 858-IV [10].

За результатами проведення нормативної грошової оцінки земель населеного пункту складається технічна документація, яка затверджується відповідною місцевою радою. Дані про проведення такої оцінки оформляються як витяг із технічної документації з нормативної грошової оцінки земель, який видається відповідним органом виконавчої влади з питань земельних ресурсів. На їх підставі суб'єкти господарювання – власники землі та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

землекористувачі обчислюють суму податкового зобов'язання з плати за землю та відображають її у податковій звітності [10].

Відповідно до п. 274.1 ст. 274 Податкового кодексу України, ставка податку встановлюється у розмірі:

- не більше 3 % – за земельні ділянки, нормативну грошову оцінку яких проведено, від їх нормативної грошової оцінки;
- не більше 1 % – для земель загального користування від їх нормативної грошової оцінки;
- не менше 0,3 % та не більше 1 % – для сільськогосподарських угідь від їх нормативної грошової оцінки;
- не більше 0,1 % – для лісових земель від їх нормативної грошової оцінки [6].

Грошова оцінка земельних ділянок, починаючи з 2000 р., щороку станом на 1 січня уточнюється на коефіцієнт індексації згідно з порядком, який затверджується урядом. Розрахунок відбувається таким чином: індекс споживчих цін за попередній рік ділиться на 100. Так, наприклад, згідно з наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження усереднених показників нормативної грошової оцінки земель» від 24 червня 2022 р. № 376, усереднені показники нормативної грошової оцінки земель на одиницю площі для земель сільськогосподарського призначення становлять від 21,411 тис. грн (в Житомирській області), до 33,646 тис. грн (в Черкаській області) за один гектар [8]. Відповідно, з урахуванням зазначеного маємо такі усереднені по Україні ставки плати за землю для сільськогосподарських угідь у 2022 р. – від 8,26 тис. грн до 27,53 тис. грн. Рішення про те, який саме розмір плати за землю буде встановлено покладається виключно на органи місцевого самоврядування. Фактично держава встановлює тільки мінімальні та граничні межі, а вже самоврядні органи влади самостійно вибудовують власну податкову політику, раціонально використовують земельні ресурси громад та відповідним чином планують наповнення місцевих бюджетів.

За останні декілька років спостерігається позитивна динаміка надходжень плати за землю до місцевих бюджетів. Наприклад, надходження плати за землю у 2020 р. склали 31,48 млрд грн, у 2021 р. – 35,3 млрд грн. Проте, повномасштабна війна внесла свої корективи і вже у 2022 р. сума таких надходжень становила 29,6 млрд грн, що на 16,2 % менше порівняно із 2021 р. Місцеві бюджети недоотримали 5,7 млрд гривень плати за землю. Зазначене обумовлено змінами до податкового законодавства, якими «на період з 1 березня 2022 р. по 31 грудня року, наступного за роком, в якому припинено або скасовано воєнний стан, не нараховується та не сплачується плата за землю (земельний податок та орендна плата) на територіях, де ведуться (велися) бойові дії або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями російської федерації» [6]. У 2023 р. надходження плати за землю до місцевих бюджетів склали 34,53 млрд грн, що на 4,93 млрд грн більше ніж у попередньому році, у 2024 р. – 35,1 млрд грн. Протягом січня-лютого 2025 р. місцеві бюджети отримали понад 6,6 млрд грн плати за землю (див. рис. 1). За підрахунками вітчизняних аналітиків, надходження від сплати зазначеного податкового зобов'язання за цей рік має суттєво перевищити показник 2024 р. [5].

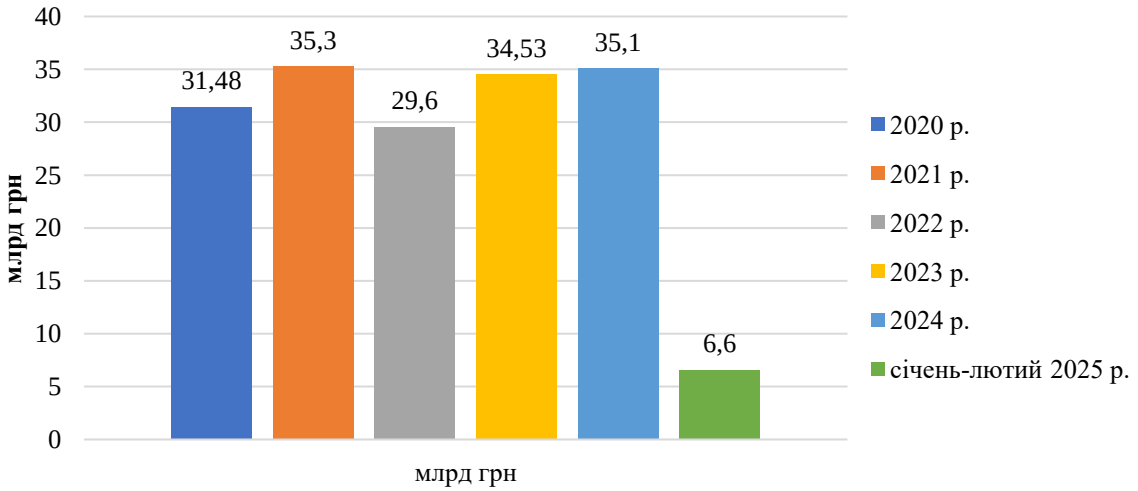

Рис. 1. Динаміка надходжень плати за землю до місцевих бюджетів за 2020 р. – січень-лютий 2025 р.
Джерело: сформовано автором на основі [5]

Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна узагальнити, що земля, яка перебуває у комунальній власності є основною складовою частиною ресурсної бази територіальних громад, державне регулювання

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

використання якої законодавчо регламентовано, хоча існують певні питання, котрі потребують більш чіткішого врегулювання, особливо враховуючи воєнний стан та окупацію частини території України. Безпосередньо питання розмежування земель державної і комунальної власності остаточно не вирішено і на практиці спричинює ряд проблем, особливо в частині закріплення (державної реєстрації) прав територіальних громад на земельні ділянки. Вважаємо, що для вирішення цієї проблеми, потрібно внести відповідні зміни до законодавчих актів щодо процедури державної реєстрації прав на землі державної і комунальної власності. Адже на сьогодні, ця процедура є занадто складною і дорогою. Окрім того, враховуючи те, що плата за землю, яка перебуває у комунальній власності, є вагомим джерелом надходжень до місцевого бюджету, недосконаліть законодавства у сфері оцінки землі (порушення самої процедури оцінки, економічно не обґрунтоване її заниження тощо) спричинює зменшення бази оподаткування і, як наслідок, недофінансування місцевих бюджетів. Зважаючи на це, на наш погляд, необхідно внести зміни до Закону України «Про оцінку землі» в частині визначення реальної цінності і вартості земельних ділянок та до Податкового кодексу України в частині відсоткового співвідношення між податковою ставкою (збільшити розмір податкової ставки) і нормативною грошовою оцінкою земельної ділянки та щорічної індексації нормативної грошової оцінки землі.

References

1. Zakon Ukrainy «Zemelnyi kodeks Ukrainy» № 2768-III vid 25 zhovtnia 2002 r. [Law of Ukraine «Land Code of Ukraine» No. 2768-III of October 25, 2002]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text [in Ukrainian].
2. Konstytutsiia Ukrainy 1996, 28 chervnia [Constitution of Ukraine 1996, June 28]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].
3. Miroshnychenko, A.M., & Ripenko, A.I. (2012). Chy ye v Ukraini zemli komunalnoi vlasnosti? [Are there communal lands in Ukraine?]. *Advokat – Advocate*, 2, (pp. 6-10) [in Ukrainian].
4. Na rozmezhuvannia derzhavnoi i komunalnoi zemli potribno 600 mln. hrn [600 million UAH are needed to demarcate state and communal land]. (n.d.). *tyzhden.ua*. Retrieved from: http://tyzhden.ua/News/29472 [in Ukrainian].
5. Nadkhodzhennia vid podatkiv na zemliu v Ukraini za rik zrosly na 13%. Khto splatyv naibilshe? [Land tax revenues in Ukraine increased by 13% per year. Who paid the most?]. (n.d.). *censor.net*. Retrieved from: https://censor.net/biz/news/3543642/nadhodjennya-vid-podatkiv-za-zemlyu-v-ukrayini-za-rik-zrosly-na-13 [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Podatkovyi kodeks Ukrainy» No. 2755-VI vid 2 hrudnia 2010 r. [Law of Ukraine «Tax Code of Ukraine» No. 2755-VI of December 2, 2010]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo rozmiru zemel derzhavnoi ta komunalnoi vlasnosti» No. 5245-VI vid 6 veresnia 2012 r. [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Size of Lands of State and Communal Property» No. 5245-VI of September 6, 2012]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5245-17#Text [in Ukrainian].
8. Nakaz Ministerstva ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy «Pro zatverdzhennia vyznachenykh pokaznykiv normatyvnoi hroshovoi otsinky zemli» No. 376 vid 24 chervnia 2022 r. [Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine «On Approval of Certain Indicators of the Normative Monetary Valuation of Land» No. 376 of June 24, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0771-22#Tekst [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» No. 280/97-VR vid 21 travnia 1997 r. [Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» No. 280/97-VR of May 21, 1997]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Tekst [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy «Pro otsinku zemli» No. 1378-IV vid 11 hrudnia 2003 roku [Law of Ukraine «On Land Valuation» No. 1378-IV of December 11, 2003]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15 [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.14

Anastasiia Shulha

STATE REGULATION OF LAND USE BY TERRITORIAL COMMUNITIES: LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS

The materials describe general issues of public regulation of land use by territorial communities, and reveal its legal and economic aspects. The general provisions of the law of communal ownership of land are defined. The issue of management and disposal of municipal property directly by territorial communities is considered. Attention on the procedure for demarcating state and municipal lands is focused. Separate provisions of current regulatory legal acts in the field of land distribution are analyzed. The legal, financial and economic problems related to land demarcation are listed. Statistical data on the number and cost of works on the demarcation of communal and state-owned lands are provided. Separately, it is noted about land valuation – a key and decisive component of the effective use of land resources of territorial communities. The implementation of the normative monetary valuation of land is emphasized and its relationship with the land tax rate is described. Statistical data on the amounts of revenues to local budgets from payment of fees for 2020 - January-February 2025 are provided. At the end of the theses, it is concluded that land in communal ownership is a major component of the resource base of territorial communities. Public regulation of the use of land by territorial communities is legally regulated, although there are certain issues that require clearer regulation. Several proposals to increase the level of local budgets by increasing revenues from land taxes are made.

Keywords: *land, demarcation of land plots, land valuation, land payment rate, indexation coefficient of the normative monetary valuation of land, local budget.*

Відомості про автора / Information about the Author

Анастасія Шульга, к. н. 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.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Local Government and Regional Development 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: ondain2009@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-8528-8722.

© А. Шульга
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.15

Світлана Верба
Андрій Галицький

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОСТКОНФЛІКТНОГО ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз постконфліктного публічного адміністрування з акцентом на міжнародний досвід та його застосування в Україні. В умовах війни та підготовки до післявоєнного відновлення, існує необхідність трансформації системи публічного управління, що відповідає новим соціальним, інституційним та безпековим викликам.

Дослідження охоплює теоретичні засади постконфліктного публічного адміністрування, концепції інституційного відновлення, стабілізації державних інститутів, управління кризами та доброчесного врядування в умовах постконфліктних суспільств. Розглянуто практики Боснії і Герцеговини, Косова, Іраку, Руанди та Ізраїлю як приклади різних моделей управління в постконфліктних реаліях. Виокремлено основні фактори успіху, а також помилки, які можуть бути враховані при реформуванні публічного адміністрування в Україні. Запропоновані практичні рекомендації щодо адаптації міжнародного досвіду для ефективного відновлення публічного адміністрування в Україні в постконфліктний період.

Ключові слова: *післявоєнне відновлення, публічне адміністрування, доброчесне врядування, постконфліктні держави, інституційна реформа, міжнародний досвід, Україна.*

Концепція постконфліктного врядування широко застосовується в міжнародній практиці для опису процесів відновлення державного управління після збройних конфліктів. Згідно з підходами Міжнародного валютного фонду [1], постконфліктне врядування передбачає економічну стабільність, інституційну спроможність і довіру до уряду. Особливу увагу приділено країнам з ознаками крихкої державності, які характеризуються слабкою інституційною спроможністю та високою вразливістю до повторних криз. Паралельно з цим, розглядається поняття резилієнтності як здатність державного управління адаптуватися до викликів, долати стресові ситуації та забезпечувати сталість адміністративних функцій у період турбулентності.

Цей підхід ґрунтується на теорії резилієнтності, яка пояснює, як організації та інститути можуть не лише повернутися до попереднього функціонального стану після кризи, а й трансформуватися та зміцнитися. Згідно з дослідженням Positive Psychology (2023), ключовими елементами резилієнтного підходу є адаптивність, гнучкість, передбачення ризиків і побудова довготривалих стратегій розвитку [2].

Як зазначено у звіті «Lessons Learned in Post-Conflict State Capacity» (GSDRC, 2005), ключові функції постконфліктного управління – стабілізація, нормалізація та забезпечення базових послуг [3]. Стабілізація включає відновлення критичних сфер (безпека, фінанси, охорона здоров'я, освіта, інфраструктура), нормалізація – повернення до правопорядку й повсякденного життя, а надання послуг формує довіру до влади. Для ефективного врядування важливі прозорість, підзвітність, участь громадськості та антикорупційні заходи. Сучасна модель управління має будуватися на сервісному підході – партнерстві з суспільством, відкритості, технологічності та гуманітарній чутливості.

Ці концепції знаходять своє відображення в реальному досвіді постконфліктного відновлення, де країни, що зазнали серйозних криз, застосовували різні стратегії для відновлення стабільності та управлінської спроможності. Досвід Косова, Боснії і Герцеговини, Іраку, Руанди та Ізраїлю демонструє, як країни, що пережили збройні конфлікти, адаптували стратегії державного управління та інституційної стійкості для забезпечення довготривалої стабільності та розвитку.

У Косові, після завершення збройного конфлікту 1999 року, було створено Місію ООН у справах тимчасової адміністрації в Косові (UNMIK), яка отримала повноваження забезпечувати цивільне адміністрування, верховенство права, економічне відновлення та поступову передачу влади місцевим органам управління [4]. UNMIK відіграв ключову роль у стабілізації регіону та започаткуванні нових державних інституцій. Проте

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

повільна передача повноважень, централізований характер управління та складнощі у міжетнічному співіснуванні спричинили проблеми з легітимністю влади та довірою з боку місцевого населення.

Аналогічно, у Боснії і Герцеговині після підписання Дейтонської мирної угоди 1995 року було створено Офіс Верховного представника – структуру, уповноважену міжнародною спільнотою здійснювати нагляд за імплементацією мирної угоди, а також координувати відновлення державних інституцій [5]. Верховний представник отримав широкі повноваження, зокрема право усувати з посад місцевих чиновників та ухвалювати закони. «Боннські повноваження», ухвалені на міжнародній конференції в Бонні (1997), надали Верховному представнику розширені інструменти втручання, що забезпечило ефективність на перших етапах, але згодом спричинило звинувачення в надмірному втручанні у суверенні справи та зниження політичної відповідальності місцевих еліт.

В обох країнах співпраця з міжнародними партнерами у формуванні місцевих інституцій мала як позитивний, так і суперечливий ефект: інституційні рамки були створені, але політична культура та місцеве лідерство розвивалися повільно, часто в тіні зовнішніх рішень.

Якщо у випадках Балкан постконфліктне врядування здійснювалося під значним і тривалим міжнародним наглядом, з чіткою структурою місій ООН та ЄС, то в Іраку зовнішнє втручання мало інший характер – односторонньої військової операції з подальшою спробою трансформувати політичну систему «згори вниз». Досвід США та коаліційних сил показав, що помилки на ранніх етапах державного будівництва мають довготривалі наслідки для легітимності інституцій та безпеки.

Дезбаасифікація – політика усунення колишніх членів партії Баас з державних посад – призвела до значних кадрових втрат у державному секторі, що поглибило інституційну кризу та викликало радикалізацію серед колишніх службовців. Ігнорування традиційних племінних структур і слабка інтеграція місцевого самоврядування створили вакуум влади і дестабілізували довіру до центральної адміністрації [6].

Найбільшим бар'єром для реформ стала постійна загроза терористичних атак та партизанська війна, що блокували реформи та призводили до надмірної централізації. Іракський досвід є попередженням: без врахування соціального контексту та синхронізації безпекових і адміністративних реформ відновлення може провалитися.

Іракський досвід є попередженням для інших країн: без врахування соціального контексту, синхронізації безпекових і адміністративних реформ та поступової реінтеграції кадрів будь-яка спроба відновлення ризикує провалом.

На відміну від попередніх кейсів, де постконфліктне врядування здебільшого залежало від зовнішньої підтримки та імпортованих інституцій, приклад Руанди ілюструє спробу внутрішнього відновлення через поєднання традиційних форм правосуддя та централізованих реформ. Цей випадок є винятковим з погляду масштабу трагедії, локалізації інституцій і спроби сформувати національну ідентичність заново.

Після геноциду 1994 року Руанда зіткнулася з надзвичайно складним викликом – як відновити соціальний порядок, забезпечити справедливість і водночас не допустити нової хвилі насильства. Традиційна судова система була паралізована, а кількість підозрюваних у злочинах сягала понад 100 тисяч осіб. У відповідь на ці виклики було впроваджено систему Gacaca – форму перехідного правосуддя на базі традиційних громадських судів [7].

Gacaca-суди функціонували на рівні місцевих громад, де обрані мешканцями «особи, що користуються довірою» розглядали справи, пов’язані з геноцидом. Основна мета полягала у відновленні соціальної довіри, участі громадян у правосудді та реінтеграції винних осіб у громаду через публічне визнання провини, вибачення та символічне відшкодування.

Водночас, досвід Руанди вказує на напруження між державною централізацією та місцевим самоврядуванням. Уряду вдалося швидко відновити контроль, реалізуючи політику «згори вниз», що забезпечило ефективне виконання реформ. Проте централізований характер прийняття рішень обмежував ініціативність знизу та породжував побоювання авторитарної тенденції.

Головну роль у процесі відновлення відіграли освіта, медіа та соціальна мобілізація. Освітні програми були спрямовані на виховання нових поколінь у дусі єдності та громадянської відповідальності. Медіа, що сприяли геноциду у 1994 році, були кардинально реформовані й стали платформою для публічного діалогу та примирення.

Приклад Руанди поєднує традиційні інституції з модернізованими державними механізмами, що дозволяє створити «гібридну модель» відновлення. Однак цей досвід також застерігає щодо небезпек надмірної централізації, яка може зруйнувати потенціал громадянського суспільства в постконфліктних умовах.

Зовсім інша ситуація в Ізраїлі, який протягом десятиліть функціонує як держава, що змушена вести постійне управління в умовах хронічної нестабільності та гібридних загроз. Ізраїльсько-палестинський конфлікт включає як класичні військові дії, так і терористичні акти, кіберзагрози, інформаційні кампанії та соціальні потрясіння [8; 9].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Ключовим елементом ізраїльської моделі стало постійне оновлення інституційної структури для оперативного реагування на загрози. Впроваджено міжвідомчу координацію між Міністерством оборони, органами місцевого самоврядування та службами надзвичайних ситуацій. Законодавчо забезпечено гнучкі повноваження уряду в режимі надзвичайного стану для швидкої зміни адміністративних механізмів. Окремо відзначається інтеграція резервістів і військових у державні структури, забезпечуючи високу дисципліні та швидкому реагуванню в кризових ситуаціях.

Ізраїльський досвід демонструє, що ефективне публічне адміністрування в умовах тривалого конфлікту потребує мобільних структур, інституційної витривалості, глибокої інтеграції безпекових компонентів у цивільне управління та постійного оновлення технологічної бази. Це може бути цінним орієнтиром для країн, що перебувають у стані воєнної загрози або тривалого післявоєнного періоду.

Україна, зважаючи на триваючу війну та необхідність масштабного відновлення, повинна обережно адаптувати успішні міжнародні практики, уникаючи механічного копіювання чужих моделей.

Серед позитивних практик, які доцільно запозичити:

– реінтеграційні програми для ветеранів, що поєднують професійну перепідготовку, ментальну підтримку та можливість працевлаштування у державному секторі, як в Ізраїлі та Руанді.

– програми підтримки внутрішньо переміщених осіб з орієнтацією на локальну інтеграцію та економічну самодостатність – аналогічно досвіду Іраку.

– системи прозорого управління та публічного контролю, включаючи цифрові інструменти, відкриті бюджети та механізми участі громадян у прийнятті рішень (практики країн ЄС та рекомендації Світового банку [10]).

Втім, певні моделі мають обмежене застосування в українських умовах:

1) надмірна інтернаціоналізація управління, як у Косово або Боснії, де зовнішнє управління суттєво обмежило легітимність місцевих інституцій і сповільнило формування сталого національного адміністрування.

2) надцентралізація, як у Руанді, може дати короткострокову стабільність, але довгостроково пригнічує розвиток місцевого самоврядування та ініціатив.

3) Україні потрібен інституційний баланс – сильна централізована координація для реалізації національних програм відновлення у поєднанні з розвитком місцевого самоврядування, яке може оперативно реагувати на потреби громад.

На основі міжнародного досвіду та рекомендацій Світового банку [10], доцільними є наступні кроки реформ:

– розробка спеціальної законодавчої бази для післявоєнного адміністрування: нормативне регулювання компетенцій у сфері відновлення, інституційну відповідальність, порядок залучення донорів, публічну звітність та механізми контролю.

– формування кадрового резерву, орієнтованого на післявоєнні виклики: повернення ветеранів до державної служби, залучення впо до місцевих адміністрацій, створення програм для молоді з управлінськими навичками.

– інституалізація громадянської участі через створення місцевих консультативних платформ, онлайн-інструментів для збору ініціатив, участі у бюджетуванні, плануванні відновлення та моніторингу.

– посилення цифрової трансформації, що включає створення прозорих державних реєстрів, відкриті дані, цифрові платформи для адмінпослуг і зручні інструменти зворотного зв'язку.

– постконфліктне врядування являє собою процес відновлення стабільності та державних інституцій, що потребує комплексного підходу в політичній, соціальній та економічній сферах.

Основою стійкості держави виступає принцип резилієнтності, який забезпечує здатність державної системи адаптуватися до післявоєнних змін та зовнішніх викликів, що залишаються. Досвід постконфліктних країн підтверджує важливість урахування місцевих умов і залучення громадянського суспільства до процесів відновлення.

Водночас ефективність врядування підвищується за умов міжнародної підтримки та впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових технологій. Для України це відкриває перспективи побудови більш стійкої та інклюзивної моделі державного управління у післявоєнний період, що дозволить їй вийти на швидкий темп відновлення, подальшого розвитку та євроінтеграції.

References

1. Fragile and Conflict-Affected States (FCS). (n.d.). *www.imf.org*. Retrieved from: https://www.imf.org/en/Topics/fragile-and-conflict-affected-states [in English].
2. Moore C. (2019). Resilience Theory. *positivepsychology.com.* Retrieved from: https://positivepsychology.com/resilience-theory/ [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

3. Lessons Learned in Post-Conflict State Capacity: Reconstructing Governance and Public Administration Capacities in Post Conflict Countries. (n.d.). (2006). *gsdrc.org.* Retrieved from: https://surl.li/wsflkm [in English].
4. Promoting security, stability and respect for human rights in Kosovo. (n.d.). (1999). *peacekeeping.un.org.* Retrieved from: https://peacekeeping.un.org/en/mission/unmik [in English].
5. Office of the High Representative (OHR). (n.d.). *www.ohr.int.* Retrieved from: https://www.ohr.int/en/ [in English].
6. Djerejian, E.P., Wisner, F.G., Bronson, R., & Weiss A.S. (2003). Guiding Principles for U.S. Post-Conflict Policy in Iraq. *www.cfr.org.* Retrieved from: https://www.cfr.org/report/guiding-principles-us-post-conflict-policy-iraq [in English].
7. Gacaca court. (n.d). *en.wikipedia.org.* Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/ Gacaca_court [in English].
8. Israeli-Palestinian Conflict. (n.d.). (2025). *www.cfr.org.* Retrieved from: https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/israeli-palestinian-conflict [in English].
9. Israeli–Palestinian conflict. (n.d). *en.wikipedia.org.* Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Israeli%E2%80%93Palestinian_conflict [in English].
10. Blum, J.R., & Rogger, D. (2023). Public Service Reform in Post-Conflict Societies. *openknowledge.worldbank.org.* Retrieved from: https://surl.li/mhppsb [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.15

Svitlana Verba
Andrii Halytskyi

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF POST-CONFLICT PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

The materials presents a theoretical and methodological analysis of post-conflict public administration with a focus on international experience and its application in Ukraine. In the context of war and preparations for post-war reconstruction, there is a need to transform the public administration system to meet new social, institutional and security challenges.

The study covers the theoretical foundations of post-conflict public administration, the concepts of institutional reconstruction, stabilisation of state institutions, crisis management and good governance in post-conflict societies. The practices of Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Iraq, Rwanda and Israel are considered as examples of different models of governance in post-conflict realities. The main success factors and mistakes that can be taken into account when reforming public administration in Ukraine are highlighted. The author offers practical recommendations for adapting international experience for the effective restoration of public administration in Ukraine in the post-conflict period.

Keywords: *post-war reconstruction, public administration, good governance, post-conflict states, institutional reform, international experience, Ukraine.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Андрій Галицький, студент Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: halytskyiandrew@gmail.com

Andrii Halytskyi, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: halytskyiandrew@gmail.com

© С. Верба, А. Галицький
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.16

Ірина Габро
Ганна Лопушанська

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ЗАСОБІВ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Матеріали присвячені аналізу цифрових інструментів як важливого засобу реалізації антикорупційної політики в умовах цифрової трансформації публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що використання IT-рішень сприяє підвищенню прозорості, зменшенню людського впливу на управлінські процеси, а отже – мінімізації корупційних ризиків. Визначено типи цифрових інструментів за функціональним призначенням, технологічною базою та рівнем доступності. Розглянуто діючі платформи, реєстри та системи, які демонструють ефективність у протидії корупції.

Ключові слова: *цифровізація, цифрові антикорупційні інструменти, корупція, антикорупційна політика, інформаційно-комунікаційні технології, електронні сервіси, прозорість, інновації*

Станом на сьогоднішній день невід'ємною частиною реформування системи публічного управління стала цифровізація. Ключову роль вона відіграє в контексті антикорупційного аспекту, оскільки цифрові інструменти дають можливість підвищити рівень прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади. Застосування інформаційно- комунікаційних технологій обмежує вплив людського фактору і таким чином мінімізує корупційні ризики.

З моменту здобуття Україною незалежності постала нагальна потреба у рішучій боротьбі з корупцією, що мала глибоке коріння ще з радянських часів. Подолання цього явища виявилося складним завданням, яке вимагало впровадження комплексних заходів на різних рівнях управління. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року визнає корупцію серйозною перешкодою на шляху до сталого розвитку, підкреслюючи необхідність її подолання як одну з ключових умов для формування ефективних, прозорих та інклюзивних інституцій у суспільстві. У цьому контексті особливо актуальним є пошук дієвих механізмів протидії корупції. Зважаючи на активні процеси цифрової трансформації, інтеграція цифрових рішень у систему антикорупційних заходів як на державному, так і на міжнародному рівнях набуває особливої важливості [1].

Дослідження Індексу сприйняття корупції за 2024 рік свідчить, що Україна продовжує стикатися з проблемою протидії корупції. У Corruption Perceptions Index (CPI) у 2024 році Україна отримала 35 балів зі 100 можливих, що на 1 бал менше, порівняно з 2023 роком (CPI був 36 – найвищий показник за період незалежної України). Такий результат у 2024 році дав можливість Україні опинитися на 105 місці серед 180 країн, які беруть участь у рейтингу. Дані результати у рейтингу свідчать про те, що Україна уповільнила впровадження антикорупційних реформ [4]. За даними Transparency International, порівняно з іншими країнами-кандидатами на вступ до ЄС Україна має подібні тенденції. Так, Сербія також отримала 35 балів, а Туреччина – 34, що свідчить про загальну стагнацію боротьби з корупцією країн регіону [10].

Скорочення рівня корупції дозволяє країнам формувати справедливе конкурентне середовище для бізнесу, активізувати економічне зростання та підвищити привабливість для іноземних інвесторів. Подолання корупції сприяє більш ефективному та цільовому використанню ресурсів, що підсилює їхній внесок у досягнення стратегічних цілей розвитку. Прозорість, підзвітність і доброчесність у публічному управлінні підтримують принципи соціальної справедливості та сприяють забезпеченню рівних можливостей для кожного громадянина. У підсумку, боротьба з корупцією є вагомим чинником досягнення Цілей сталого розвитку ООН, формування інклюзивного економічного зростання та створення стійких суспільств, орієнтованих на добробут нинішнього й майбутніх поколінь [1].

Інноваційний підхід у сфері публічного управління процесами протидії корупції в сучасних умовах реалізується через оновлення механізмів інформування громадськості та зміцнення її спроможності протистояти корупційним проявам. Досвід свідчить, що прийняття антикорупційного законодавства й створення

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

спеціалізованих інституцій — це лише перші кроки, які не гарантують ефективного функціонування антикорупційної системи. Вирішальне значення має якість управління, компетентність кадрів і використання сучасних інформаційних технологій. Інтеграція ІТ-рішень у діяльність антикорупційних органів суттєво підвищує їхню результативність. Використання великих масивів даних, зокрема для інформування населення про хід розслідувань і отримання повідомлень про випадки корупції, сприяє підвищенню прозорості та довіри до таких структур [9].

У 2023 році набрав чинності Закон України «Про Національну програму інформатизації», відповідно до якого передбачено активне впровадження цифрових рішень у сфері державного управління та посилення захисту інформаційних систем, що належать органам влади, фінансовим установам, підприємствам тощо. Реалізація положень Національної програми інформатизації дасть змогу прискорити процес цифрової трансформації, впровадження та модернізації інформаційних та комунікаційних технологій, зміцнити кібербезпеку об'єктів критичної інфраструктури, покращити рівень безпеки, ефективності та якості функціонування державних інституцій [11].

У червні 2023 року Міністерство цифрової трансформації України створило міжвідомчу групу, яку очолили Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров та Голова Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) Олександр Новіков. До повноважень даної міжвідомчої групи належало впровадження цифрових антикорупційних інструментів, зокрема виконанням положень Державної антикорупційної програми на 2023- 2025 роки. У межах цієї програми протягом трьох років було заплановано реалізацію 63-х цифрових інструментів, які мають значний антикорупційний потенціал. Серед них впровадження Єдиного електронного містобудівного кадастру, Електронного реєстру об'єктів культурної спадщини, Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи (суддівське досьє), Єдиний державний реєстр виконавчих документів, «Регуляторного дашборду» тощо [6]. Під час виступу у червні 2024 році у Берліні на Конференції з відновлення України діючий Голова НАЗК Віктор Павлущик зазначив, що імплементація Державної антикорупційної програми почалася, 25 % заходів вже відбулося, а запровадження решти заходів планується на кінець 2025 року [3].

Таким чином, саме впровадження цифрових технологій дійсно може вирішити завдання з мінімізації корупційних ризиків.

Загалом, цифрові антикорупційні інструменти можна визначити як сукупність технічних, програмних і технологічних рішень, які використовуються з метою запобігання, виявлення та боротьби з корупційними проявами у діяльності органів публічного управління.

Науковці виокремлюють такі новітні інформаційно-антикорупційні технології як електронний уряд, цифрові державні послуги; краудсорсингові платформи; великі дані, портали прозорості; штучний інтелект; блокчейн [2; 8].

Спираючись на зазначені види інформаційно-комунікаційних антикорупційних технологій, можна класифікувати цифрові інструменти для боротьби з корупцією за різними критеріями (табл. 1).

Таблиця 1.

Класифікація цифрових антикорупційних інструментів

№ з/п	Критерій класифікації	Види
1	За функціональним призначенням	Запобіжні (спрямовані на зниження можливостей для корупції): • Електронні системи документообігу (СЕД); • Електронні черги (сервісний центр МВС); • Онлайн-заявки та електронні дозволи (портал «Дія»).
		Контрольні (використовуються для виявлення корупційних порушень): • Аналітичні платформи моніторингу фінансів, тендерів (Prozzoro); • Системи оцінки доброчесності посадовців (Е-декларування).
		Інструменти реагування(швидке інформування та втручання): • Антикорупційні чат-боти (чат бот «Вступ без хабарів»); • Платформи для подання звернень, скарг, повідомлень про правопорушення (форми анонімних повідомлень на офіційних сайтах сервісів).
2	За ступенем відкритості	Внутрішні (закриті, тобто призначені для користування виключно службовцями): • Внутрішній аудит;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

		• Бази службового розслідування.
		Зовнішні (відкриті, тобто доступні широкій громадськості та забезпечують прозорість): • Відкриті реєстри (YouControl, Opendatabot); • Портали відкритих даних (data.gov.ua); • Публічні звіти.
3	За технологічною базою	Онлайн-платформи та сервіси (E-Health, OpenBudget)
		Мобільні застосунки (єЗвернення, Дія)
		Блокчейн-технології (гарантують незмінність записів): • Експериментальні проєкти у сфері земельного кадастру, голосування.
		Системи штучного інтелекту та Big Data (виявлення аномалій та схем)
4	За рівнем впровадження	Національні (загальнодержавні платформи та реєстри)
		Регіональні / муніципальні (локальні системи електронного врядування)
		Міжнародні (інтегровані рішення в рамках міжнародних ініціатив і проєктів – співпраця з OECD, USAID, Світовим банком)

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

На сьогоднішній день, В Україні вже функціонують такі цифрові платформи, як Електронний суд, Єдиний державний реєстр судових рішень, система публічних закупівель Prozorro, система контролю перетину кордону «Шлях», Єдиний державний реєстр декларацій осіб, які обіймають посади в органах державної влади або місцевого самоврядування, мобільний застосунок та вебпортал «Дія», застосунок для призовника, військовозобов'язаного та резервістів Резерв+, Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики, Єдиний реєстр досудових розслідувань (ЄРДР), Реєстр звітності політичних партій, Портал викривачів, Глобальний реєстр бенефіціарних власників, а також низка інших електронних реєстрів, систем та платформ [1].

Ще одним важливим цифровим механізмом зниження корупційних ризиків є впровадження систем електронної ідентифікації, які дозволяють підтверджувати особу користувача та запобігати підробкам. 3 листопада 2023 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову, що визначає порядок створення, функціонування та структуру інтегрованої системи електронної ідентифікації ID.GOV.UA, а також її взаємодію з користувачами. Ця система є універсальним інструментом для електронного підтвердження особи, який покращує комунікацію між громадянами та органами державної влади. Метою постанови є вдосконалення роботи платформи, забезпечення простого та ефективного доступу до державних електронних послуг. Також документ чітко визначає розподіл функцій між Міністерством цифрової трансформації та технічним адміністратором системи, що має сприяти підвищенню якості надання електронних сервісів через ID.GOV.UA [7].

Досвід України демонструє, що процес цифрових трансформацій у публічній владі: охопив систему електронних послуг та електронного урядування, став вирішальним чинником у формуванні передумов (політичних, організаційних, технологічних, ідеологічних) для розвитку електронної демократії, виступив мотиваційним чинником для розвитку цифрових навичок і компетентностей та об'єктивно призвів до стрімкого впровадження технологій штучного інтелекту [5].

Таким чином, сучасний розвиток України можна охарактеризувати активними процесами модернізації державних послуг і управління, оптимізації надання адміністративних послуг та підвищенням готовності органів державної влади та місцевого самоврядування використовувати інструменти е-демократії. Розвиток цифрової інфраструктури та цифрових компетентностей є результатом взаємодії сучасних технологій і державної політики, що визначає пріоритетні напрями цифрових трансформацій у публічній сфері. Цифрова трансформація реалізації владних та адміністративних повноважень є одним із принципів Антикорупційної програми до 2025 року. Створення інноваційної цифрової антикорупційної інфраструктури забезпечує прозорість і підзвітність державних процесів в Україні, може гарантувати доброчесність під час відбудови нашої держави, а також посилює системність боротьби з корупцією загалом.

References

1. Bondarenko, O.S. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak pryntsyp minimizatsii koruptsiinykh ryzykiv [Digital transformation as a principle of minimizing corruption risks]. *Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E.O. Didorenka – Bulletin of the Luhansk Educational and Scientific Institute named after E.O. Didorenko*,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

1(105), (pp. 49-60) [in Ukrainian].
2. Harashchuk, V.M., & Mukhataiev, V.M. (2010). *Aktualni problemy borotby z koruptsiieiu v Ukraini [Current problems of combating corruption in Ukraine]*. Kharkiv: Pravo. Retrieved from: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFII_2011/Garashuk_2010.pdf [in Ukrainian].
3. Holova NAZK rozpoviv u Berlini pro vykonannia Antykoruptsiinoi prohramy [Head of NACP spoke in Berlin about the implementation of the Anti-Corruption Program]. (n.d.). (2024). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3874181-golova-nazk- rozpoviv-u-berlini-pro-vikonanna-derzavnoi-antikorupcijnoi-programi.html [in Ukrainian].
4. Indeks spryiniattia koruptsii [Corruption Perceptions Index]. (n.d.). *cpi.ti-ukraine.org.* Retrieved from: https://cpi.ti-ukraine.org/ [in Ukrainian].
5. Korchak, N., & Mordas, I. (2025). Didzhytalizatsiia yak instrument zapobihannia koruptsiї: innovatsiinyi dosvid Ukrainy [Digitalization as a tool to prevent corruption: Ukraine's innovative experience]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 20(2), (pp. 29-33) [in Ukrainian].
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023-2025 No. 220 vid 04.03.2023 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the State Anti-Corruption Program for 2023-2025 No. 220 dated 04.03.2023]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro Polozhennia pro intehrovanu systemu elektronnoi identyfikatsii No. 1150 vid 03.11.2023 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the Regulation on the Integrated Electronic Identification System No. 1150 of 03.11.2023]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
8. Sakhan, O., & Morozov, Ya. (2021). Pravovi ta orhanizatsiini zasady zapobihannia koruptsiї u sferi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Legal and organizational principles of preventing corruption in the sphere of public administration of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho – Bulletin of Yaroslav Mudryi National University*, 4, (pp. 158-178) [in Ukrainian].
9. Sydorenko, N. (2023). Novitni instrumenty protydii koruptsii v derzhavnykh orhanakh [Modern tools of counteracting corruption in state authorities]. *Naukovi pratsi Mizhrieghionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 6(72), (pp. 69-73) [in Ukrainian].
10. Anti-corruption on hold. Ukraine in the Corruption Perceptions Index – 2024. (n.d.). *cpi.ti-ukraine.org.* Retrieved from: https://cpi.ti-ukraine.org/en/ [in English].
11. Zakon Ukrainy Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii No. 51 vid 01.03.2023 [Law of Ukraine On the National Informatization Program No. 51 of 01.03.2023]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.16

Iryna Habro
Hanna Lopushanska

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS AS MEANS OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE

The materials are devoted to the analysis of digital tools as an important means of implementing anti-corruption policy in the context of the digital transformation of public administration in Ukraine. It is argued that the use of IT solutions contributes to increased transparency, reduces human influence on administrative processes, and thus minimizes corruption risks. The types of digital tools are classified by their functional purpose, technological basis, and level of accessibility. Existing platforms, registries, and systems that demonstrate effectiveness in combating corruption are examined.

Keywords: *digitalization, digital anti-corruption tools, corruption, anti-corruption policy, information and communication technologies, e-services, transparency, innovations.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Ірина Габро, к. політ. н., доцент кафедри міжанродних відносин та зовнішньої політики факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: gabro@chmnu.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-8215-7615.

Iryna Habro, Candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of International Relations and Foreign Policy, Faculty of Political Sciences, of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: gabro@chmnu.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-8215-7615.

Ганна Лопушанська, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: lopushanskaj@gmail.com.

Hanna Lopushanska, Master's student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lopushanskaj@gmail.com.

© І. Габро, Г. Лопушанська
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.17

Станіслав Ларін

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Інформаційна безпека стала однією з найважливіших складових національної безпеки України, особливо в умовах триваючої російсько-української війни. В сучасних умовах агресії з боку Російської Федерації інформаційний простір України зазнає безпрецедентного тиску з боку ворога, який застосовує різноманітні інструменти дезінформації, пропаганди, кібертерору та маніпуляцій громадською думкою. З огляду на це, комплексне вивчення і аналіз сучасних викликів інформаційній безпеці України набуває особливої актуальності, оскільки успішне протистояння інформаційній агресії безпосередньо впливає на обороноздатність держави, стабільність суспільства і демократичний розвиток. В офіційному документі – Стратегії інформаційної безпеки України, прийнятому у 2021 році, виклики, що постали перед інформаційним простором, класифікуються на глобальні та національні. Це дозволяє чітко розмежувати зовнішні загрози, які мають транснаціональний характер, від внутрішніх, пов'язаних з особливостями функціонування інформаційної сфери в Україні.

***Ключові слова**: інформаційний простір, інформаційна сфера, інформаційна безпека, транснаціональний характер викликів, глобальні та національні виклики*

Інформаційна безпека стала однією з ключових і найважливіших складових системи національної безпеки України, особливо в умовах повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації. Сучасна війна ведеться не лише на полі бою, а й у віртуальному просторі, де інформаційна зброя дедалі частіше використовується для досягнення політичних, військових і психологічних цілей. Росія активно використовує широкий арсенал інформаційних впливів – від дезінформації, фейкових новин і пропаганди до кібертерору, атак на інформаційну інфраструктуру, зламів державних ресурсів, зливів персональних даних та спроб дестабілізувати інформаційний простір України.

Окрім зовнішнього тиску, інформаційна сфера України стикається з низкою внутрішніх викликів: недостатній рівень медіаграмотності населення, недосконале законодавче регулювання інформаційної діяльності, обмеженість ресурсів у сфері кіберзахисту, а також повільна модернізація інформаційних систем державного управління. Усі ці фактори підвищують вразливість країни до зовнішніх і внутрішніх загроз в інформаційному середовищі.

В умовах гібридної війни, яку веде Росія проти України, інформаційна безпека виступає не лише інструментом захисту, але й важливим чинником стійкості держави, її політичної, соціальної й економічної стабільності. Протистояння інформаційній агресії є складовою національного спротиву, який охоплює не тільки силові структури, а й громадянське суспільство, журналістську спільноту, науковців, освітян і всіх, хто долучається до збереження інформаційного суверенітету держави.

Таким чином, комплексне вивчення сучасних загроз в інформаційній сфері та аналіз ефективності існуючих механізмів протидії цим загрозам набуває особливої актуальності. Успішне протистояння інформаційній агресії напряму впливає на обороноздатність України, консолідацію українського суспільства, формування національної ідентичності, розвиток демократії та інтеграцію в європейський і євроатлантичний безпековий простір [1].

Глобальні виклики охоплюють такі напрямки:

1) Збільшення кількості та інтенсивності глобальних дезінформаційних кампаній. Світова цифрова комунікація стрімко розвивається, що значно полегшує поширення фейкових новин, маніпулятивної інформації і пропаганди на масовому рівні. Росія як держава-агресор активно використовує такі кампанії для дискредитації України, розколу суспільства, підриву міжнародної підтримки та дестабілізації суспільних інститутів. Дезінформація поширюється через соцмережі, месенджери, інтернет-ЗМІ, а також

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

через підконтрольні проросійські ресурси, що створюють штучний інформаційний шум і ускладнюють формування об'єктивної картини подій.

2) Інформаційна політика Росії, спрямована на агресію проти України. Російський інформаційний вплив є цілеспрямованим і системним. Він передбачає не лише пропаганду власних політичних інтересів, а й створення альтернативних наративів, які спотворюють історичні факти, дискредитують українську владу та збройні сили, а також культивують недовіру до західних партнерів України.
3) Недостатній рівень медіаграмотності та інформаційної культури в суспільстві. У сучасному цифровому світі, коли обсяг інформації збільшується експоненційно, вміння критично оцінювати джерела, аналізувати зміст і виявляти фейки стає життєво необхідним. В Україні значна частина населення не володіє необхідним рівнем медіаграмотності, що підвищує вразливість перед інформаційними маніпуляціями та підриває здатність громадян приймати усвідомлені рішення.

Національні виклики в інформаційній безпеці сформульовані з урахуванням специфіки внутрішньої ситуації та особливостей гібридної війни:

1) Інформаційний вплив Росії на населення України. Це не лише зовнішні кампанії дезінформації, а й проникнення проросійських ідей у різні соціальні групи, що створює додаткову загрозу внутрішньому консолідованому суспільству. Ворожі наративи спрямовані на розпалювання міжетнічних, соціальних та політичних конфліктів.
2) Інформаційне домінування Росії на тимчасово окупованих територіях України. В умовах контролю інформаційного простору на окупованих територіях Росія фактично монополізувала канали комунікації, заборонивши незалежні ЗМІ та нав'язуючи свої пропагандистські меседжі, що значно ускладнює роботу державних органів України з інформування населення та протидії агресії.
3) Обмежені можливості реагування на дезінформаційні кампанії. Українська держава поки що не має достатньо розвинених механізмів стратегічних комунікацій для системної протидії ворожим інформаційним атакам, що обмежує оперативність і ефективність заходів із захисту інформаційного простору.
4) Несформованість системи стратегічних комунікацій. Відсутність узгодженої, комплексної політики у сфері інформаційної безпеки призводить до розпорошеності зусиль, дублікації функцій та недостатньої координації між державними, громадськими і приватними акторами.
5) Недосконалість законодавчого регулювання інформаційної діяльності та захисту професійної діяльності журналістів. Це створює ризики для свободи слова та безпеки журналістів, що ускладнює формування незалежного інформаційного поля та забезпечення прозорості влади.
6) Спроби маніпуляції свідомістю громадян щодо європейської та євроатлантичної інтеграції України. Інформаційні атаки спрямовані на посів сумнівів щодо доцільності курсу на євроінтеграцію, що може призвести до політичної дестабілізації.
7) Обмежений доступ до об'єктивної інформації на місцевому рівні. Це особливо актуально для сільських і малих громад, де інформаційний вакуум сприяє поширенню неперевірених чуток та дезінформації.
8) Недостатній рівень інформаційної культури й медіаграмотності в суспільстві для протидії маніпулятивним і інформаційним впливам.
9) Відсутність системного підходу до навчання та просвітництва в цих сферах підсилює вразливість населення до гібридних загроз [2].

Дослідження Т. Слінько виявляє низку специфічних загроз інформаційній безпеці в умовах активної військової агресії [3]:

- поширення дезінформації як основний засіб психологічної війни, що впливає на моральний стан військових і цивільних, дестабілізує внутрішню ситуацію і створює хаос у системі прийняття рішень;
- кібератаки на державні об'єкти та критичну інфраструктуру, які ставлять під загрозу функціонування ключових систем життєзабезпечення, енергетики, комунікацій;
- шпигунство і витік інформації, що призводить до втрати стратегічних переваг і підвищує ризик провалів на фронті;
- дезорганізація комунікацій із фронту, що погіршує координацію дій сил оборони та знижує ефективність управління;
- кібершпигунство та підрив кібербезпеки, що включає використання сучасних технологій для зломів і кібервійни;
- зростання застосування штучного інтелекту й складних алгоритмів у кібератаках, що робить загрози більш масштабними і складними для протидії;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

– ризики і можливості для зловживання у сфері захисту персональних даних і конфіденційної інформації, що стосуються перш за все військовослужбовців і ветеранів;
– розвиток кібервійськових здібностей, які стають невід'ємною складовою сучасних воєнних конфліктів.

Дослідження інформаційної безпеки вітчизняних банків, проведене Ю. Худолієм та Т. Андрієцем, виділяє три основні категорії викликів, які суттєво впливають на здатність фінансових установ ефективно захищати свої інформаційні ресурси [4]. По-перше, технологічні виклики пов'язані із застарілою інфраструктурою, яка не відповідає сучасним вимогам кібербезпеки. Відсутність інноваційних систем захисту, використання вразливих і застарілих програмних продуктів і обладнання створюють значні ризики для роботи банківських установ, особливо в умовах активної кіберагресії з боку ворожих державних і неурядових структур. По-друге, соціальні виклики відображаються у важливості людського фактора як слабкої ланки у системі безпеки. Люди, які працюють у банках, стають жертвами фішингових атак, соціальної інженерії та інших маніпулятивних технологій, що значно знижує рівень загальної кіберстійкості. По-третє, організаційні виклики включають у себе труднощі інтеграції сучасних технологічних рішень у вже існуючі бізнес-процеси, а також недостатнє фінансування заходів, спрямованих на підвищення рівня інформаційної безпеки.

Варто наголосити, що ці виклики, характерні для фінансової сфери, одночасно резонують із ширшою картиною загроз, з якими стикається Україна в інформаційному просторі в умовах триваючої російсько-української війни. Сучасні виклики інформаційній безпеці країни охоплюють як глобальні загрози, такі як поширення масованих дезінформаційних кампаній і активне втручання держави-агресора в інформаційне поле України, так і специфічні національні проблеми, зокрема обмеженість можливостей для оперативного реагування на інформаційні атаки, відсутність розвиненої системи стратегічних комунікацій, недосконалість нормативно-правового регулювання в інформаційній сфері та недостатній рівень медіаграмотності громадян.

Серед ключових проблем, що загрожують інформаційній безпеці України, варто виділити поширення дезінформації, особливо на тимчасово окупованих територіях, де Росія проводить систематичні інформаційні операції для легітимізації своєї агресії та послаблення єдності українського суспільства. Значну загрозу становлять також кібератаки на критично важливі державні об'єкти, зокрема енергетичну інфраструктуру, органи влади та оборонні установи, що ставить під загрозу стабільність функціонування держави. Окрім того, існує постійний ризик шпигунства, витоку конфіденційної інформації, а також маніпуляцій громадською свідомістю, спрямованих на дискредитацію євроінтеграційних прагнень України.

Для подолання цих комплексних загроз вкрай важливо впроваджувати багаторівневі заходи, які включають не лише технічні рішення, а й розвиток людського потенціалу через підвищення рівня медіаграмотності, вдосконалення нормативно-правової бази, а також налагодження ефективної координації між державними органами, приватним сектором і суспільством. Такий системний підхід дозволить забезпечити гнучкість і стійкість інформаційної безпеки України у складних умовах гібридної війни та сприятиме захисту суверенітету, територіальної цілісності і національних інтересів держави.

References

1. Larin, S. (2025). Analiz suchasnykh vyklykiv informatsiinii bezpetsi Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Analysis of modern challenges to information security of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. Proceedings from SSPACS '25: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh «Shevchenkivska vesna – 2025: publichne upravlinnia ta derzhavna sluzhba» – All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists «Shevchenko Spring – 2025: public administration and civil service». (pp. 163-164). L.H. Komakha, T.P. Palamarchuk (Eds.). Kyiv: NNI PUDS KNU [in Ukrainian].
2. Ukaz Prezydenta Ukrainy Stratehiia informatsiinoi bezpeky vid 28.12.21 r. No. 685/2021 [Decree of the President of Ukraine Information security strategy dated 12/28/21 No. 685/2021]. *www.president.gov.ua.* Retrieved from: https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069 [in Ukrainian].
3. Slinko, T. Suchasni vyklyky informatsiinii bezpetsi v realiiakh viiskovoi ahresii [Modern challenges to information security in the realities of military aggression]. (n.d.). *dspace.nlu.edu.ua.* Retrieved from: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/19775/1/Slinko_143-148.pdf [in Ukrainian].
4. Khudolii, Yu., & Andriiets, T. Informatsiina bezpeka vitchyznianykh bankiv: vyklyky ta maibutni rishennia [Information security of domestic banks: challenges and future solutions]. (n.d.). *reposit.nupp.edu.ua.* Retrieved from: https://surl.lu/csoyay [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.17

Stanislav Larin

CURRENT CHALLENGES IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Information security has become one of the most important components of Ukraine's national security, especially in the context of the ongoing Russian-Ukrainian war. Under the current conditions of aggression by the Russian Federation, Ukraine's information space is under unprecedented pressure from the enemy, which uses various tools of disinformation, propaganda, cyber terror and manipulation of public opinion. In view of this, a comprehensive study and analysis of current challenges to Ukraine's information security is of particular relevance, as successful countering information aggression directly affects the state's defence capability, social stability and democratic development. The official document, the Information Security Strategy of Ukraine, adopted in 2021, classifies the challenges facing the information space as global and national. This allows for a clear distinction between external threats that are transnational in nature and internal threats related to the specifics of the information sphere in Ukraine.

Keywords: *information space, information security, information sphere, global and national challenges, transformational nature of threats.*

Відомості про автора / Information about the Author

Станіслав Ларін, к. н. 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.

© С. Ларін
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.18

Вікторія Андріяш
Сергій Шевчук

НАУКОВІ ШКОЛИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРСТИКА

В матеріалах розглянуто класифікацію наукових шкіл та основних напрямів становлення й розвитку стратегічного управління. Проаналізовано внесок окремих дослідників щодо класифікації та основних напрямів дослідження шкіл стратегічного управління. Здійснено характеристику теорій та напрямів розвитку стратегічного управління.

Ключові слова: *управління, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, школи стратегічного управління.*

Поняття «стратегічного управління» було введено до наукового обігу в 60-70-х рр. XX ст. як наслідок плідної праці цілої низки дослідників, зокрема А. Чандлера, А. Томпсона, Г. Мінцберга, М. Портера та ін. Провідною ідею напрацювань вказаних авторів, яка стала відображенням сутності переходу від оперативного управління до стратегічного, стала теза про необхідність перенесення центру увагу керівництва на зовнішнє середовище, аби відповідати вимогам часу, своєчасно реагувати на зміни, які в ньому відбуваються [1]. Зокрема, дослідники Дж. Шендел та Дж. Хаттен наголошували, що стратегічне управління – є «процесом визначення й встановлення взаємозв'язку між підприємством та його оточенням, що формується за допомогою реалізації обраних цілей та зі спроб досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що надає змогу ефективно та результативно діяти підприємству та його підрозділам» [9]. На думку Дж. Хіггенса, стратегічне управління – є «процесом управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням» [7].

Варто вказати й Дж. Пірса та Дж. Робінсона, які наголошували, що стратегічне управління – є «набором рішень та дій щодо формулювання й виконання стратегій, розроблених для того, аби досягти поставлених цілей підприємства» [8]. Однак найбільший внесок в теорію дослідження стратегічного управління було здійснено І. Ансоффом, який свого часу зазначав, що «діяльність щодо стратегічного управління є взаємопов'язаною з відповідною постановкою цілей та завдань підприємства та з підтримкою продуктивних взаємовідносин між підприємством та його бізнес-середовищем, що дозволяє підприємству досягати власних поставлених цілей, відповідати внутрішнім можливостям й залишатися сприятливим до зовнішніх викликів». Крім того дослідник наголошував, що «похідною стратегічного управління є саме стратегія, яка представляє собою деталізований план дій підприємства щодо досягнення поставлених цілей та основної мети». При цьому І. Ансофф вважав, що «стратегія повинна розроблятися на чітко визначений період, й щодо питань стратегічного управління вона повинна охоплювати діапазон від трьох років» [2].

Отже, в сфері стратегічного управління завжди існували різноманітні напрями, що надавали перевагу тому або іншому методологічному напрямку дослідження. Зазвичай вказані напрямки називають школами стратегічного управління. На сьогодні існує декілька підходів щодо класифікації наукових шкіл стратегічного управління. Згідно першого підходу в основу класифікації наукових шкіл стратегічного управління покладено напрацювання Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпеля викладені ними у доробку «Школа стратегій», який містить ґрунтовний аналіз основних шкіл стратегічного управління [4].

Зокрема, автори акцентували увагу на десяти основних наукових школах, що виникли в літературі з менеджменту з 60-х років XX ст. Запропоновані школи можна згрупувати за характером досліджень у три групи в певній послідовності. Перша група, до якої увійшли школи дизайну, планування та позиціонування, має описовий характер. Тобто прихильники вказаних шкіл вдаються до опису того, як саме мають формуватися стратегії. Наприклад, прихильники школи дизайну, розквіт якої припав на 60-ті рр. XX ст. визначають стратегію як процес неформального конструювання. Прихильники школи планування, що домінувала у 1970-ті рр. XX ст.,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

розглядають стратегію як незалежний процес формального планування. Прихильники третьої школи – позиціонування (80-ті рр. XX ст.) – як своє основне завдання ставили принципи вибору стратегії відповідно до позиціонування компанії на ринку [6].

Прихильники наступних шести шкіл наголошують на дослідженні та аналізі реальних процесів розробки стратегії. Вони розглядають стратегію як результат передбачення майбутнього, що дозволяє менеджеру прийняти ризик. Таким чином, ці школи брали за основу когнітивну психологію, намагаючись з її допомогою, проникнути у свідомість управлінця. За класифікацією Г. Мінтцберг, Б. Олстренда та Дж. Лемпела окремо від усіх стоїть школа конфігурації. Спираючись на принципи та методи організаційного розвитку, вона поєднує у собі завдання всіх попередніх шкіл. Стратегія тут сприймається виключно як процес трансформації [3; 5].

В основу другого підходу покладено хронологічний підхід, згідно якого рекомендовано розглядати школи стратегічного управління відповідно до еволюції організації та управлінських систем. Класифікація управлінських шкіл, що базується на хронологічному підході, включає шість шкіл, які, підкоряючись принципу хронології, можуть бути перераховані та розглянуті в наступній послідовності:

- школа наукового менеджменту (1885-1920 рр.);
- класична школа (школа адміністративного управління, 1920-1950 рр.);
- школа людських взаємовідносин (неокласичний менеджмент, 1930-1950 рр.);
- школа поведінкових наук (1950 р. – по сьогодні);
- кількісна школа в управлінні (1950 р. – по сьогодні);
- школа стратегічного управління (стратегічного менеджменту, 1970 р. – по сьогодні; варто вказати, що вказана школа протягом тривалого часу переживає різноманітні модифікації на зразок появи політики загального менеджменту, концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, менеджменту, орієнтованого на споживача; наголосимо, що вказані зміни є результатом реакції школи на зміни середовища та потребі відповідати вимогам часу).

Також зазначимо, що перші чотири школи в своїй методології надають перевагу поведінковим та біхевіористичним підходам до управління. Методологічною основою кількісної школи управління (а певною мірою й школи стратегічного управління) є кількісний підхід до управлінні, як в науці, так й на практиці.

Таким чином, аналізуючи особливості становлення наукових шкіл стратегічного управління можемо стверджувати, що прихильники вказаних підходів погоджуються з необхідністю враховувати популярність шкіл стратегічного управління, зважаючи на рівень популярності школи, особливостями її розвитку, самозбагачення, узагальнення практичного досвіду й пошуку ефективних варіантів стратегічних рішень в сучасних умовах. Крім того поділ шкіл за рівнем ефективності є практично неможливим, оскільки всі вони мають різне значення. Одні з них добре зарекомендували себе в аналізі діяльності підприємств, інші показують свою ефективність в інноваційних сферах бізнесу, треті призначені для проектування стратегічних змін. Важливіше навчитися визначати та застосовувати найефективніші методи, що надаються школами для вирішення завдань стратегічного управління.

References

1. Kononova, O.Ye., & Holovchenko, Ye.Yu. (2017). Sutnist ta zmist stratehichnoho upravlinnia budivelnym pidpryiemstvom, yoho osoblyvosti ta perevahy [The essence and content of strategic management of a construction enterprise, its features and advantages]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy,* 16(1). Retrieved from: https://surl.li/rbgvqj [in Ukrainian].
2. Taran-Lala, O.M., & Sukhoruk, K.V. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Peculiarities of strategic management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* 25. Retrieved from: https://surl.li/knmcbj [in Ukrainian].
3. Tertychka, V.V. (2017). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kyiv: «K.I.S.» [in Ukrainian].
4. Viatkina, T.H. (2015). Peredumovy vykorystannia stratehichnoho menedzhmentu v mizhnarodnii turystychnii industrii [Prerequisites for the use of strategic management in the international tourism industry]. *Problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Problems of international relations,* 10-11. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pmv_2015_10-11_5 [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N., & Andriiash, V.I. (2013). *Derzhavne upravlinnia (Osnovy teorii derzhavnoho upravlinnia) [Public administration (Fundamentals of the theory of public administration)]*. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

6. Chandler, A.D. (1964). *Strategy and Structure: A Chapter in the History off Industrial Enterprises*. Cambridge; Mass: MIT Press [in English].
7. Hiqqins, J.M. (1983). *Orqanizational Policy and Strateqic Manaqement.* (2nd ed.). Chicaqo: The Dryden Press [in English].
8. Pearce, J.A. (1985). *Strateqik Manaqement*. Homewood, 111: Richard D. Irwin [in English].
9. Schendel, D.E. & Hatten, K.J. (1972). *Business Policy or Strateqic Manaqement A Broader View for an Emerqinq Discipline*. Akademy of Manaqement Proceedinqs [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.18

Viktoriia Andriiash
Serhii Shevchuk

SCIENTIFIC SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT: GENERAL CHARACTERISTICS

The materials considers the classification of scientific schools and the main directions of formation and development of strategic management. The contribution of individual researchers to the classification and main directions of research of schools of strategic management is analyzed. The theories and directions of development of strategic management are characterized.

Keywords: *management, strategic management, strategic management, strategic planning, schools of strategic management.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. н. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Viktoriia Andriiash, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Сергій Шевчук, магістрант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: serj.mk.ua@gmail.com.

Serhii Shevchuk, Master's student, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: serj.mk.ua@gmail.com.

© В. Андріяш, С. Шевчук
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.19

Оксана Малікіна
Ольга Насирова

ОФШОРНІ ЗОНИ: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ

Матеріали представляють теоретичний аналіз поняття та змісту такого явища, як офшорні зони. Наголошено, що у зв'язку із значним податковим навантаженням у більшості країн світу, більшість підприємств все частіше змушені шукати шляхи зменшення податкового тягаря. Одним із найпопулярніших таких шляхів є мінімізація податків через виведення капіталу в офшорні зони (юрисдикції). Вказано, що проблеми діяльності офшорних зон висвітлюються у працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених.

Ключові слова: *офшорна зона, податки, податкове навантаження, податковий тягар, податкова гавань, податковий рай, податковий притулок.*

Безперервний розвиток світової економіки, збільшення міжнародних торговельних операцій, економічна глобалізація, постійний рух фінансових потоків спричинили створення особливих економічних зон, а зокрема – їх різновиду – офшорних зон чи «податкової гавані», тобто території держави з низьким оподаткування. Вони відіграють важливу роль у світовій економіці, будучи невід'ємною частиною економічних інтеграційних процесів.

Вважається, що першою згадкою «офшору» стала публікація в кінці 50-х рр. XX ст. однієї з газет східного узбережжя США. В цій статті велася мова щодо фінансової компанії, якій вдалося уникнути контролю уряду США завдяки тому, що компанія перемістила власні активи (діяльність) на територію іншої країни, яка мала більш сприятливі та вигідніші норми податкового законодавства. Варто вказати, що хоча вказаний термін було використано лише в XX ст., перша згадка щодо подібного явища належить ще часам Стародавньої Греції, коли, аби уникнути податків, торговці об'їжджали територію Афін і використовували як податкові притулки маленькі острови. Однак не зважаючи на тривалу історію існування офшорних зон, єдиного визначення поняття та к й не вдалося сформувати.

На сьогодні офшорна зона (від англ. offshore – «поза берегом») – це «країна чи її окрема частина, де діють особливі правила реєстрації й надаються податкові й інші пільги іноземним компаніям за умов, що вони не здійснюватимуть господарських операцій на території вказаної країни» [6]. Щодо зарубіжної практики то поняття «офшорної зони» здебільшого не використовується, зокрема відповідно до класифікації відомих міжнародних організацій FATF (Financial action task force on money laundering) і FSF (Financial stability forum) його заміняють дефініцією «офшорного фінансового центру», що використовують щодо територій, які «мають розвинутий ринок капіталів, ліберальний податково-валютний режим та ігнорують рекомендації міжнародних фінансових установ щодо вдосконалення міжнародного регулювання й контролю за банківською та фінансово-валютними системами» [6].

Щодо вітчизняних дослідників, то більшість з них схиляється до розгляду вказаного поняття з економічної точки зору з обов'язком розглядом можливостей державного регулювання вказаної діяльності. Зокрема, окремі дослідники вважають, що «офшорні зони» – є одним із видів «вільних економічних зон» [4]. За такого підходу офшорні зони сприймаються в якості певних сервісних вільно-економічних зон, особливістю яких є формування для підприємців максимально сприятливого валютного та фінансово-фіскального режимів, високого рівня комерційної та банківської секретності, лояльності процесів державного регулювання. Тобто офшорні зони – є країнами, в яких безпосередні учасники фінансово-кредитних операцій не є резидентами держави, на території якої відбувається укладання та виконання відповідної угоди. Крім того, учасники вказаних процесів мають можливість «користуватися особливими правовими й податковими статусами, з одночасною забороною для офшорних підприємств ведення діяльності на території країни реєстрації» [3; 4].

На думку інших дослідників, офшорні зони – це «специфічний інструмент стимулювання інвестиційної діяльності та збільшення надходжень до бюджету депресивних територій, економічний ефект якого

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

ґрунтуватиметься на явищі зростання державних доходів завдяки розширенню податкової бази й мінімізації величини податкового навантаження» [2].

Варто згадати дослідників, які вважають, що офшорна зона – є «зоною з особливою формою правомочності держави щодо сфери оподаткування, що здійснюються на всій її території (або окремій частині), в результаті чого на вказаній території починає діяти особливий податковий режим, а також режим таємності стосовно інформації щодо проведення фінансових операції, що поширюються на офшорні компанії, за умови дотримання ними встановлених у законодавстві країни реєстрації певних вимог» [1].

Щодо норм вітчизняного законодавства, то саме в Податковому кодексі України вживається термін «офшорні зони», до яких входять «держави та їх території, у тому числі території, залежні від них, на яких можуть створюватися та діяти суб'єкти господарювання, що мають офшорний статус» [5].

Отже, офшорна зона, або «податкова гавань» – це штат, країна або територія, де на національному рівні деякі податки стягуються за дуже низькою ставкою або не стягуються взагалі. Для компаній, що знаходяться в офшорній зоні, діє спрощена схема реєстрації та гарантується конфіденційність інформації про засновників компанії та фінансові операції, тут надаються митні, інвестиційні та інші пільги ведення бізнесу. У літературі, як вітчизняної, і зарубіжної, часто вживаються інші аналогічні терміни – «податковий рай», «податкові притулку», «офшорні центри». Важливо, що поняття «офшор» відрізняється від поняття «вільна економічна зона». У таких «податкових гаванях» є лише невелика частка державного регулювання. Відмінною особливістю їх функціонування є те, що офшорна компанія не може вести свою діяльність у країні реєстрації, тому що власники компаній не є резидентами держав. При цьому внутрішній ринок позичкового капіталу в офшорах відокремлений від рахунків резидентів цієї країни.

Основні джерела доходу від офшорної діяльності – збори за реєстрацію компанії, що сплачуються за заниженими ставками, податок з прибутку та прибутковий податок з фізичних осіб, щорічний збір при перереєстрації компанії, витрати офшорів на утримання у зоні їх постійних представництв – секретарських бюро. У багатьох офшорах існує вимога обов'язкового працевлаштування місцевих жителів в секретарські бюро, цим держава вирішує проблеми зайнятості населення. Варто вказати, що товари, обладнання, матеріали, що імпортуються в зони для потреб компаній не обкладаються митом.

Отже, виходячи з самої назви офшорні зони часто знаходяться у маленьких країнах та віддалених регіонах. Їхнє розташування не завжди є зручним, що збільшує витрати на управління таких компаній. Також офшорні зони нерідко розташовуються у державах із невисоким рівнем розвитку, при чому важливу роль відіграє репутація тієї чи іншої офшорної зони. Класичні офшори перебувають у «чорних списках» багатьох країн. Як правило, компанії, що знаходяться у класичних офшорних зонах користуються великою недовірою з боку серйозних міжнародних компаній. Ще однією складністю є відсутність висновків про скасування подвійного оподаткування, що веде до проблем фірми та її діяльності в тій або іншій державі. На сьогодні єдиного звіту про фірми, зареєстровані в офшорах, не існує, а роботу щодо регулювання та контролю за ними ведуть як Міжнародний валютний, і на національному рівні Центральні банки різних країн світу. Саме через забезпечення анонімності практично неможливо визначити загальну кількість фірм у офшорній зоні. За оцінками фахівців, йдеться приблизно про півтора мільйони підприємств. При цьому перше місце з більш ніж 300 тисяч зареєстрованих організацій займає Панама. До трійки також увійшли Британські Віргінські острови та Ірландія, для яких цей показник становить близько 200 та 150 тисяч відповідно.

Таким чином, поняття «офшорної зони», незважаючи на різноманітність підходів щодо його розуміння здебільшого сприймається як територія певної країни, яка має певні пільги щодо оподаткування іноземних капіталів. Крім того більшість авторів погоджуються з наявність загальноприйнятних ознак офшорів, а саме: спрощених умов реєстрації й функціонування підприємств, закритості інформації щодо компаній, які було зареєстровано в офшорі, але які повинні діяти поза територією вказаної зони. Крім того, яітко прослідковується тенденція сприйняття й розуміння офшорних зон як негативного впливу на економічну безпеку держави. Тобто, об'єктивне міжнародне значення офшорної зони є негативним, оскільки капітали перетікають до країн, які навмисно створюють певні пільги саме для іноземних підприємств, зареєстрованих на її території.

References

1. Baimuratov, M.O., & Zorina, O.I. (2010). *Ofshorni zony u suchasnomu vsesviti: pytannia teorii ta praktyky [Offshore zones in the modern universe: issues of theory and practice]*. Odesa : Feniks [in Ukrainian].
2. Bozulenko, O.K. (2010). Rol ofshornoi finansovoi diialnosti u svitovii finansovii systemi [The role of offshore financial activity in the world financial system]. *Ekonomist – Economist,* 1, (pp. 51-53) [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

3. Komar, I.S. (2014). Vydy ofshornykh zon ta yikh vplyv na orhanizatsiiu bukhhalterskoho obliku [Types of offshore zones and their impact on the organization of accounting]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, 6. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_22 [in Ukrainian].
4. Kose, D.D. (2008). Mistse pravovoho rezhymu opodatkuvannia ofshornoi terytorii u sferi rehuliuvannia ekonomichnykh vidnosyn [The place of the legal regime of taxation of offshore territories in the sphere of regulation of economic relations]. *Chasopys Kyivskoho universyteta prava – Journal of the Kyiv University of Law*, 1, (pp. 18-23) [in Ukrainian].
5. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. No. 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI]. *zakon4.rada.gov.ua*. Retrieved from : http://zakon4.rada.gov.ua. [in Ukrainian].
6. Rudenko, V.V. (2015). Investytsiina diialnist v ofshornykh zonakh: osoblyvosti realizatsii ta perspektyvy rozvytku [Investment activity in offshore zones: features of implementation and development prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_26 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.19

Oksana Malikina
Olha Nasyrova

OFFSHORE ZONES: CONCEPT AND CONTENT

The materials presents a theoretical analysis of the concept and content of such a phenomenon as offshore zones. It is emphasized that due to the significant tax burden in most countries of the world, most enterprises are increasingly forced to look for ways to reduce the tax burden. One of the most popular such ways is to minimize taxes by withdrawing capital to offshore zones (jurisdictions). It is indicated that the problems of offshore zones are covered in the works of many domestic and foreign scholars.

Keywords*: offshore zone, taxes, tax burden, tax burden, tax haven, tax paradise, tax shelter*.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-3377-3443.

Oksana Malikina, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-3377-3443.

Ольга Насирова, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nasirova1984@ukr.net.

Olha Nasyrova, Master's student, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nasirova1984@ukr.net.

© О .Малікіна, О. Насирова
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.20

Zhao Zhenyi

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The materials examines the place and role of information technologies in public administration. The impact of information technologies on the effectiveness of public administration is revealed. It is determined that the effectiveness of public administration largely depends on the level and effectiveness of the use of information technologies between various government bodies, public groups and the media.

Keywords: *information, information technologies, public administration, public groups, media.*

Recently, information technologies have been increasingly used in the transformation of the public administration system. For example, at an early stage, the automation of office work helped digitalize work processes. The further creation of public administration information systems expanded data processing capabilities and increased the efficiency of public administration. That is why today Internet technologies are being introduced that allow supplementing public administration information systems with new functions and technical capabilities. Most researchers believe that information technologies will help improve the quality of public administration, and public services can play a major role in a number of important issues.

Firstly, in terms of increasing the transparency of public administration through greater accessibility of information. According to experts, it is important to ensure the security and reliability of the use of information and communication technologies, as well as to protect the rights and interests of individuals and legal entities, without harming national security. Greater openness of information resources of public authorities in compliance with the above principles will strengthen control over the activities of public administration bodies, increase transparency, ensure compliance with standards and prevent abuse. Thus, the population will be able to fully exercise their right to receive information, and the level of trust in state authorities will increase [7].

Secondly, increasing the efficiency of interdepartmental coordination in the form of establishing data exchange. Data exchange in various areas and between different authorities in combination with the use of professional data analysis methods will more effectively contribute to the development of administrative powers of the public sector. Based on planning, it is necessary to clearly define the framework and rules for data exchange between state authorities, clarify the responsibilities and rights for data management within the framework of information exchange between different agencies, and also create a basis for data exchange at the regional, departmental and government levels [4]. The formation and implementation of an interconnected cooperation system with wide capabilities will help to increase the convenience and efficiency of cooperation between state authorities.

Thirdly, improving the quality of decisions made through data analysis. Reliable and trustworthy data can not only help to keep track of decisions made in the public sector, but also provide the necessary basis for making such decisions. To make informed decisions, public authorities collect, group, analyze and use large amounts of decentralized data coming from public institutions, sectors of the economy and society [6]. Thus, public authorities can fully take into account the various needs of social development, improve public administration methods and promote rational decision-making.

Fourth, improving the targeting of public services through data integration. By collecting, integrating and analyzing data, public authorities can promptly assess the real needs and problems of the population, and then take the necessary actions or provide targeted services [6]. Public authorities will be able to fully take into account public opinion, effectively respond to public requests and improve the quality of public administration and citizens' satisfaction with the quality of services received.

Fifth, using data to improve public administration. Data is the main strategic resource for achieving higher economic results and increasing the efficiency of all government operations, which can be used for planning, measuring, monitoring and evaluating various operations [5]. Analysis of the information potential of different countries allows us to divide measures to ensure more active use of data and improve public administration into three categories: strategic planning, capacity development and implementation of decisions in practice.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Sixth, strategic planning. Modern governments should develop national data use strategies, define clear goals and main areas of data application, create data management systems and develop mechanisms for international cooperation. Data use strategies at the state level and the corresponding infrastructure will become key factors that will contribute to effective information exchange and development of public administration potential [1].

Seventh, expanding the possibilities of using artificial intelligence in the field of public administration. In particular, artificial intelligence is able to provide public services to citizens by providing timely and necessary answers to citizens' questions. For example, it would be appropriate to create an application in the form of an interactive catboat, with the help of which citizens will receive the necessary advice and consultations on various issues. In the case of a non-standard situation, artificial intelligence would search for the necessary information, analyze and compare it, before offering it as the optimal solution to a citizen's issue. In addition, artificial intelligence can search and predict the needs of individual citizens and entire population groups, while simultaneously drawing up an appropriate plan for the rational use of the necessary resources [2].

One cannot ignore the significant role of the use of modern information technologies in various administrative structures, the further growth of the place and role of information and communication technologies in the activities of both public administration and civil society institutions. It is already obvious that informatization occurs during all social and economic processes. As a result, public administration can be effective only under the conditions of using the opportunities provided by information technologies. Digital transformation of public administration is a relevant and natural response to modern competitive challenges of various scales. It is also worth noting that an important problem of public administration in a state of war is the introduction and active use of relevant digital technologies designed to alleviate the state of affairs in society and the country. The main indicator of the effectiveness of public administration in the conditions of the development of digital technologies is compliance with the requirements of modern society. Under such conditions, the state should be assigned a leading role in ensuring the solution of the problems of digital transformation of public administration, which is the embodiment of vital issues of citizens, improving the quality and systematic performance of state functions, based on the use of data in a single information space [1; 3].

Thus, the introduction of information technologies into public administration allows significantly simplifying administrative processes, automating the provision of public services and improving communication between citizens and authorities. Thanks to digital solutions, such as e-government, the transparency of public processes is increased, corruption risks are reduced and higher accountability of public authorities is ensured. It is worth agreeing that the use of digital technologies in public administration will provide a solution to a whole range of tasks, in particular communication, management, educational, administrative, control, research, electronic document management and office management tasks, security. However, information and digital transformations are interconnected not only with obtaining benefits, but also with the emergence of a whole range of challenges and threats, including social and digital inequality, the possibility of manipulation of socially significant data in private interests, restriction of access to information systems, etc.

References

1. Andriiash, V. (2023). Osnovni peredumovy reformuvannia publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Basic prerequisites for reforming public administration in the context of globalization]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law,* 2, (pp. 27-31) [in Ukrainian].
2. Andriiash, V. (2023). Shtuchnyi intelekt: perspektyvy vykorystannia v publichnomu upravlinni [Artificial Intelligence: Prospects for Use in Public Administration]. Proceedings from THUAIFES ’23: *Vseukrainske naukovo pedahohichne pidvyshchennia kvalifikatsii «Tekhnolohii dobrochesnoho vykorystannia shtuchnoho intelektu u sferi osvity ta nauky» – All-Ukrainian scientific pedagogical training «Technologies for the honest use of artificial intelligence in the field of education and science»*. (pp. 12-15). Odesa: Vydavnychyi dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
3. Bilous, A. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and Prospects for Reforming the Public Administration System in Wartime]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavria Scientific Bulletin. Series: Public administration and administration,* 3, (pp. 23-29) [in Ukrainian].
4. Buriak, V.V. (2019). *Osnovy informatsiinykh tekhnolohii [Fundamentals of information technologies]*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Vedmid, P. (2020). Rol informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u zabezpechenni efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia [The role of information and communication technologies in ensuring the effectiveness of public administration*]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini: naukovyi zhurnal – Public administration and administration in Ukraine: scientific journal,* 18, (pp. 32-36) [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

6. Yeromka, D., & Tabatskyi, M. (2024). Rol informatsiinykh-komunikatsiinykh tekhnolohii ta hromadianskoho suspilstva u rozvytku mistsevoho samovriaduvannia [The role of information and communication technologies and civil society in the development of local self-government]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 332(4). Retrieved from: https://surl.li/wcassi [in Ukrainian].
7. Redziuk, N. (2024). Rol informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu upravlinnia [The role of information technologies in public administration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 9. Retrieved from: https://surl.li/ekcicx [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.20

Чжао Чженьї

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

В матеріалах розглядається місце та роль інформаційних технологій в державному управлінні. Розкрито вплив інформаційних технологій на ефективність державного управління. Визначено, що ефективність державного управління багато в чому залежить від рівня та ефективності використання інформаційних технологій між різними органами державної влади, суспільними групами та засобами масової інформації.

Ключові слова: *інформація, інформаційні технології, державне управління, суспільні групи, засоби масової інформації.*

Відомості про автора / Information about the Author

Чжао Чженьї, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: 46542035@qq.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-7030-2479.

Zhao Zhenyi, PhD-student of the Department of Public Managementand Administration, Educational and Scientifi c Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: 46542035@qq.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-7030-2479.

© Zhao Zhenyi
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.21

Наталія Ларіна

ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В умовах постіндустріального розвитку суспільства ефективне функціонування системи публічного управління неможливе без впровадження результативної комунікаційної політики. Активне поширення інформаційних технологій і сучасних засобів масової комунікації зумовило трансформацію форм та механізмів взаємодії між владою та громадськістю. На сучасному етапі еволюції публічного управління значного значення набуває івент-менеджмент як інструмент забезпечення комунікаційної стратегії органів державної влади. Його застосування стимулює суб'єктів публічного адміністрування до підвищення ефективності діяльності державних установ, реалізації принципів відкритості й підзвітності управлінських процесів, а також сприяє налагодженню діалогу між владою та суспільством, що, у свою чергу, зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

У зв'язку з цим доцільним є використання івент-менеджменту як ефективного інструменту реалізації комунікаційної стратегії в системі публічного управління, що дозволяє оперативно реагувати на динамічні потреби та очікування громадян. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри до діяльності органів публічної влади, покращенню взаєморозуміння між владними структурами та громадськістю, а також підвищенню рівня задоволеності якістю наданих публічних послуг.

Ключові слова: *публічне управління, івент-менеджмент, цінність, інструментальний підхід, комунікативний менеджмент, стратегії комунікацій, громадськість, процеси управління, органи влади, позитивний імідж, репутація.*

Запровадження івент-менеджменту в систему публічного управління базується на забезпеченні якісної комунікації між владою та громадянами. Основними умовами цього процесу є визначення цільової аудиторії, вибір ефективних інформаційно-комунікаційних каналів та їх цілеспрямоване використання для досягнення стратегічних цілей. Також важливим є пристосування комунікаційної стратегії до особливостей функціонування публічних органів та потреб різних соціальних груп. Зазначені питання стали предметом наукових досліджень, що знайшли своє відображення в працях таких учених, як О. Іваненко, А. Петрова, В. Коваленко, М. Смирнов, І. Гончарук, Л. Захарченко, В. Жешуха та інших.

Поняття «івент», запозичене з англійської мови (event), активно використовується в українській науковій літературі як у транскрибованій формі («івент»), так і як перекладне слово «подія». У загальному значенні цей термін трактується як організоване зібрання людей, спрямоване на досягнення певної мети.

В українському лінгвістичному контексті «івент» найчастіше асоціюється з поняттями «подія» та «захід». Згідно з Тлумачним словником української мови, *подія* – це «те, що порушує усталений, звичний хід життя; щось важливе, виняткове», тоді як *захід* визначається як «сукупність дій, спрямованих на досягнення певної мети». Таким чином, «подія» підкреслює винятковість явища, натомість термін «івент» акцентує на цілеспрямованій організації та підготовці заходу.

О. Симановська обґрунтовує доцільність використання терміна «івент» як прямого перекладу англійського слова *event*, що позначає виняткове явище, що вирізняється з повсякденного життєвого контексту.

Опираючись на концептуальний підхід Дж. Голдблатта, доцільно трактувати івент-менеджмент як процес планування та координації заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей у сфері публічного управління шляхом створення унікального досвіду для учасників [1]. При цьому важливим є інноваційний підхід до організації комунікаційних заходів, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та її впливу на соціальний розвиток.

Серед зарубіжних дослідників, які розглядають івент-менеджмент як комплексний процес, що охоплює аналіз потреб цільової аудиторії, розроблення концепції заходу, формування бюджету, логістику, маркетинг та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

оцінювання результативності, можна виокремити таких науковців, як А. Джонсон, Р. Сміт, Р. Пател, С. Гупта. Згідно з їхніми підходами, успішна реалізація івент-менеджменту передбачає чітку координацію всіх етапів підготовки комунікативного заходу та залучення висококваліфікованих спеціалістів, зокрема Дж. Резерфорд, С. Сільверс і С. Лем'єра.

Дослідники А. Шон та В. Перрі наголошують на унікальності івенту як ключовій його ознаці та класифікують івенти на звичайні та спеціальні. Останні характеризуються винятковістю, проводяться одноразово або вкрай рідко, виходять за межі традиційної діяльності організації та створюють умови для отримання учасниками унікального культурного, соціального або політичного досвіду.

Подібного підходу дотримуються також Я. Там, П. Нортон та Я. Нева, які підкреслюють, що саме унікальність події зумовлює необхідність індивідуального управлінського підходу в кожному окремому випадку. Водночас, згідно з позицією Д. Гетца, івенти можна класифікувати також за ознакою запланованості: спеціальні події є заздалегідь підготовленими, тоді як звичайні можуть бути як спланованими, так і виникати спонтанно. Саме термін «запланована подія», за Д. Гетцем, слід розглядати як синонім свідомо організованої діяльності.

Найбільш точним терміном для окреслення сутності івент-менеджменту в публічному управлінні вважаємо поняття *«спеціальна подія»,* оскільки воно акумулює два визначальні аспекти: унікальність заходу та усвідомлену підготовку до його проведення.

Розглянемо івент-менеджмент у контексті публічного управління: функціональні підходи та галузеві тлумачення.

У більшості українських та європейських досліджень івент-менеджмент розглядається як інструмент PR у системі маркетингового управління, на рівні з такими елементами, як прес-релізи, візуальна айдентика, промоакції тощо. Так, Ю. Касьянов трактує івент як комунікативний захід – свято для працівників або клієнтів, конференцію, виставу, прес-конференцію чи інший публічний захід, організований з чітко визначеною метою, який здатен справити позитивний вплив на ефективність взаємодії в суспільстві.

А. Шумович у співавторстві з А. Берловим та О. Симановською інтерпретує івент-менеджмент як ефективний інструмент нематеріальної мотивації персоналу. Дослідники акцентують увагу на спроможності корпоративних заходів зміцнювати командний дух, підвищувати продуктивність праці, а також формувати лояльність працівників до колективу та організації загалом. Організація подібних заходів, за їхнім баченням, є складовою кадрової політики установи.

Поряд із цим, у низці економічних джерел івент-менеджмент трактується як синонім виставкової та конгресної діяльності. Зокрема, остання визначається як підприємницька діяльність, спрямована на формування сприятливого середовища для персоналізованого обміну інформацією, наукових і ділових контактів із метою розвитку відносин між виробниками, постачальниками та споживачами товарів і послуг. Така діяльність реалізується через організацію й проведення спеціалізованих конгресів, конференцій, форумів тощо.

У ширшому розумінні івент (event) – це спеціально організований захід, який створює унікальний досвід для його учасників та відвідувачів. Такі заходи можуть відрізнятися за масштабом, метою та змістовим наповненням: від культурних і соціальних до освітніх, корпоративних або розважальних. Відповідно, івент-менеджмент – це процес планування, організації, реалізації та оцінки ефективності подій, що включає логістику, бюджетування, маркетинг, взаємодію з учасниками та партнерами, а також дотримання безпекових стандартів.

Таким чином, попри відсутність усталеного універсального визначення, івент-менеджмент доцільно розглядати як спеціалізовану діяльність, що полягає в організації значущих і часто унікальних заходів. Такі заходи можуть мати різну періодичність (одноразову або повторювану), масштаб та спрямованість, залишаючи помітний слід у суспільстві. У цьому контексті івент-менеджмент є ефективним інструментом формування позитивного іміджу організації, державної установи або органу влади, мобілізації ресурсів, активізації соціальних зв'язків, покращення економічної та політичної ситуації в регіоні чи вирішення конкретних управлінських завдань.

З огляду на це, застосування івент-менеджменту у сфері публічного управління є доцільним як дієвого засобу реалізації комунікаційної стратегії держави, налагодження ефективної взаємодії між владою, громадянським суспільством і бізнесом, що в підсумку сприятиме підвищенню довіри до інституцій та посиленню спроможності управлінських структур реагувати на виклики сучасності.

З погляду нашого дослідження особливу увагу заслуговують визначення Ю. Дьяченка щодо застосування технологій івент-менеджменту. Автор наголошує на можливості оптимізації витрат під час проведення заходів, підвищенні авторитетності органів публічного управління, а також збільшенні зацікавленості населення в івент-заходах і лояльності до діяльності влади. Дослідження підтверджують, що в івент-менеджменті місцевих органів публічного управління доцільно впроваджувати підхід, заснований на концепції проектного менеджменту. Це пов'язано з тим, що органи влади не є спеціалізованими івент-агентствами і часто не мають у своєму

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

розпорядженні кваліфікованих фахівців у цій сфері. Відтак, проектний підхід є універсальним, ефективним та добре зарекомендував себе завдяки систематизації управлінських процесів, а здобуті знання і досвід можуть бути застосовані в різних галузях. Окрім того, цей підхід вирізняється простотою навчання, що є вагомою перевагою в умовах обмеженості часу, кадрових ресурсів і фахівців з івент-менеджменту. При цьому, досвід використання інших методів систематизації процесів івент-менеджменту може служити додатковим джерелом знань для підвищення кваліфікації співробітників, які безпосередньо залучені до організації заходів [2].

Цікавими є також наукові розвідки фахівців Національного університету «Львівська політехніка», які шляхом експертного опитування ідентифікували основні проблеми і тенденції впровадження івент-менеджменту в економічній сфері, а також визначили перспективні напрямки його реінжинірингу в Україні як підсистеми управління бізнесом. Автори пропонують цінні характеристики ключових параметрів, які слугують базою для інтерв'ювання респондентів у публічній службі з метою підвищення ефективності взаємодії влади та бізнесу, зокрема, аналіз домінування економічних вигод від застосування івент-менеджменту над відповідними витратами у вітчизняному бізнес-середовищі [3].

У дослідженні було проведено діагностику процесів івент-менеджменту з позиції їх ефективності, достовірності документально-інформаційного забезпечення, рівня інтеграції з системою управління загалом, а також оцінки дієвості управлінських інструментів. Визначено перелік посадових осіб, що відіграють ключову роль у формуванні стану та параметрів івент-менеджменту на українських підприємствах і в органах влади [3].

Вперше науковці окреслили актуальність івент-менеджменту як на державних, так і на приватних підприємствах України, підкреслюючи складність його впровадження в сучасних умовах публічного управління та бізнес-середовища. Характер заходів, які найчастіше організовують українські компанії останніми роками, доповнюється рядом специфічних параметрів для адаптації івент-менеджменту до публічного сектору.

В умовах воєнного стану в Україні івент-менеджмент отримав широке поширення завдяки волонтерському руху та активності громадських спільнот, які забезпечують матеріально-технічну підтримку Збройних Сил України. Ініціативність інститутів громадянського суспільства, їх інноваційні підходи у сфері інвестицій та інформаційно-комунікаційних технологій сприяють впровадженню цього інструменту в публічне управління.

Заходи в івент-менеджменті доцільно класифікувати за такими ознаками:

- за метою: освітні, благодійні, політичні;
- за масштабом: локальні, регіональні, національні, міжнародні;
- за характером проведення: внутрішні (для військових та співробітників зсу), зовнішні (для широкої громадськості);
- за тривалістю: одноразові, регулярні (щорічні, щоквартальні тощо);
- за форматом: конференції, семінари, фестивалі, виставки, ярмарки, концерти.

Важливим чинником успішного івент-менеджменту є чітке визначення аудиторії заходу – групи осіб, на яку спрямований івент. Аудиторія може бути широкою (громадськість) або вузькою (спеціалісти певної галузі). Для ефективного планування та проведення заходу доцільно враховувати такі характеристики аудиторії, як вік, інтереси та потреби [4].

Серед основних івентів в Україні у період вересень–листопад 2024 року слід виділити:

1) Український форум якості освіти UQAF-2024 (24–26 вересня, м. Київ, організований Національним агентством якості освіти України);
2) Сьомий щорічний міжнародний ветеранський форум «Україна. Ветерани. Єдність» (22 серпня, м. Київ, організований Міністерством у справах ветеранів України);
3) Форум «Молодь – основа людського капіталу та відновлення України» (26 травня, м. Київ, організований Міністерством у справах ветеранів України);
4) Перший Європейський регіональний саміт шкільного харчування (12 листопада, м. Київ, організований Коаліцією шкільного харчування за сприяння КМУ);
5) П'ятий саміт Європейської політичної спільноти (7–8 листопада, м. Будапешт, організований Радою ЄС);
6) Церемонія підняття Державного прапора України;
7) Десятий Київський міжнародний економічний форум (7 листопада, м. Київ, організований Міністерством економіки України);
8) Сьомий Український жіночий конгрес (5 листопада, м. Київ, організований Міністерством економіки України);
9) Міністерська конференція з питань людського виміру Формули миру (31 жовтня, м. Монреаль, організована урядом Канади);
10) Третій саміт Кримської платформи (24 жовтня, м. Рига, Латвія, організований парламентом ЄС);
11) Сьомий Міжнародний ветеранський форум;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

12) Український молодіжний форум;
13) Презентація застосунку «Армія+»;
14) Національний молитовний сніданок;
15) Зустріч Президента з молодими науковцями і представниками Малої академії наук;
16) Форум Міжнародної платформи за звільнення незаконно утримуваних РФ цивільних осіб тощо.

Непрямим індикатором розвитку ринку event-послуг є збільшення кількості агентств, що їх надають. Станом на 2024 рік у Києві функціонує понад 346 агентств, які спеціалізуються на організації різноманітних заходів. Втім, фактична кількість організаторів є значно більшою, оскільки офіційна статистика не враховує індивідуальних підприємців і незалежних організаторів, які не зареєстровані як юридичні особи.

У наведеному вище дослідженні здійснено характеристику івент-менеджменту як ефективного інструменту реалізації стратегії комунікацій у публічному управлінні, що дозволяє оперативно реагувати на змінні потреби та вимоги громадськості. Використання івент-менеджменту сприяє підвищенню довіри населення до діяльності публічних органів, покращенню взаєморозуміння між владою та громадянами, а також зростанню загального рівня задоволеності якістю публічних послуг. Водночас слід зазначити, що органи публічної влади наразі мають обмежений потенціал для розвитку в цьому напрямку через недостатній рівень компетентності публічних службовців і керівників, а також через існування хибних уявлень щодо організації процесу івент-менеджменту.

Перспективним напрямком подальших досліджень є вивчення розвитку компетентностей публічних службовців у сфері івент-менеджменту, зокрема формування у них необхідних знань, умінь та навичок для ефективного застосування цього інструменту у публічному управлінні та адмініструванні.

References

1. Goldblatt, J. (2010). Special events: a new generation and the next frontier. New Jersey: Wiley. *eresearch.qmu.ac.uk.* Retrieved from: https://surl.li/fbsonk [in English].
2. Diachenko, Yu.V., Sedikova, I.A., & Bondar, V.A. (2020). Event-menedzhment yak skladnyk informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u publichnomu upravlinni [Event management as a component of information and communication technologies in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU,* 6. Retrieved from: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.6/07 [in Ukrainian].
3. Zhezhukha, V.Y., & Mysyk, V.M. (2022). *Ivent-menedzhment v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy ta napriamky reinzhynirynhu. Paradyhmalni vyklyky suchasnoho rozvytku [Event management in Ukraine: problems, trends, prospects and directions of reengineering. Paradigmatic challenges of modern development]*. Retrieved from: https://surl.li/ornkap [in Ukrainian].
4. Larina, N., & Ivanitsky, N. (2024). Rol ivent-menedzhmentu v publichnomu upravlinni [The role of event management in public administration]. Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development, 24. Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2024.24.06 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.21

Nataliia Larina

EVENT MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR IMPLEMENTING A COMMUNICATION STRATEGY IN PUBLIC ADMINISTRATION

In the context of post-industrial development of society, the effective functioning of the public administration system is impossible without the implementation of an effective communication policy. The active spread of information technologies and modern mass media has led to the transformation of forms and mechanisms of interaction between the government and the public. At the current stage of evolution of public administration, event management is gaining significant importance as a tool for ensuring the communication strategy of public authorities. Its use encourages public administration entities to improve the efficiency of public institutions, implement the principles of openness and accountability of management processes, and facilitates the establishment of a dialogue between the government and society, which, in turn, strengthens public confidence in state institutions.

In this regard, it is advisable to use event management as an effective tool for implementing a communication strategy in the public administration system, which allows for a prompt response to the dynamic needs and expectations of citizens. Such an approach will help to strengthen trust in the activities of public authorities, improve mutual understanding between the authorities and the public, and increase the level of satisfaction with the quality of public services provided.

Keywords: *public administration, event management, value, instrumental approach, communication management, communication strategies, public, management processes, authorities, positive image, reputation.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про автора / Information about the Author

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.

© Н. Ларіна
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.22

Анастасія Шульга
Анастасія Шутяк

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ

У матеріалах визначено роль органів місцевого самоврядування у реалізації державної політики у сфері загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Зокрема, проаналізовано розподіл повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування, описано зміни у фінансуванні освітньої сфери, а також з'ясовано вплив місцевого самоврядування на якість освітніх послуг. Визначено основні виклики, з якими стикаються громади. На сьогодні це такі виклики як: нестача ресурсів, кадрові проблеми, нерівномірність освітнього забезпечення між регіонами тощо. Поряд із цим окреслено перспективи розвитку шляхом: посилення автономії закладів освіти, запровадження інноваційних управлінських практик, удосконалення системи оцінювання ефективності управління. Наприкінці зроблено висновок, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації державної політики загальної середньої освіти. З акцентовано увагу на тому, що лише через тісну й рівноправну співпрацю центральних органів влади, місцевого самоврядування та самої громади в Україні з'явиться ефективна, доступна та інноваційна система загальної середньої освіти, що відповідає викликам XXI століття.

Ключові слова: *орган місцевого самоврядування, децентралізація, територіальна громада, загальна середня освіта, заклад освіти, фінансування, повноваження.*

Загальна середня освіта є невід'ємною складовою частиною всієї системи освіти в Україні. Відповідно до Конституції України кожному гарантується право на освіту, а обов'язок держави – забезпечити безоплатність надання повної загальної середньої освіти [4].

Останніми роками вітчизняна система освіти, у тому числі загальна середня, зазнає суттєвого впливу глобалізації, маркетизації та європеїзації. При цьому пандемія COVID-19 та повномасштабна війна поставила нові виклики перед державою, органами місцевого самоврядування та безпосередньо закладами освіти щодо налагодження нормального функціонування освітнього процесу та цифровізації освіти.

Для відповіді на сучасні виклики безпосередньо система загальної середньої освіти повинна кардинально трансформуватися таким чином, щоб забезпечити у майбутньому конкурентоспроможність випускників шкіл на ринку праці, інтегруватися із глобальним інформаційним відкритим освітнім простором. У вирішенні цих задач має сприяти грамотно сформована й ефективно реалізована не лише державна політика у сфері освіти, а й діяльність органів місцевого самоврядування, які виступають своєрідними регіональними центрами «інтелектуального капіталу» нашої країни.

У межах реформи децентралізації органам місцевого самоврядування передано широкі повноваження, зокрема, й у сфері освіти. відповідають за формування освітньої мережі на своїх територіях, управління шкільним майном і розвиток інфраструктури. Наявна законодавча база (Закон України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Бюджетний кодекс тощо) закріплює їх повноваження і обов'язки в цій сфері. Це суттєво змінило систему управління освітньою сферою – громади отримали можливість аналізувати можливості освітньої мережі і формувати власні стратегії розвитку закладів освіти. Водночас новий баланс влади породжує виклики щодо фінансування, забезпечення фаховими кадрами, нормативного врегулювання тощо на рівні громад.

Згідно із Законом України «Про освіту», органи місцевого самоврядування усіх рівнів відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та за забезпечення доступності повної загальної середньої освіти на своїх територіях. Вони планують і розвивають мережу закладів, засновують, реорганізують і ліквідують школи [2]. Іншими словами, повна відповідальність за розвиток освіти переходить на рівень громад. З метою реалізації вказаного було створено швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», реалізація якого розрахована на формування в громадах ефективних інструментів стратегічного планування та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

комунікації з населенням [7]. Таким чином, органи місцевого самоврядування стануть не лише фінансовими засновниками й утримувачами шкіл, а й активними партнерами у формуванні регіональної і загальнодержавної освітньої політики.

Відповідно до оновленого вітчизняного законодавства, нова модель управління освітою передбачає тісну співпрацю між місцевою владою, освітніми установами і громадськістю. При цьому усі школи та належне їм майно повинні бути передані на баланс сільських, селищних та міських рад. Це дозволяє громадам самостійно визначати подальшу долю шкіл – відкривавати нові освітні заклади, оптимізувати мережу, об'єднувати класи, створювати опорні школи, планувати території обслуговування освітніх закладів, забезпечувати відповідною інфраструктурою (наприклад, підвезення до шкіл, будівництво й утримування гуртожитки, надання інклюзивних послуг для дітей, які цього потребують тощо) [3].

Фінансування загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів з місцевих бюджетів та через надання освітньої субвенції з державного бюджету. За даними Міністерства фінансів України, освітня субвенція у 2023 р. покривала лише 59% видатків на утримання закладів загальної середньої освіти, решту – більше 40%, територіальні громади змушені були покривати власним коштом [1]. Це значно обтяжувало місцеві бюджети, адже понад 60% усіх видатків на освіту фінансуються за рахунок органів місцевого самоврядування (за рахунок місцевих бюджетів забезпечується переважна більшість загальноосвітніх і дошкільних закладів). Відповідно до чинного законодавства, залишки невикористаної субвенції «переносять» на наступний рік і використовують виключно за цільовим призначенням [5].

На сьогодні гостро стоїть питання розподілу таких залишків. У Проєкті Державного бюджету на 2025 рік пропонувалося передати частину цих коштів назад у державний бюджет, що, на наш погляд, позбавляє громади можливості дофінансовувати потреби закладів освіти. Крім того, додаткові цільові субвенції часто вибірково використовуються громадами, що створює ризики недофінансування окремих потреб.

Зважаючи на викладене ми можемо говорити, про те, що перехід до нового управлінського устрою висуває низку труднощів. По-перше, територіальним громадам потрібно сформувати або оновити власні структури (відділи освіти), адаптовані до нових повноважень, і забезпечити їх кваліфікованими кадрами. Часто бракує фахівців з освіти в територіальних громадах, особливо в найбільш віддалених. По-друге, необхідно оптимізувати мережу шкіл, що досі створювалася без урахування змін у демографії в країні і, відповідно, наповненості самих освітніх закладів. Безпосередньо Державна служба якості освіти України виявила типові проблеми в органах місцевого самоврядування: «неоптимізована мережа закладів загальної середньої освіти», відсутність або формальність стратегічного планування мережі, відсутність фінансування підвищення кваліфікації педагогів, відсутність ліцензій у деяких ЗЗСО та дошкільних закладах, незгода статутних документів з чинним законодавством» [6]. По-третє, трапляються випадки порушення процедур (наприклад, реорганізація шкіл без громадського обговорення) і перевищення повноважень (наприклад, неузгоджене затвердження штатних розписів).

Подальша децентралізація освіти передбачає впровадження інноваційних моделей управління. Зокрема, пропонується розвивати кластерні/опорні моделі шкіл, коли кілька територіальних громад спільно утримують навчальні заклади й організовують спільний набір учнів. Створюються міжмуніципальні освітні ради і консультативні групи на регіональному рівні для обміну досвідом і координації мережі. Важливим є залучення громадян шляхом: розробки місцевих стратегій розвитку освіти (участь батьків і громадськості у планах оптимізації мережі); активної комунікація влади зі школами та населенням. Вищезгаданий швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» організовує вебінари й консультації для освітян громад з формування управлінських підрозділів та розробки цільових планів. Таким чином, співпраця громади, школи та місцевої влади стає основою ефективного управління. Це дає можливість врахувати особливості кожної територіальної громади і сприяти впровадженню Концепції Нової української школи та інших освітніх реформ.

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації державної політики загальної середньої освіти. Водночас територіальні громади стикаються зі значним дефіцитом ресурсів, тому органи місцевого самоврядування змушені використовувати власні бюджетні надходження, що призводить до скорочення інших видатків. У свою чергу, нестача коштів ускладнює забезпечення рівного доступу до якісної освіти, особливо в сільській місцевості, та оновлення матеріально-технічної бази. Водночас, відсутність достатньої кількості освітянських управлінців у радах, потреба в нових компетенціях (стратегічне планування, фінансовий менеджмент), а також проблема нерівномірної шкільної мережі потребують вирішення через навчання кадрів і залучення консультантів. Нормативно-правові прогалини (наприклад, необхідність узгодити статути закладів загальної середньої освіти з новим Законом України ««Про повну загальну середню освіту»») також вимагають уваги.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Перспективним у цьому є співпраця територіальних громад, тісна взаємодія з бізнес-сектором та представниками громадськості у сфері освіти, а також розвиток кластерних моделей управління (наприклад, створення опорних шкіл, формування освітніх округів). Залучення місцевих мешканців до розробки освітніх стратегій та прозора публічна звітність підвищать ефективність освітнього менеджменту. Переконанні, що успіх реформ залежатиме від тісної взаємодії держави та місцевих громад у формуванні спільної освітньої політики.

Таким чином, лише через тісну й рівноправну співпрацю центральних органів влади, місцевого самоврядування та самої громади в Україні з'явиться ефективна, доступна та інноваційна система загальної середньої освіти, що відповідає викликам XXI століття.

References

1. Vydatky na osvitu [Education Expenditures]. (n.d.). (2023). *mof.gov.ua.* Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrayiny ««Pro osvitu» No. 2145-VIII vid 5 veresnya 2017 r. [Law of Ukraine «On Education» No. 2145-VIII of September 5, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrayiny «Pro povnu zahalnu serednyu osvitu» No 463-IX vid 17 veresnya 2020 r. [Law of Ukraine «On Complete General Secondary Education» No 463-IX of September 17, 2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text [in Ukrainian].
4. Konstytutsiia Ukrainy [The Constitution of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/atqvka [in Ukrainian].
5. Postanova Kabinetu Ministriv «Deyaki pytannya nadannya osvitnoyi subventsiyi z derzhavnoho byudzhetu mistsevym byudzhetam» No 6 vid 14 sichnya 2015 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers «Some issues of providing educational subventions from the state budget to local budgets» No 6 of January 14, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2015-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
6. Typovi nedoliky v diyalnosti mistsevykh orhaniv upravlinnya osvitoyu u 2024 r. [Typical shortcomings in the activities of local education management bodies in 2024]. (n.d.). (2024). *sqe.gov.ua.* Retrieved from: https://sqe.gov.ua/analiz-oms-2024/ [in Ukrainian].
7. Shveytsarsko-ukrayinskyy proyekt «Detsentralizatsiya dlya rozvytku demokratychnoyi osvity» [Swiss-Ukrainian project «Decentralization for the development of democratic education»]. (n.d.). *decide.in.ua.* Retrieved from: https://decide.in.ua/ [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.22

Anastasiia Shulha
Anastasiia Shutiak

THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN GENERAL SECONDARY EDUCATION

The materials define the role of local governments in implementing state policy in the field of general secondary education in the context of decentralization. The distribution of powers between central authorities and local self-government bodies is analyzed. The changes in the financing of the educational sphere are described. The influence of local government on the quality of educational services is clarified. The main challenges faced by the communities are identified. Today, these are challenges such as: lack of resources, personnel problems, uneven educational provision between regions, etc. Development prospects are outlined through: strengthening the autonomy of educational institutions, introducing innovative management practices, and improving the management efficiency assessment system. At the end of the theses, it is concluded that local governments play a key role in implementing the state policy of general secondary education. Attention is focused on the fact that only through close and equal cooperation between central authorities, local governments, and the community itself will an effective, accessible, and innovative system of general secondary education appear in Ukraine that meets the challenges of the 21st century.

Keywords: *local self-government body, decentralization, territorial community, general secondary education, educational institution, financing, powers.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про авторів / Information about the Authors

Анастасія Шульга, к. н. 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.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Local Government and Regional Development 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: ondain2009@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-8528-8722.

Анастасія Шутяк, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nas.kopylova@gmail.com.

Anastasiia Shutiak, Master's student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nas.kopylova@gmail.com.

© А. Шульга, А. Шутяк
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.23

Світлана Верба
Олена Сірюк

РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ЖІНОК І ЧОЛОВІКІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз прав жінок та чоловіків у публічному управлінні України як одного з чинників розвитку суспільства та демократичного врядування в Україні. Рівність обох статей характеризується як інструмент модернізації та забезпечення нової моделі державного управління на шляху до євроінтеграції країни, що базується на відсутності обмежень чи привілеїв за ознакою статі.

Наголошується, що гендерна рівність державного управління дозволила об'єднати зусилля у досягненні глобальної мети сталого розвитку держави. Забезпечення рівних можливостей у доступі до державної служби, прозорі конкурси, гендерно збалансоване кадрове просування – усе це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та формуванню справедливого суспільства.

Ключові слова: *євроінтеграція, публічне управління, гендерна рівність, рівні можливості, державна служба.*

Афганістан, Ірак, Іран, Ємен, Кувейт, Саудівська Аравія, Чад та досить багато інших країн. Перелік цих держав є списком де жінок не вважають за людей. У цих країнах права жінок, вже наявні та визнані цивілізованою частиною світу, були відібрані, а спроба їх вибороти знов може обернутися смертельною загрозою для поборників прав. Чоловіки схильні думати про них, як про особисту власність, з якою можна робити що завгодно і коли завгодно без будь-якої відповідальності.

Живучі в Україні я маю насолоджуватися своїм життям й думати: «В мене не все так погано, могло бути гірше». Але завжди є дві сторони однієї медалі, тож з якої сторони моя країна? Моя відповідь – вона стоїть на ребрі.

В минулому жінки зробили багато для наступних поколінь відповідної статі. Завдяки ним ми можемо голосувати на виборах і бути обраними до органів влади; можемо навчатися в обраному нами закладі освіти; отримувати медичну допомогу у будь-якого лікаря або лікарки; мати власні доходи, що не будуть вважати власністю чоловіків; обирати свій стиль життя, без схвалення батьків та відвідувати культурно-просвітницькі заходи.

Але попереду ще багато роботи та досягнень. Всупереч показникам «Індексу гендерної нерівності (GII)» Україна має як спільні з іншими країнами, так і особисті перешкоди подолання нерівності між жінками та чоловіками (рис. 1).

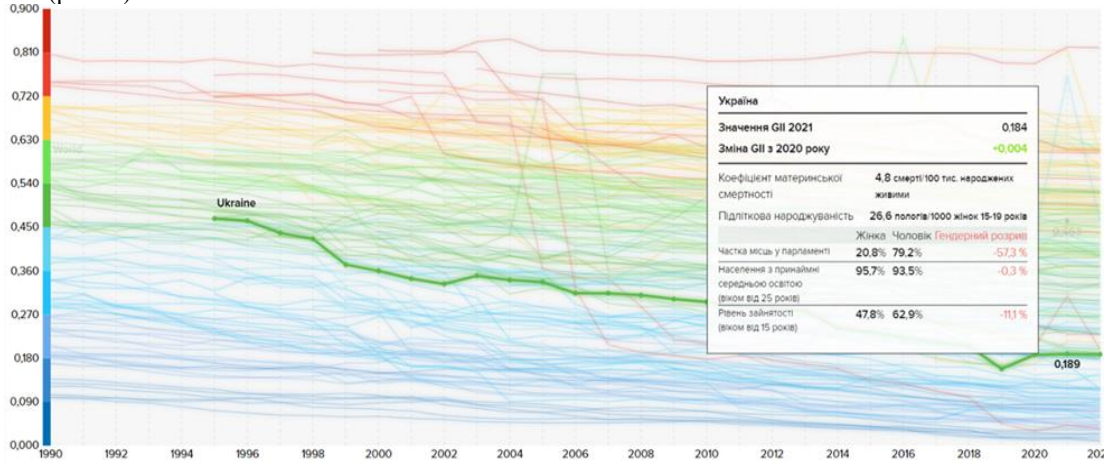

Рис. 1. Україна, індекс гендерної рівності, статистика ООН.
Джерело: сформовано авторами

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

1. Почнемо з парламенту

У Верховній Раді України дев'ятого скликання 316 чоловіків та 84 жінки. Попри те, що це найбільша кількість жінок за всю історію в українському парламенті, ми відстаємо від показників Європейського Союзу у 2 рази.

2. Оплата праці

Наперекір результатам 2020-2021 роках, де різниця між чоловічою та жіночою зарплатами скоротилась від 14 % до 5.8 %, в 2022 році показники розриву оплати почали знову зростати до десятків (рис. 2). Однією з причин є повномасштабне вторгнення, що призвело до міграції частини жіночого кадрового потенціалу і збільшенням чоловічого, наприклад, в обороні та безпеці. Іншою причиною слугувало обмеження в кар'єрі для жінок – стереотип, що бути керівником це чоловіча справа.

Рік	Середня річна ЗП		Середня різниця, %
	Чоловіки	Жінки	
2020	226 154	194 613	14,0
2021	237 050	223 363	5,8
2022	411 193	254 905	38,0
2023	389 025	276 133	29,0

Рис. 2. Гендерний розрив в оплаті праці держслужбовців, статистика ГО «Fiscal Policy Research Center».
Джерело: сформовано авторами

3. З вищезгаданого робимо висновок, що жінки досі заручниці стереотипів.

Жінка має доглядати дім; має вийти заміж; має бути тихою та робити все, що каже її чоловік; має завжди гарно та жіночно виглядати. Прикладом є навіть наше законодавство.

В рекомендаціях щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Державної міграційної служби України досі існують такі пункти як: «Не варто зловживати брючними костюмами і брюками.»; «Завдяки аксесуарам жінка надає своєму візуальному іміджу особливого шарму. Кольорова хусточка, фігурна шпилька, оригінальний пасочок, елегантна сумка – ці та інші нехитрі деталі жіночого туалету надають зовнішньому вигляду жінки індивідуальності» [1].

Також, за результатами опитування Національної агенції України з питань державної служби (далі – НАДС) сумісно з іншими організаціями було виявлено, що «при прийомі на роботу жінок частіше питали про наявність дітей (12,3 % жінок та 8,5 % чоловіків), а також щодо планів народження дітей (5,8 % жінок та 0,9 % чоловіків), також 1,8 % жінок вказали, що їх питали про наявність вагітності» [2].

Для вирішення проблем дискримінації жіночої статі потрібно розуміти, що вона виникла на історичному та соціальному підґрунті. Це значить, для ефективного досягнення результатів треба боротися з причинами, а не наслідками. Що може зробити держава або її громадяни:

1. Запровадити навчальний курс для різних рівнів освіти про рівні можливості жінок та чоловіків.

Це потрібно для того, щоб діти не виростали на стереотипах про будь-яку стать (наприклад, «не плач, ти ж хлопчик, ти сильний, потерпиш» показує, що цю емоцію «дозволено» дівчатам, які мають бути слабкішими за чоловічу стать), а дорослі не підтримували їх, передаючи із покоління в покоління наче коштовності. Якщо говорити про публічне управління, то НАДС на своєму Порталі управління знаннями запустили дистанційний курс «рівні права та можливості жінок і чоловіків (гендерний паритет)», що націлений на «Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, вироблення вмінь їх застосування у практичній діяльності: попередження гендерної дискримінації; протидія торгівлі людьми; подолання гендерної нерівності у сфері державного управління» [6].

2. Більш дієві законодавчі реформи.

В Україні на законодавчому рівні зроблено вже багато кроків у цьому напрямі: Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», прийняття Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок та Пекінської декларації, Стамбульська конвенція тощо. Але чому попри всі документи, існують проблеми?

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

По-перше, система судочинства має бути без упереджень, щодо постраждалих від насилля жінок. А правоохоронні органи – стати місцем, куди жінка не буде боятися звернутися.

По-друге, всі права, які жінки вибороли, мають бути закріплені в Конституції. Для підтвердження я можу навести 2 приклади: США та Францію. Через 50 років надання жінкам права на аборт (24 червня 2022 року) Верховний суд США дозволив деяким штатам суттєво обмежити право жінки на аборт або навіть заборонити його. Коли у Франції (04 березня 2024 року), навпаки, право на аборт було закріплено у Конституції і не може бути порушено.

З метою покращення ситуації 12 серпня 2022 року Кабінет Міністрів України схвалив Державну стратегію забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року – комплексний стратегічний документ, який визначає пріоритетні напрями консолідованих дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, суб'єктів господарювання для зменшення гендерної нерівності в усіх сферах життєдіяльності суспільства [4].

3. Збільшення жінок на керівних посадах і в органах влади.

Це допоможе збільшити участь у прийнятті рішень, щодо їхніх же прав і свобод; внести інший досвід для розв'язання питань. Також це допоможе в економічному питанні - не використовуючи весь потенціал країни, не можна отримати 100 %. За даними Міжнародно валютного фонду «компанії демонстрували зростання на 8-11 %, якщо залучали жінок в ради директорів або на топпосади» [3].

References

1. Nakaz Derzhavnoi mihratsiinoi sluzhby Ukrainy Pro zatverdzhennia rekomendatsii shchodo zovnishnoho vyhliadu (dres-kodu) pratsivnykiv Derzhavnoi mihratsiinoi sluzhby Ukrainy vid 05.11.2012, No. 263 [Order of the State Migration Service of Ukraine On approval of recommendations on the appearance (dress code) of employees of the State Migration Service of Ukraine dated 05.11.2012, No. 263]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/ rada/show/v0263839-12#Text [in Ukrainian].
2. Zvit shchodo opytuvannia «Zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv na derzhavnii sluzhbi Ukrainy» [Report on the survey «Ensuring equal rights and opportunities for women and men in the civil service of Ukraine»]. *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://surli.cc/shsmhc [in Ukrainian].
3. Pytannia hendernoi rivnosti u diialnosti MVF staiut priorytetnymy [Gender equality issues in the activities of the IMF become a priority]. *www.genderculturecentre.org.* Retrieved from: https://www.genderculturecentre.org/pitannya-gendernoi-rivnosti-u-diyalno/ [in Ukrainian].
4. Rivni prava ta mozhlyvosti zhinok i cholovikiv yak umova dlia staloho rozvytku pravovoi ta demokratychnoi derzhavy [Equal rights and opportunities for women and men as a condition for the sustainable development of a legal and democratic state]. *www.probation.gov.ua.* Retrieved from: https://surli.cc/druvqh [in Ukrainian].
5. Gendernyi profil krainy Ukraina [Gender profile of the country Ukraine]. *euneighbourseast.eu.* Retrieved from: https://surl.li/qnqlxi [in Ukrainian].
6. Rivni prava ta mozhlyvosti zhinok i cholovikiv (hendernyi parytet) [Equal rights and opportunities for women and men (gender parity)]. *t2.pdp.nacs.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/kzribj [in Ukrainian].
7. Zarplaty biurokrativ. Chy stala derzhava konkurentnym robotodavtsem [Salaries of bureaucrats. Has the state become a competitive employer?]. *zn.ua*. Retrieved from: https://zn.ua/ukr/finances/zarplati-bjurokrativ-chi-stala-derzhava-konkurentnim-robotodavtsem.html [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.23

Svitlana Verba
Olena Siriuk

EQUAL OPPORTUNITIES FOR WOMEN AND MEN IN PUBLIC ADMINISTRATION

The materials presents a theoretical and methodological analysis of the rights of women and men in public administration in Ukraine as a factor of society development and democratic governance in Ukraine. The equality of both sexes is characterised as a tool for modernisation and ensuring a new model of public administration on the way to the country's European integration, based on the absence of restrictions or privileges based on gender.

It is emphasised that gender equality in public administration has made it possible to unite efforts in achieving the global goal of sustainable development of the State. Ensuring equal opportunities in access to the civil service,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

transparent competitions, gender-balanced personnel promotion - all this contributes to the efficiency of management processes and the formation of a just society.

Keywords: *European integration, public administration, gender equality, equal opportunities, civil service.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Олена Сірюк, студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: olenasirryukk@gmail.com.

Olena Siriuk, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: olenasirryukk@gmail.com.

© С. Верба, О .Сірюк
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.24

Наталія Ларіна
Ігор Збіглей

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

Сьогодні в Україні в умовах воєнного стану є потреба знаровадження нових підходів до процесу інституціоналізації системи державної служби в Україні. Одним із таких підходів є командоутворення або тимбілдинговий в організації управлінської та професійної діяльності державних службовців. На думку авторів, 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 державної влади для динамічного вирішення різноманітних управлінських завдань, що неможливо реалізувати без створення цільових (проектних) груп, високої конкуренції між різними органами влади. Це вимагає від державних службовців надання клієнтоорієнтованих адміністративних послуг, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Ключові слова: *державні/публічні службовці, державне управління, інституціоналізація командного менеджменту, інституційна спроможність, професійна компетентність, командний підхід, доброчесність.*

В діючих умовах воєнного стану в пофесійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виникають різноманітні реакції на будь-яку катастрофічну подію, яка загрожує особистій безпеці, безпеці рідних та близьких для неї людей. 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?

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 в системі управління державною службою, які ми розглядємо як трансформаційні в сучасному управлінні людським капіталом, що викликані світовими глобалізаційними процесами.

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 управління державною службою. 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.

Важливою складовою розвитку командного менеджмену є інституційний та процесуальний підходи в управлінській діяльності. Вони функціонують при умовах дії системи планування, яка передбачає постановку загальних та конкретних цілей, окреслення шляхів та встановлення тайм-менеджменту для їх досягнення;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

визначення неохідної ресурсної бази, оцінку ризиків та перешкод, наявність дієвого плану реагування на їх подолання [8].

На нашу думку, особливостями розвитку командного менеджмену в системі управлінського процесу є наявність організаціних, соціально-психологічних та техніко-технологічних чинників. Так, для забезпечення інституційної спроможності розвитку командного менеджмену 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 розвиток командного менеджмену в системі управління державною службою в Україні вимагає дотримання інституційних та соціально-психологічних чинників, які впливають на забезпечення доброчесності, стресостійкості та толерантності у взаємовідносинах між державними службовцями всередині органу влади та клієтами під час надання публічних адміністратиіних послуг [3].

Важливим чинником успішного розвитку командного менеджмену є техніко-технологічний, який направлений на програмне, технічне та цифрове забезпечення управлінського процесу на державній службі. Саме ці чинники сприяють успішному комунікаційному зв'язку в умовах хакерських атак ворога, сумлінному виконанню поставлених завдань [4].

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 командної співпраці, можуть провалити поставлені спільні завдання, не зважаючи на статусність своєї особисті та якості кожного окремого члена команди [5].

Моніторинг як чинник розвитку кадрового менеджменту в сиситемі управління державною службою передбачає наявність в органі державної влади внутрішнього й зовнішнього контролю та аудиту, здійснення поточного (щоденного), періодичного (за періодами/етапами), підсумкового (за результатами виконання завдання чи проєкту) контролю. Важливо визначити індикатори, за якими здійснюється контроль, та критерії їх оцінювання. На думку вчених, важливим є піделемент перехресного внутрішнього контролю, завданням якого передбачено превентивно зупинити хибні або неправомірні рішення керівництва та персоналу організації. У цьому сенсі науковці та практики рекомендують здійснювати аналіз кожного процесу організаційної діяльності та переконуватися, що в кінцевому результаті до управлінського процесу долучається більше ніж одна особа.

Відповідно до процесів кадрового менеджменту в сиситемі управління державною службою, 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 [6; 7].

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 [6; 8].

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.

На підставі існуючих наукових підходів, конкурентоздатність, на нашу думку, можна визначити *як комплекс психологічних характеристик, які забезпечують ефективну конкуренцію на сучасному ринку надання адміністративних постуг,* що є дуже важливим в умовах зростання безробіття, збільшення чисельності тимчасово переміщених осіб. Нині у вітчизняних дослідженнях відсутня система критеріїв, яка визначає, чим відрізняється

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

конкурентоздатна особистість, не виділені її основні характеристики, а також недостатньо розроблений діагностичний інструментарій для вивчення. Недослідженими є проблема формування та розвитку конкурентоспроможних команд в системі державного управлінні, які приходять на зміну робочим колективам, і характеризуються доброчесністю, високим рівнем менеджменту та виконавчої дисципліни.

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 ознаменувалася насправді вагомим досягненням в державотворчому процесі: відбулася децентралізація державної влади; зникали старі та з'являлися 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

Переваги командної форми організації роботи в сфері публічного управління 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 в сфері публічного управління 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 [9; 10; 11].

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» [10], на загальнодержавному рівні було прийнято рішення про призначення на посади державної служби без проведення конкурсного відбору.

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.

References

1. Larina, N.B. (2022). Teoretychnyi analiz zastosuvannia 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://surl.li/zxwopi [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

2. Karamushka, L.M., & Fil, O.A. (2004). Formuvannia konkurentnozdatnoi upravlinskoi komandy yak innovatsiinyi napriam upravlinnia osvitnimy 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). *Psykholohiia komandotvorennia: Tsinnisno-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. Daft, R., & Benson, A. (2016). *Management.* Cengage Learning [in English].
5. Belbin, R.M. (1981). *Management teams. Why they succeeded or failed*. Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford OX2 8EJ [in English].
6. Holentovska, O.S. (2014). Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita: naukovo-praktychnyi zhurnal Pivdennoukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho 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].
7. Larina, N.B. (2023). Komandnyi menedzhment na publichnii sluzhbi: perspektyvy rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv. Modernizatsiia vitchyznianoi pravovoi systemy v umovakh svitovoi intehratsii [Team management in the public service: development prospects in the face of modern challenges]. Proceedings from ISPC ’23: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – International scientific and practical conference*. (pp. 80-84). O.R. Antonova, S.I. Moskalenko (Eds.). Kropyvnytskyi: LA NAU [in Ukrainian].
8. Aliushyna, N., Zhyhulina-Fal, Yu., & Naulik, N. (et al.). (2022). *Psykhosotsialna pidtrymka publichnykh sluzhbovtsiv v umovakh voiennoho stanu [Psychosocial support of public servants under martial law]*. O. Redlikh, S. Khadzhyradieva (Eds.). Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].
9. 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 02/24/2022 No. 181-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/efesyi [in Ukrainian].
10. 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 some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law: dated 05/12/2002 No. 2259-XI]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/tlkmuo [in Ukrainian].
11. Iak pobuduvaty efektyvnu robotu dystantsiino: alhorytm dii [How to build effective remote work: an algorithm of actions]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://surli.cc/hsepbl [in Ukrainian].
12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv 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 martial law: dated 12.04.2002 No. 440]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.lu/bzpkbr [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.24

Nataliia Larina
Ihor Zbihlei

PECULIARITIES OF TEAM MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

The transformation processes taking place in Ukraine today under martial law require new approaches to the process of institutionalisation of the civil service system in Ukraine. One such approach is team building or team building in the organisation of managerial and professional activities of civil servants. According to the authors, 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

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

servants require a combination of intellectual and volitional efforts of public 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 civil servants to provide client-oriented administrative services and increase their competitiveness in the labour market.

Keywords: *state/public servants, public administration; institutionalisation of team management, institutional capacity, professional competence, team approach, integrity.*

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 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: igor.zbigley@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-2863-685X.

© Н. Ларіна, І. Збіглей
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.25

Валерій Логвінов

ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: СФЕРИ І ФАКТОРИ ВПЛИВУ

У даній роботі акцент зроблено на основних сферах і факторах стимулювання інновацій в держаному секторі. Досліджується важливість постановки питань, пов'язаних з генеруванням та обміном інноваційними ідеями, розширенням можливостей працівників державного сектору, готовністю до змін в системі органів публічного управління, нормативно-правового регулювання в сфері інновацій, формуванням інноваційної екосистеми державного сектора. Розглянуто основні перешкоди для інновацій в державному секторі, наведено приклад моделі формування інноваційної екосистеми державного сектора.

Ключові слова: *державний сектор, знання, інновації, організація інноваційного процесу, регулювання, персонал.*

У глобалізованому та динамічному світі уряди всіх країн стикаються з низкою проблем, які стають дедалі складнішими, багатовимірними та взаємопов'язаними. Для вирішення цих проблем вони повинні спиратися на досвід та ресурси широкого кола людей та організацій з державного, приватного та громадського секторів, а також академічних кіл. Визначення цих різних джерел знань та пошук шляхів їхньої співпраці означає переосмислення їх готовності до змін, налаштованості до співпраці та впровадження інновацій. Для створення умов подібної співпраці розробляються національні стратегії [1; 2] та рекомендації міжнародних організацій [3; 4], формуються мережі для спільної роботи та проводяться різні експерименти в освітній та науковій сферах, здійснюється пошук нових підходів та шляхів активізації інноваційної діяльності.

Українська стратегія інновацій побудована на трьох стовпах, а саме:

1) створення, розвиток, посилення української екосистеми інновацій;
2) багатостороння довгострокова державна політика підтримки екосистеми інновацій;
3) стимулювання інновацій для розв'язання внутрішніх проблем та подолання глобальних викликів; розвиток потенціалу в пріоритетних галузях [1].

Подібні зусилля потребують значної гнучкості та співпраці, яку може бути важко досягти в рамках традиційних організаційних структур та систем управління людськими ресурсами.

Як показують результати окремих досліджень [5; 6], основними перешкодами для інновацій у державному секторі являються:

- бюрократичні бар'єри, які через складність процедур і регламенти уповільнюють впровадження змін;
- нестабільність бюджету або недостатнє фінансування, яке потрібне для підтримки нововведень;
- опір змінам і консервативна культура всередині організацій;
- відсутність лідерства та незацікавленість керівників у впровадженні інновацій;
- слабка комунікація між різними рівнями та відомствами органів державної влади;
- страх перед невдачами та втратою репутації через можливий неуспіх.

Ці та інші можливі перешкоди ускладнюють розвиток і поширення інновацій, тому важливо здійснювати пошук шляхів, розробляти політики та стратегії для їх подолання. Чіткі комунікації, фінансова підтримка та поєднання зусиль усіх зацікавлених в інноваціях сторін можуть бути досягнути в рамках інноваційної екосистеми, наявність якої сприятиме залученню різних сторін до співпраці. Враховуючи важливість даного питання, уряди різних країн, як і України, шукають нові способи співпраці з громадянами, приватним сектором та громадянським суспільством для впровадження змін в інноваційній сфері.

Ознайомившись з дослідженнями зарубіжного [5; 6; 7] та вітчизняного досвіду [8; 9], уявляється можливим визначити чотири фактори, які впливають на появу і впровадження інновацій (суспільство, органи влади, організації, новатори) та чотири сфери, на яких має бути зосереджена увага усіх зацікавлених в інноваціях

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

держаного сектору сторін: людські ресурси; знання і практики; організація діяльності; регулювання та управління (рис. 1).

Представлена на рисунку структура інноваційної екосистеми державного сектора допомагає концептуально організувати та класифікувати взаємопов'язані ідеї та підходи за двома вимірами: *рівнем аналізу та тематичним елементом*. Вона представляє уявлення щодо наявності різних факторів, які можуть впливати на інновації в державному секторі, тому не претендує на вичерпність і може змінюватися в міру розвитку нових знань та появи нових практик.

Рис. 1. Складові інноваційної екосистеми державного сектора.
Джерело: сформовано автором на основі

Рівні аналізу представлені на рисунку у вигляді будівлі, це: окремі новатори; державний сектор країни, що складається з численних організацій, в яких особа впроваджує інновації; органи влади; та суспільство в цілому, з яким органи влади та державний сектор співпрацюють, впроваджуючи інновації. Будівля відображає представлення формування та розвитку інновацій у державному секторі, як інтегрованої та пов'язаної системи, в якій жодна частина структури не існує ізольовано. Тематичні елементи представляють групи організаційних атрибутів, що впливають на інновації в державному секторі, а саме:

Людські ресурси – як навички, сприйняття нових ідей у поєднанні з культурою, мотивацією та лідерством впливають на інноваційний потенціал організації. Органи влади повинні інвестувати в потенціал та можливості державних службовців як каталізаторів інновацій. Це включає формування культури, стимулів та норм для сприяння новим методам роботи. Жодна країна не може побудувати сильну та безпечну країну без професійної, компетентної та інноваційної державної служби. Оскільки потреби державного сектору та відповідні ресурси продовжують рухатися в протилежних напрямках, інноваційна державна служба ставатиме дедалі важливішою для забезпечення успіху як на внутрішньому, так і на світовому рівні. З огляду на далекосяжний вплив державного сектору, органи влади зацікавлені в забезпеченні того, щоб державні служби були укомплектовані висококопрофесійними кадрами, оснащених навичками, стимулами та можливостями для зваженого сприйняття потенційних ризиків та вирішення проблем, щоб стимулювати інновації та досягати кращих результатів.

Знання і практики дозволяють розглядати питання, пов'язані зі збором, аналізом та обміном інформацією, розвитком знань та навчанням. Особливість цього елементу відображена в тому, що дані, інформація, знання та навчання є важливими для інновацій, а спосіб управління ними може підтримувати або перешкоджати інноваціям. В той же час, його складність полягає в пошуку та вибору дієвих шляхів об'єднання наявних знань, направивши їх на покращення інноваційної політики та заохочення інноваційної діяльності. Перш за все, важливим для органів влади є концентрація зусиль на сприянні вільному потоку інформації, даних та знань у державному секторі та їх використанні для творчого реагування на нові виклики та можливості. Практикою підтверджено, що інформація, дані та знання, які допомагають у прийнятті стратегічних та оперативних рішень, мають вирішальне значення для стимулювання інновацій у державному секторі. Щоб розкрити інноваційний потенціал та інтегрувати його в процес прийняття рішень щодо підтримки безперервного навчання інформація має бути відкритою і доступною.

Організація діяльності як спосіб структурування роботи всередині та між організаціями може впливати на інновації в державному секторі. Це включає, наприклад, розширення інституційних меж та методів формування

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

команд, руйнування ізольованості та роботи в партнерстві між організаціями, різними секторами та галузями. Органи влади та державні організації мають розвивати нові організаційні структури та використовувати партнерські відносини для вдосконалення підходів та інструментів, розподілу ризиків та використання доступної інформації та необхідних для інновацій ресурсів.

Складні проблеми, з якими сьогодні стикається державний сектор, вимагають нових методів роботи. До них належать підходи, засновані на співпраці та партнерстві, які інтегрують життєво важливі перспективи громадян, громадянського суспільства, наукових кіл та бізнесу, а також розширення державного сектору. Важливо також звернути увагу на створення більш відкритих, мережевих та горизонтальних організацій, спроможних співпрацювати як всередині державного сектору, так і поза ним. Так само необхідні більш гнучкі підходи до роботи, включаючи об'єднання талантів та створення міждисциплінарних управлінських структур для зміцнення співпраці. Тимчасові програми, пілотні проєкти та короткострокові завдання – це все способи для органів влади та державних організацій експериментувати та краще узгоджувати таланти та ресурси для заохочення діалогу, експериментів, прийняття ризиків, вирішення проблем та підтримки інновацій.

Регулювання та управління містять правила, включаючи нормативно/правову базу, процеси бюджетування та затвердження, які можуть сприяти або блокувати можливості для інновацій. Тому для державного сектору важливо забезпечити збалансованість внутрішніх норм, регламентів і процесів у їхній здатності пом'якшувати ризики, одночасно захищаючи від ризиків та сприяючи інноваціям.

Попри те, що контроль та регулювання необхідні для забезпечення належного управління та підзвітності, вони можуть стримувати інновації. Складний набір законів, правил та процедур, що регулюють державний сектор, може перешкоджати інноваціям. Зокрема це стосується деяких фіскальних заходів, які можуть зменшити здатність до інновацій. Щоб запобігти цьому необхідно: зосередити увагу на тому щоб органи державної влади та їхні служби використовували зрозумілі правилами та чіткі процеси; переглянути внутрішні нормативні акти, щоб усунути дублювання та суперечливі правила, а законодавство не обмежувало та не перешкоджало потенційним інноваціям.

References

1. Hlobalna innovatsiina viziia Ukrainy. Hromadski obhovorennia [Global Innovation Vision of Ukraine. Public Discussions]. (n.d.). *winwin.gov.ua*. Retreived from: https://surl.lu/gpmcls [in Ukrainian].
2. Ctratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [Strategy for the development of the sphere of innovation activity for the period until 2030]. (n.d.). (2019). *www.kmu.gov.ua.* Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitkusferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku [in Ukrainian].
3. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. The Measurement of Scientific and Technological Activities.* (n.d.). Retrieved from: http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en [in English].
4. The OECD Innovation Strategy. (n.d.). (2019). *www.oecd.org.* Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-innovation-strategy_9789264083479-en.html [in English].
5. Liubchych, A.M. (2020). Stymuliuvannia innovatsii v derzhavnomu sektori: zarubizhnyi dosvid [Stimulating innovation in the public sector: foreign experience]. *Pravo ta innovatsii – Law and innovation,* 1(29). Retrieved from: https://10.37772/2518-1718-2020-1(29)-3 [in Ukrainian].
6. Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *www.researchgate.net.* Retrieved from: https://surl.li/aoldwe [in English].
7. Lewandowski, M. (2020). Public Organizations and Business Model Innovation: The Role of Public Service Design. *www.igi-global.com*. Retrieved from: https://www.igi-global.com/gateway/chapter/231249#pnlRecommendationForm [in English].
8. Nikolaieva, V. (2020). Suchasni innovatsii v derzhavnomu upravlinni systemoiu sotsialnoi roboty: perevahy ta pereshkody [Modern innovations in state management of the social work system: advantages and obstacles]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok - Public Administration and Regional Development*, 8, (pp. 654-678). Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2020.08.14 [in Ukrainian].
9. Visim derzhavnykh stymuliv dlia rozvytku innovatsii. [Eight government incentives for innovation development]. (n.d). *uteka.ua*. Retrieved from: https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti36-vosem-gosudarstvennyx-stimulov-dlya-razvitiya-innovacij [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.25

Valerii Lohvinov

INNOVATIONS IN THE PUBLIC SECTOR: AREAS AND FACTORS OF IMPACT

This paper focuses on the main areas and factors of stimulating innovation in the public sector. The importance of raising issues related to the generation and exchange of innovative ideas, the empowerment of public sector employees, readiness for changes in the system of public administration bodies, regulatory and legal regulation in the field of innovation, the formation of an innovative ecosystem of the public sector is investigated. The main obstacles to innovation in the public sector are considered, and an example of a model for forming an innovative ecosystem in the public sector is given.

Keywords: *public sector, knowledge, innovation, organization of the innovation process, regulation, personnel.*

Відомості про автора / Information about the Author

Валерій Логвінов, к. екон. н., доцент кафедри національної безпеки та управління суспільним розвитком, Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: v.h_logvinov@suitt.edu.ua, orcid: https//orcid.org/0000-0003-1176-3292.

Valerii Lohvinov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of National Security and Social Development Management, State University of Intellectual Technologies and Communications, Odessa, Ukraine. E-mail: v.h_logvinov@suitt.edu.ua, orcid: https//orcid.org/0000-0003-1176-3292.

© В. Логвінов
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.26

Wang Hongyan

BASIC CONCEPTS OF GLOBAL GOVERNANCE

The materials highlight issues regarding the basic concepts of global governance. Currently, several different concepts of the organization of global governance have been formed in scientific thought. Some propose to create more relevant institutions that correspond to global processes. Others advocate reforming existing international institutions and granting them a wider range of powers. Therefore, it is relevant to consider the features of the most common concepts.

Keywords: *globalization, global governance, global associations, global world, hegemony.*

Global governance is one of the most discussed topics in world politics. Discussions concern not only the possibilities of practical implementation of the phenomenon, but also a thorough theoretical understanding of the phenomenon. The concept of «global governance» has become the focus of a wide range of scientific discussions thanks to W. Brandt and his colleagues from the UN Commission on Global Governance, created to find solutions to global problems of humanity. In their opinion, global governance is «a complex of formal and informal institutions, mechanisms and relationships between states, through which, at the global level, collective interests are expressed, rights and obligations are established, and disagreements of the world community are mediated» [12]. In addition, representatives of the Commission believe that «global governance» is «a continuous process by which the interests of subjects can be summarized and implemented on the basis of coordinated actions, within the framework of formal or informal institutions and regimes created by individuals or states on a voluntary basis for purposes that meet their interests» [5]. «Global governance» is not a normative term that defines a qualitative assessment of its manifestation. The above concept should be attributed to specific cooperative agreements aimed at solving specific tasks. Such agreements can be formally enshrined in the form of laws or officially recognized institutions that are able to solve common problems with the help of various actors (states, intergovernmental and non-governmental organizations, transnational corporations, private structures or representatives of civil society, individual individuals), but can also be informal (in the case of implementing certain established practices) or with a limited term of validity (in the case of creating coalitions) [5]. One of the main contradictions of the modern era is the contradiction between the increased need for a global economy and the dominance of the national-state form of management. Views on ways to resolve this contradiction are diverse, but they can be reduced to four main concepts [1].

First, the formation of a single world economy and supranational structures. An example of these processes can be considered the activities of the EU and NAFTA, the spread of the euro and the dollar. The expansion of the EU to the East and the transformation of NAFTA into a single American free trade area are accompanied by the creation and strengthening of similar associations in other parts of the world (for example, ASEAN as a certain version of an economic union in Southeast Asia). Probably, the next stage could be the integration of continental confederations: for example, the unification of the EU and NAFTA into a «new transatlantic market» [3]. In addition, some researchers predict the possible merger of all supranational entities into a single world with a single economy.

Secondly, the concept of radical political management of global processes. In particular, supporters of this sub-group propose to spread the economic practices, currency, legislation and economic institutions of a separate state to the rest of the world. Countries that reject the new conditions will be isolated from the world economy and their relations with them will be minimized. In light of recent events, the most likely option is the «domination of a leading state», for example, the USA. The idea of a «unipolar» world is supported by a number of researchers oriented towards the concept of political realism, including former US Secretary of State Z. Brzezinski, who identified four main areas in which the United States leads: military-political, economic, technological, and mass culture [6]. It should be noted that supporters of «American hegemony» in global governance sometimes refer to the theory of «hegemonic stability» [2]. Studies conducted in the field of international political economy have studied the relationship between the stability of the economic regime and the presence of a certain leading state. According to researchers, the existence of a hegemonic state establishes a stable economic regime, since the leader develops rules and norms of behavior adopted by other participants. Like previous approaches, the idea of US hegemony has attracted a large number of critical responses. For example, J. Nye in his book

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

«Paradoxes of American Power: Why the Only World Power Cannot Act Alone», published in 2002, convincingly demonstrates the impossibility of implementing this approach. The author's main argument boils down to the fact that in the modern world one cannot ignore the goals, interests and activities of other actors of international life [9]. It should be noted that the specified model does not allow for immediate general political unification and ignores a number of essential issues, in particular: will citizens of other countries participating in the economic system have the right to elect the American president and American legislators, and if so, from what point, etc.

Thirdly, the concept of supporters of globalization as a natural, irreversible process. For example, J. Rosenau and E. Giddens consider the modern form of globalization «historically unprecedented, which cannot be compared with any other type of international order» [10; 11]. Supporters of this concept propose to implement a strategy of gradual adaptation to an increasingly interdependent and unstable world. As a result, globalization is viewed exclusively as «a powerful force transforming the world and responsible for the evolution of social systems and economies, as well as for changing forms of government and world order» [4; 6; 7]. However, supporters of this direction do not «claim to know the trajectory of world development and consider it incorrect to predict the parameters of the future world and global civilization; in addition, they propose not to run ahead, but to proceed from the existing reality and promote globalization gradually, liberalizing economic and financial activity, expanding the sphere of responsibility of international organizations such as the WTO, IMF, etc.» [6].

Fourth, the concept of creating a single world economic legal order and developing international institutions on this basis; which will allow for a coordinated global socio-economic and financial policy. The question of a single world is postponed until later, when it will be resolved in a natural way – through the gradual transformation of economic integration into political integration.

Thus, the topic of global governance has been a subject of discussion almost from the very beginning of the study of the phenomenon of globalization. It has already become clear that the nature of globalization processes is such that it is impossible to stop. At the same time, the contradictions and turbulence of globalization require active stabilizing, balancing mechanisms for managing global relations in the interests of the existence of humanity. The emergence and study of various concepts of globalization and global governance is logical, since in practice globalization to a certain extent occurs according to all of the above concepts. According to the concepts, global governance does not mean the existence of a world government. Global governance assumes the existence of an institutional sphere in which citizens and states interact with each other and with governing bodies. There is no single structure, model, or form of global governance. Global governance assumes a variety of entities that perform governance functions. Any governance system must formulate and define common political goals and means to achieve them. However, there is no need for a global governance system to be directed by a single body. An important task of today is to form an optimal effective concept for the formation and implementation of global governance.

References

1. Chotyry derzhavno-politychni platformy suchasnoho hlobalizmu [Four State-Political Platforms of Modern Globalism]. (n.d.). (2020). *lib-net.com*. Retrieved from: https://surl.lu/kpaphf [in Ukrainian].
2. Kvitka, S.A. (2015). Transnatsionalnyi biznes i problemy hlobalnoho upravlinnia [Transnational Business and Problems of Global Governance]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Governance,* 1-2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_1-2_4 [in Ukrainian].
3. Potiekhin, O. (2017). NATO i yevropeiska stabilnist [NATO and European Stability]. *Heopolityka i stabilnist. Zovnishi spravy – Geopolitics and stability. Foreign affairs,* 1, (pp. 16-20) [in Ukrainian].
4. Sherhin, S. (2013). Politolohichni aspekty hlobalizatsii [Political Aspects of Globalization]. *social-science.com.ua*. Retrieved from: http://social-science.com.ua/article/998 [in Ukrainian].
5. Tymkiv, Ya.I. (2011). Sut poniattia ta osnovni etapy rozvytku kontseptsii «hlobalnoho upravlinnia» [The essence of the concept and the main stages of development of the concept of «global governance»]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Current problems of international relations,* 99(2). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2011_99(2)__42 [in Ukrainian].
6. Yuskiv, B. (2009). Kontseptsiia i paradyhmy hlobalnoho upravlinnia [Concept and paradigms of global governance]. *Politychnyi menedzhment – Political management,* 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2009_1_15 [in Ukrainian].
7. Furtatov, V.S., & Plokhykh, V.I. (2010). Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia protsesiv hlobalizatsii [Theoretical and methodological foundations of research into globalization processes]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific works. State administration,* 135, (Vol. 147), (pp. 17-21). Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. P. Mohyly [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

8. Brzezinski, Z. (1997). A geostrategy for Eurasia. *www.comw.org.* Retrieved from: http://www.comw.org/pda/fulltext/9709brzezinski.html [in English].
9. Nye, J.S. (2002). *The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone*. Oxford University Press [in English].
10. Rosenau, J. (1997). *Along the Domestic-Foreign Frontier*. Cambridge: Cambridge University Press [in English].
11. Rosenau, J.N. (2004). *Governance. Global Governance: Critical Concepts in Political Scienc*e. T.J. Sinclair (Eds.). London-New York: Routledge [in English].
12. United Nations Public Administration Glossary. (n.d.). (2020). *www.unpan.org.* Retrieved from: https://surl.li/gsaurx [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.26

Ван Хунянь

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Матеріали висвітлюють питання щодо основних концепцій глобального управління. На даний час у науковій думці сформувалося декілька різних концепцій організації глобального управління. Одні пропонують створювати актуальніші інститути, відповідні глобальним процесам. Інші висловлюються за реформування вже існуючих міжнародних інститутів, наділення їх ширшим колом повноважень. Тому актуально розглянути особливості найбільш поширених концепцій.

Ключові слова: *глобалізація, глобальне управління, глобальні об'єднання, глобальний світ, гегемонія.*

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хунянь, аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: uscec@163.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-2033-4656.

Wang Hunyan, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: uscec@163.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-2033-4656.

© Wang Hunyan
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.27

Дмитро Слободянюк

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, БЛОКЧЕЙН) ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз інноваційних технологій як можливого чинника запобігання корупції в органах публічної влади, а також розвитку рівня цифровізації в Україні. Інноваційні технології є інструментом модернізації та запровадження нової моделі державного управління, що можуть зменшити рівень корупційних проявів та сприяти більшому контролю в публічній діяльності.

Наголошується, що удосконалення механізмів публічного управління у сфері інноваційних технологій дозволить досягти глобальної мети, а саме підвищенню ефективності роботи антикорупційних органів. Зниження рівня корупції за рахунок інноваційних технологій призведе до зміцнення іміджу України на міжнародній арені, що в свою чергу буде відображено в міжнародних рейтингах, що досліджують питання рівня корупції та цифровізації. Такі зміни беззаперечно вплинуть інвестиційну привабливість та залучення нового капіталу в Україну, що вкрай необхідний в часи післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *інноваційні технології, штучний інтелект, блокчейн, корупція, публічна влада.*

Корупція й надалі становить серйозну загрозу стабільності, розвитку та демократії в різних куточках світу. Для ефективного державного управління необхідно розробляти дієві антикорупційні стратегії, враховуючи постійні зміни та нові виклики сьогодення. Інноваційні підходи в боротьбі з корупцією стають все більш актуальними, пропонуючи нові інструменти, технології та стратегії для подолання цього явища. Важливо проаналізувати різні аспекти інноваційних підходів до формування ефективної антикорупційної політики в умовах сучасних викликів у сфері публічного управління.

П. Гаман підкреслює, що використання технологічних інструментів є одним з ключових аспектів у боротьбі з корупцією [1]. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних, блокчейн та цифрова ідентифікація, забезпечує ефективне виявлення корупційних схем та запобігає їхньому поширенню. Ці технологічні інструменти відіграють важливу роль у боротьбі з корупцією, підвищуючи прозорість, забезпечуючи захист даних та запобігаючи шахрайству. Комплексне використання цих технологій може стати потужним механізмом для зниження рівня корупції та підвищення ефективності державного управління.

Зокрема, штучний інтелект використовується для аналізу великих обсягів даних та виявлення корупційних схем шляхом пошуку аномалій та нетипових моделей поведінки. Аналітика даних дозволяє обробляти та аналізувати великі обсяги інформації для виявлення корупційних ризиків, а також зіставляти інформацію з різних джерел для виявлення підозрілих зв’язків. Технологія блокчейн забезпечує безпеку та недоторканість даних, дозволяючи створювати прозорі та незмінні реєстри фінансових транзакцій, угод та інших документів, що запобігає фальсифікації даних. Цифрова ідентифікація використовується для перевірки та підтвердження особистості в цифровому форматі, що допомагає уникнути підробки документів та ідентифікаційного шахрайства [1]. Важливо підкреслити, що прозорість і доступ до інформації є основними чинниками у боротьбі з корупцією та забезпеченні ефективного функціонування державного управління [2].

Необхідно звернути увагу на ряд новаторських підходів, що сприяють відкритості та доступності інформації.

Відкриті дані (Open Data) відкривають можливість для створення спеціалізованих онлайн-ресурсів, де державні органи зможуть оприлюднювати інформацію про свою діяльність, прийняті рішення, фінансові операції та закупівлі. Це дасть змогу громадянам оперативно отримувати доступ до необхідних відомостей та відслідковувати роботу владних структур.

Електронне голосування та публічні консультації також сприятимуть розкриттю даних у відкритому форматі, забезпечуючи розширену аналітику та можливість використання інформації для створення нових сервісів та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

рішень. Відкриті дані можуть охоплювати фінансову звітність, дані про витрати з бюджету, статистику та інші показники.

Застосування технології блокчейн для забезпечення безпеки, недоторканності та відстежуваності інформації. Ця технологія може бути використана для реєстрації та оприлюднення документів, рішень і фінансових операцій у децентралізованому та надійному форматі.

Автоматизовані системи моніторингу та звітності спрямовані на впровадження систем, які автоматично відстежують діяльність державних органів та формують звіти про їхню роботу. Це дасть змогу підвищити ефективність контролю та нагляду за діяльністю владних структур.

Зазначені новаторські методи націлені на створення прозорих та відкритих механізмів державного управління, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та покращенню якості демократичних процесів. Важливим є залучення громадськості та громадських ініціатив до боротьби з корупцією, що забезпечує ефективний контроль над корупцією, а також підвищення відкритості та відповідальності державних органів [3].

Етичні стандарти та культура державної служби мають вирішальне значення для ефективної роботи державних органів та подолання корупції. Вони сприяють формуванню відповідальності, чесності та прозорості серед державних службовців, що допомагає забезпечити високі стандарти управління та мінімізувати ризики корупційних проявів [3].

Електронні платформи для навчання є ключовим інструментом підвищення кваліфікації державних службовців в питаннях етики, прозорості та боротьби з корупцією. Вони дозволяють розробляти спеціалізовані курси, що охоплюють різноманітні аспекти цих питань, надаючи службовцям доступ до необхідних знань та навичок для покращення їхньої професійної діяльності [4].

Такі курси можуть включати теми, як-от законодавство про боротьбу з корупцією, етичні стандарти поведінки державних службовців та практичні методи запобігання корупційним правопорушенням. Крім того, електронні платформи використовують інтерактивні методи навчання, наприклад, відеоуроки, тестування, віртуальні лабораторії, що допомагає державним службовцям більш ефективно та цікаво засвоювати матеріал. Платформи дозволяють навчатися в зручний час і з будь-якого місця, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів навіть під час віддаленої роботи. Вони можуть також включати системи моніторингу та оцінки знань, що дозволяє відстежувати рівень засвоєння матеріалу та прогрес кожного службовця. Окрім того, ці платформи легко оновлюються та адаптуються до змін у законодавстві, етичних нормах і стратегіях боротьби з корупцією, що гарантує актуальність навчального контенту [4].

Електронні навчальні платформи є ефективним інструментом для покращення професійних навичок державних службовців у питаннях етики, прозорості та боротьби з корупцією. Вони сприяють зміцненню ефективності державного управління та підвищенню довіри громадян до влади.

Інтерактивні тренінги та семінари, використовуючи сучасні методи навчання, як-от групові обговорення, аналіз конкретних випадків з життя, рольові ігри, заохочують активну участь аудиторії. Головна мета таких заходів – не тільки надати теоретичні знання, але й навчити, як їх використовувати на практиці. Наприклад, учасники можуть розбирати конкретні випадки корупції та пропонувати шляхи її запобігання або виявлення. Такий підхід дає можливість учасникам не лише ділитися досвідом, а й набувати практичні навички, необхідні для успішної роботи в етичній сфері та боротьбі з корупцією.

Система наставництва є надважливим інструментом для формування етичних норм та протидії корупції в державних структурах. Вона передбачає створення взаємовигідних стосунків між досвідченими та молодими працівниками, де основна задача – передача знань та досвіду, а також надання підтримки у питаннях етики та корупції. Наставники, маючи великий досвід, допомагають молодшим колегам розбиратися в складних ситуаціях, навчають ефективно протистояти корупції та будувати кар'єру, дотримуючись високих етичних стандартів. Така система також сприяє створенню сприятливої атмосфери на робочому місці, де підтримка та довіра між колегами допомагають молодим фахівцям розвиватися в професійному плані та бути впевненими у своїх знаннях з етики та боротьби з корупцією.

Впровадження системи наставництва та підтримки сприяє не лише обміну досвідом, а й формуванню етичних цінностей, які є фундаментом ефективної та відповідальної роботи в державних структурах. Оцінка етичної культури в організації – це ключовий етап для покращення боротьби з корупцією та зміцнення принципів етичного лідерства.

Цей підхід передбачає використання різних інструментів для оцінки етичного клімату в організації та виявлення можливих слабких місць у системі. Одним із методів є анонімне опитування серед співробітників, яке дає змогу отримати об'єктивну інформацію про сприйняття етики в організації та визначити проблемні аспекти. Фокус-групи також є важливим інструментом, оскільки дають змогу обговорювати етичні питання на різних рівнях управління, збагачуючи розуміння ситуації та визначаючи загальну етичну атмосферу в організації.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Крім того, регулярний аналіз реальних або потенційних етичних проблем допомагає виявити ситуації, в яких можуть виникнути порушення, та розробити стратегії для їх запобігання чи вирішення. Визначення чітких стандартів та метрик для оцінки етичної культури дозволяє об'єктивно визначити її рівень та намітити подальші кроки. На основі отриманих результатів розробляється план дій, що включає в себе запровадження навчальних програм, розробку етичних політик і процедур, а також удосконалення управлінської культури. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності державного управління та створенню умов для розвитку етичного лідерства серед співробітників.

Загалом, оцінка етичної культури в організації є критичним етапом для формування здорового та етичного робочого середовища. Цей процес допомагає виявити та вирішити проблеми, що можуть призвести до етичних порушень, і сприяє розвитку високих стандартів професійної поведінки серед співробітників.

Міжнародна співпраця є важливим інструментом у боротьбі з корупцією. Обмін досвідом дає змогу адаптувати найкращі практики інших країн, такі як електронні системи контролю, створення антикорупційних органів і вдосконалення законодавства. Спільні зусилля на міжнародному рівні допомагають країнам покращувати ефективність управлінських процесів та підвищувати прозорість.

Використання технологічних інструментів, забезпечення прозорості, залучення громадськості та навчання етичним принципам державних службовців є основними елементами удосконалення антикорупційної політики. Міжнародне співробітництво дає можливість використовувати успішний досвід для створення потужної та стійкої системи управління, яка підвищує довіру громадян та сприяє сталому розвитку країни.

References

1. Haman, P.I. (2018). Antykoruptsiina derzhavna polityka: problemy ta perspektyvy rozvytku [Anti-corruption state policy: problems and prospects for development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 10, Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1316 [in Ukrainian].
2. Bobrovska, O., Lysachok, A., Kravchenko, T., Akimova, L., & Akimov, O. (2021). Suchasnyi stan investytsiinoi bezpeky Ukrainy v umovakh covid-19 ta yii vplyv na finansovo-ekonomichnu sytuatsiiu derzhavy [Current state of investment security in Ukraine in the conditions of Covid-19 and its impact on the financial and economic situation of the state]. *Problemy finansovo-kredytnoi diialnosti teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(36), (pp. 233-242). Retrieved from: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227770 [in Ukrainian].
3. Kryshtanovych, M., Akimova, L., Shamrayeva, V., Karpa, M., & Akimov, O. (2022). Problems of European integration in the construction of EU security policy in the context of counter-terrorism. *International Journal of Safety and Security Engineering*, (Vol. 12), 4, (pp. 501-506). Retreived from: https://doi.org/10.18280/ijsse.120411 [in English].
4. Marchenko, A., Akimova, L., & Akimov, O. (2021) The current state of ensuring the effectiveness of coordination of anticorruption reform. *Alta: Journal of interdisciplinary research*, (Vol. 11), 2 (XX), (pp. 78-83) [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.27

Dmytro Slobodianiuk

IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES (ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BLOCKCHAIN) TO PREVENT CORRUPTION IN PUBLIC AUTHORITIES

The materials presents a theoretical and methodological analysis of innovative technologies as a possible factor in preventing corruption in public authorities, as well as developing the level of digitalization in Ukraine. Innovative technologies are a tool for modernization and introduction of a new model of public administration, which can reduce the level of corruption and promote greater control in public activities.

It is emphasized that improving the mechanisms of public administration in the field of innovative technologies will allow achieving the global goal, namely, increasing the efficiency of anti-corruption bodies. Reducing the level of corruption through innovative technologies will strengthen Ukraine's image in the international arena, which in turn will be reflected in international rankings that study the level of corruption and digitalization. Such changes will undoubtedly

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

affect the investment attractiveness and attraction of new capital to Ukraine, which is urgently needed in the post-war recovery.

Keywords: *innovative technologies, artificial intelligence, blockchain, corruption, public authorities.*

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Слободянюк, доктор філософії в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: slobodianiuk.dmytro@chmnu.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-6281-1907.

Dmytro Slobodianiuk, PhD in Public Administration, Lecturer at the Department of Local Self-Government and Regional Development of the the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: slobodianiuk.dmytro@chmnu.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-6281-1907.

© Д .Слободянюк
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.28

Piotr Lizakowski

CONTEMPORARY TRENDS IN THE SPHERE OF THE EUROPEAN HEALTH SECURITY SYSTEM

In this study, the author draws attention to current trends in the development and design of the European healthcare system; attention is paid to the process of digitalization in the healthcare sector at the European level. Health is often defined as a life-right and balanced state, the absence of disease or its symptoms. Both medical specialists and those involved in philosophy and the social sciences point out that it is a state of: «right», «balanced». Health policy is integral to national and transnational and Euporean social policies, including security, education, information, culture and other productive activities.

Keywords: *health security, European Union, digitalization, European Health Data Space.*

Health security encompasses the state's ability to prevent, detect and respond to public health threats, both in peacetime and in emergencies. The literature on the subject relates issues of health security to structural issues belonging to the primordial social needs: happiness (in the sense of personal security); stable order, balance characterizing the universe, its nature and essence; abundance, peace, freedom. Security constitutes existence, including the lives of individuals (personal security), society (structural security) and the universe (universal or nature security).

As a component of national security, it is of strategic importance - affecting social stability, demographics, the economy and the resilience of the state.

In addition, the tangency highlighted above is an argument for the validity of a holistic interpretation of health and disease, for, as J. Konieczny rightly points out, «human health cannot be separated from the health of our entire planetary diversity... and the living world depends on healthy interaction with the inanimate world» [1].

With the development of civilization, new diseases have also emerged. Although they are not infectious diseases, political and medical journalism refers to them as epidemies or pandemics of «our time». The sources of the diseases of civilization are associated with rapid progress in all areas of life. There is an increase in the number of diseases associated with the negative effects of life under the tide: stressful situations, low muscular mobility, poor nutrition, environmental pollution [2].

In the 21st century, health threats have become more complex and transnational: the COVID-19 pandemic, infectious diseases, bioterrorism, the effects of climate change.

In the EU, health competencies remain largely at the national level, but the role of the European Commission has increased significantly after 2020, especially in the areas of epidemiological surveillance, joint purchasing and emergency preparedness.

In today's conditions of civilization development, new threats will emerge, among others, infectious diseases: recurrence of measles, influenza, viruses; antibiotic resistance; new infection vectors – increasing incidence of Lyme disease and tick-borne encephalitis – effect of climate change; air pollution; hybrid threats and bioterrorism – preparation of hospitals and services for chemical, radiation and biological incidents (including NATO exercises, EU CBRN Action Plan). But on the other hand, rapid progress is fostering the digitization of the health system: the introduction of the European Health Data Space (EHDS) – will allow cross-border access to medical history, test results and genetic data (with privacy protection); AI implementations in epidemiological data analysis and diagnostic imaging (pilot projects in oncology); the potential for health security - better management of resources, prediction of disease outbreaks, faster response.

The introduction of the European Health Data Space (EHDS) is intended to improve individuals' access to and control over their electronic personal health data health and control over them in the context of health care), as well as to better achieve other objectives using electronic health data in the health and care sectors that would benefit society, such as research, innovation, policymaking, preparedness for and response to health threats and response, including to prevent and deal with future pandemics dealing with them, patient safety, personalized medicine, public statistics or regulatory

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025

activities [3]. The regulation on the European Health Data Space was published in the Official Journal of the European Union on March 5, 2025, and enters into force on March 26, 2025, marking the beginning of the transitional phase leading to its application.

In addition, this regulation aims to improve the functioning of the internal market by establishing a uniform legal and technical framework, in particular for the development, marketing marketing and use of electronic medical record systems in accordance with the values of the EU.

As more and more EU residents cross national borders to work, study, visit relatives or for other purposes, the introduction of such a platform will facilitate the exchange of health data, and in line with the need to empower citizens, they should have access to their health data in an electronic format that can be recognized and accepted throughout the Union.

Health security is a shared responsibility of the state, the EU and society. EU's member states leveraging the potential of the European health security system are introducing further national reforms and actively participating in EU initiatives to build a resilient and effective health system.

References

1. Konieczny, J. (2022). Środowisko bezpieczeństwa zdrowotnego w badaniach transdyscyplinarnych. Doświadczenia pandemii COVID-19 [Health security environment in transdisciplinary research. Experiences of the COVID-19 pandemic]. *Determinanty i projekty badawcze – Determinants and research projects.* Poznań: FNCE [in Polish]
2. Kunikowski, J., Dębowski, J., Jarmoch, E., & Świderski, A. (Eds.). (2006). Bezpieczeństwo i zagrożenia współczesnego człowieka [Human security and the process of systemic transformation]. *Bezpieczeństwo człowieka a proces transformacji systemowej – Human security and the process of systemic transformation.* AP, Siedlce [in Polish].
3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) (11.02.2025) w sprawie europejskiej przestrzeni danych dotyczących zdrowia oraz zmiany dyrektywy 2011/24/UE [Regulation (EU) 2025/11 of the European Parliament and of the Council on the European Health Data Space and amending Directive 2011/24/EU]. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej - Official Journal of the European Union*, 2025/327, Seria L [in Polish].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.28

Пьотр Лізаковські

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ ЩОДО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У дослідженні автор звертає увагу на сучасні тенденції розвитку та побудови європейської безпеки у сфері системи охорони здоров'я; приділено увагу процесу діджиталізації у сфері охорони здоров'я на європейському рівні. Поняття «здоров'я» часто визначається як відповідний і збалансований стан, відсутність хвороби або її симптомів. На те, що це стан «правильний», «збалансований», «врівноважений» вказують як медики, так і представники філософських та суспільних наук. Політика охорони здоров'я є невід'ємною частиною національної, транснаціональної та загальноєвропейської соціальної політики, що включає безпеку, освіту, інформацію, культуру та інші види суспільної діяльності.

Ключові слова: *безпека у сфері здоров'я, Європейський Союз, діджиталізація, Європейський простір даних у сфері охорони здоров'я.*

Відомості про автора / Information about the Author

Пьотр Лізаковські, к. н. у сфері наук про безпеку, викладач Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте в м. Гдиня, Республіка Польща. E-mail: piotrl@interia.pl, orcid: https://orcid.org/0000-0001-8642-6982.

Piotr Lizakowski, Candidate of Sciences in Security Sciences, Lecturer at the Heroes of Westerplatte Naval Academy, Gdynia, Poland E-mail: piotrl@interia.pl, orcid: https://orcid.org/0000-0001-8642-6982.

© Piotr Lizakowski *Стаття отримана редакцією 04.06.2025.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.29

Світлана Верба

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА – ЯК МОЖЛИВІСТЬ КАР'ЄРНОГО ШЛЯХУ

Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз демократичного врядування в Україні. Державна служба в Україні характеризується як інструмент модернізації та запровадження нової моделі державного управління, що базується на захисті суспільних інтересів, співпраці з населенням, відстоюванні інтересів громадян.

Наголошується, що розвиток державної служби дозволяє об'єднати зусилля у досягненні загальної глобальної мети держави і громадян щодо сталого розвитку держави. Реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є одним з пріоритетів трансформації держави. Для підвищення професійних компетенцій службовців необхідно застосовувати інноваційні методи мотивації персоналу з розробкою сучасних програм мотивації та стимулювання відповідно до стратегій органів публічної влади.

Ключові слова: *державна служба, публічне управління, політика, професіоналізм, професійні компетенції, управління, професійне навчання.*

Державна служба – державно-правовий і соціально-політичний інститут, який у межах своєї компетенції реалізує цілі, завдання та функції органів державної влади й управління (інституту держави). Взаємодію держави і громадян у реалізації їхніх інтересів, прав та обов'язків здійснюють державні службовці шляхом професійного виконання своїх посадових обов'язків і повноважень. Державна служба втілює визначену політико-правовим шляхом волю держави. Обслуговуючи Інститут держави, вона обслуговує також усе суспільство (громадянина), його інтереси та права [1].

Окремої теорії державної служби не існує, тому це явище дослідники розглядають у контексті специфічної суспільної діяльності та феномену бюрократизму і вважають новою формою державного правління, за якої робота уряду зосереджена в руках професіональних управлінців. Такий підхід до розуміння, а також сам термін «бюрократія» запропонував у 18 ст. В. де Гурне.

Ґ. Ґеґель, Дж. Мілль, Р. Міхельс і Ґ. Моска трактували бюрократію як правління професіональних чиновників. Автори класичних теорій (К. Маркс, В. Ленін, М. Джилас, Д. Бернхем) визначали бюрократію як своєрідний новий клас. Представники теорій формальної організації (М. Вебер, Р. Мертон, Ф. Селзнік, П. Блау, М. Дюверже) дослідили проблеми функціонування влади; структуру державного управління; внутрішньо-організаційні закони, інтереси та зв'язки із зовнішнім середовищем, а також способи і форми обмеження суб'єктив. Особливе місце у цій групі науковців посідає М. Вебер, який вважав політику сукупністю людських дій, що передбачають раціональне, традиційне або харизматичне панування одних людей над іншими. Сучасні українські дослідники використовують теорії та концепції бюрократизму і дотримуються переважно веберівського (функціонального) трактування цього явища [1].

В Україні державна служба є науково і юридично визнаним різновидом суспільної діяльності. Організація функціонування державної служби визначена Конституцією України, Законом України «Про державну службу» (1993), Кодексом законів про працю в Україні й ін. актами законодавства.

Державну політику в галузі державної служби координує Національне агентство України з питань державної служби, яке є центральним органом виконавчої влади й розробляє взаємоузгоджені програми перспективного розвитку державної служби в Україні і рекомендації щодо формування та здійснення державної кадрової політики. Вона також забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби та виконує функції політико-правового арбітра у галузі державної служби.

Історія і розвиток державної служби нероздільно пов'язані із заснуванням спеціальних державних посад, починаючи з часу виникнення первинних державних утворень й утвердження у суспільстві свідомості та діяльності розподілу праці.

На даний час невід'ємною складовою сталого розвитку нашої держави є відновлення ефективної системи державного управління, результати якої повинні забезпечити професійні і вмотивовані кадри, які б могли

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

креативно та інноваційно діяти в умовах післявоєнного відновлення та професійно, оперативно і гнучко виконувати свої обов'язки щодо відновлення державної служби.

Настав час реформувати державну службу. Уряд України оновлює державну службу: для створення сучасної, ефективної системи управління необхідні нові люди. З цією метою у міністерствах України формуються структури – директорати політики і директорати стратегічного планування та євроінтеграції. Вони покликані стати стартовими майданчиками реформ, а їх працівники – новою силою України.

Фахівці директоратів повинні закладати підвалини модерної, цілісної та послідовної державної політики в усіх сферах. Нова державна служба запозичує найкращі практики управління. Тепер у фокусі – результат, а не процес [2].

Оновлена державна служба пропонує громадянам нові можливості в просуванні своєї кар'єри. Надаються можливості самореалізації службовців. Визначається та виділяється престижність публічної служби, надається можливість особистої участі в прийняті рішень що впливають на життя всієї країни разом із відповідальністю за їх прийняття. Кожен державний службовець своїми діями і плідною працею маж можливість служити суспільству.

Для підняття престижності і професіоналізму державної служби встановлено прозорі конкурси відбору на нові посади з наданням гідної конкурентоспроможної оплати праці. Для майбутніх службовців висуваються вимоги щодо знань законодавства та професійних вмінь.

Етапи проведення конкурсу визначені на рис 1.

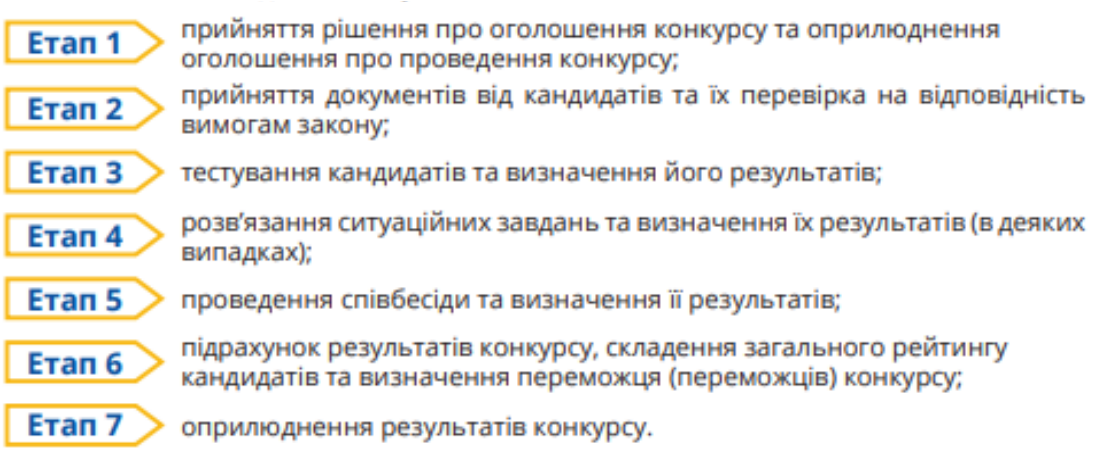

Рис. 1. Етапи проведення конкурсу.
Джерело: сформовано автором на основі [2]

Сучасний державний службовець повинен бути амбіційним, мати аналітичні здібності та критичне мислення. Він повинен мати лідерські здібності та стійкість до стресів. Доброчесність та стратегічне бачення також є основними вимогами, які висуваються до сучасних управлінців. Тому держава своїми діями мотивує найкращих професіоналів до державної служби.

Наша держава весь час оновлюється, тому й державним службовцям надається можливість постійного професійного зростання. Воно можливе шляхом професійного навчання, підвищення кваліфікації та стажування. Сучасна система оновлення знань проходить через групові заняття, коучинги та тренінги, що є важливим мотивуванням для кар'єрного росту. Важливою складовою розвитку державних службовців є самоосвіта впродовж всієї професійної діяльності.

Для підготовки й перепідготовки кадрів для державної служби у 1995 році було створено спеціальний вищий заклад освіти – Національну академію державного управління при Президентові України, у складі здійснювали освітню діяльність щодо підготовки кадрів регіональні інститути у Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові.

На даний час підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» відповідно Єдиної державної електронної бази з питань освіти та реєстру суб'єктів освітньої діяльності здійснюють 104 заклади вищої освіти. Проте державне замовлення отримують лише ті заклади, які пройшли конкурсний відбір відповідно до щорічних вимог НАДС України.

Здобуття вищої освіти державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС здійснюється відповідно до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

«Публічне управління та адміністрування», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789, у закладах вищої освіти, які за результатами щорічного конкурсного відбору визначено виконавцями державного замовлення.

До вступу в магістратуру за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС до претендентів висуваються відповідні умови, а саме:

- наявність ступеня вищої освіти магістра (спеціаліста), бакалавра;
- робота органах державної влади чи органах місцевого самоврядування;
- наявність стажу державної служби або служби в органах місцевого самоврядування не менш як один рік на момент подання документів до приймальної комісії.

Слід зазначити, що на навчання за державним замовленням не приймаються публічні службовців, які раніше навчалися за державним замовленням і здобули ступінь вищої освіти магістра за спеціальностями галузі знань «Державне управління» або за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». А також особи, щодо яких існують встановлені законом обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу, службу в органах місцевого самоврядування і перебуванням на ній [3].

Для прийому на навчання за магістерськими програмами в університетах країни створені магістратури. Серед них в лідерах і магістратура Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

На даний час розроблена і втілюється в життя Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, яка схвалена 22 серпня 2023 року на засіданні Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад при НАДС.

Метою реалізації цієї Стратегії є забезпечення професіоналізації державної служби, служби в органах місцевого самоврядування шляхом створення умов для ефективного, безперервного, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, набуття та вдосконалення ними сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [4].

Даною Стратегією визначено п'ять стратегічних цілей:

Стратегічна ціль 1. Управління системою професійного навчання є дієвим, гнучким, забезпечує подолання викликів у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Стратегічна ціль 2. Державні службовці, голови місцевих держадміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад отримують якісні освітні послуги з актуальним освітнім контентом.

Стратегічна ціль 3. В учасників професійного навчання сформовано культуру самонавчання, їхня мотивація до безперервного навчання є усвідомленою, позитивною, цілеспрямованою та заохочується державою та територіальними громадами.

Стратегічна ціль 4. Рівень цифрової трансформації професійного навчання відповідає сучасним тенденціям і потребам.

Стратегічна ціль 5. Функціонує ефективна багаторівнева і міжсекторальна взаємодія та координація заінтересованих суб'єктів професійного навчання [4].

Для досягнення кожної з цілей визначено ряд завдань, етапи реалізації Стратегії, очікувані результати, обсяг необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів. Досягнення цих завдань залежить від розбудови і модернізації усіх чинників сучасної системи професійного навчання державних службовців з урахуванням кращих світових та вітчизняних практик і стандартів.

Слід зазначити, що саме державна служба надає службовцю можливість кар'єрного росту. Адже прозоре призначення рангів і категорій для державних службовців, що прописані в Законі України «Про державну службу», дає кожному громадянину України, відповідно до вимог зазначеного закону, здійснювати професійну діяльність задля укріпленні іміджу і статусу нашої держави із затвердженням особистого статусу. Із прийняттям нової редакції зазначеного закону Україна стала на шлях формування нової політики суспільного прийняття і соціального призначення нової парадигми державно-службових відносин.

Посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців. Визначення підкатегорій посад державної служби та прирівняння посад державної служби

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025

проводиться Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [5].

В нашій країні саме Конституцією України здійснюється правове регулювання державної служби, ЗУ «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Для інституційного забезпечення розвитку державної служби виходить ряд наукових журналів, які присвячені вирішенню проблем розвитку та вдосконалення державної служби. Серед них такі провідні журнали: «Вісник Національної академії державного управління при Президентові України», «Вісник державної служби України», «Командор» та ін.

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування також має в своєму арсеналі журнал категорії Б «Публічне управління та регіональний розвиток», який присвячений розбудові публічного управління.

References

1. Derzhavna sluzhba [Civil Service]. (n.d.). *esu.com.ua*. Retrieved from: https://esu.com.ua/article-26139 [in Ukrainian].
2. Nova derzhavna sluzhba Ukrainy (NADS) [New Civil Service of Ukraine (NCSU)]. (n.d.). *www.work.ua*. Retrieved from: https://www.work.ua/jobs/by-company/1424584/ [in Ukrainian].
3. Vydy profesiinoho navchannia [Types of Professional Training]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/vydy-profesiinoho-navchannia/ [in Ukrainian].
4. Stratehiia rozvytku systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh derzhadministratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad do 2027 roku [Strategy for the Development of the Professional Training System for Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Deputies of Local Councils until 2027]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/wdmmga [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10.12.2015 No. 889-VIII [Law of Ukraine On Civil Service of 10.12.2015 No. 889-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.29

Svitlana Verba

CIVIL SERVICE – AS A CAREER PATH OPPORTUNITY

The materials presents a theoretical and methodological analysis of democratic governance in Ukraine. The civil service in Ukraine is characterized as a tool for modernization and introduction of a new model of public administration, based on the protection of public interests, cooperation with the population, and advocacy of the interests of citizens.

It is emphasized that the development of civil service allows for the combination of efforts in achieving the common global goal of the state and citizens regarding the sustainable development of the state. Reforming the civil service and human resource management in state bodies is one of the priorities of the transformation of the state. To increase the professional competencies of employees, it is necessary to apply innovative methods of staff motivation with the development of modern motivation and incentive programs in accordance with the strategies of public authorities.

Keywords: *civil service, public administration, politics, professionalism, professional competencies, management, professional training.*

Відомості про автора / Information about the Author

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

© С. Верба *Стаття отримана редакцією 04.06.2025.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.30

Наталія Ларіна
Олександр Ободинський

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Виклики, з якими стикаються ветерани в цивільному житті, є природними для їхнього досвіду, однак вони стають проблемами, коли оточення і громада недоступні або навіть ворожі до ветеранів, не розуміють їхнього досвіду і не надають належної підтримки. Незважаючи на те, що більшість ветеранів успішно справляються з усіма викликами при поверненні з фронту, всі вони потребують базової підтримки.

Нинішня державна політика щодо ветеранів та їхніх родин потребує також модернізації, так як становить серйозні ризики для бенефіціарів та українського суспільства в цілому. Тому має функціонувати оновлена єдина державна політика щодо ветеранів та їхніх сімей, яка передбачатиме: складову глобальної стратегії українського економічного прориву, основу національної безпеки та обороноздатності, передумови формування модерної української політичної нації. Адже українські воїни заслуговують на найвищий рівень визнання та підтримки в українському суспільстві. Державна політика щодо ветеранів та їхніх сімей має гарантувати гідний та безпечний шлях додому для кожного та кожної з українських воїнів.

Ключові слова: *глобальної стратегії, державна ветеранська політика, економічний прорив, українське суспільство, українські захисники та захисниці.*

Сьогодні, як і в минулому десятилітті, понад мільйон українських солдатів захищають Україну у війні, розв'язаній Росією, і щоденною самопожертвою забезпечують наше існування. Щодня вони набувають бойового досвіду, професіоналізуються та виборюють право України на незалежність і суверенітет. З 2014 року українські військовослужбовці, які були поранені, досягли граничного віку або мають сімейні обставини, завершують свою службу під час війни. Як і останні 11 років, шлях ветерана та ветеранки – це шлях воїнів, а повернення до мирного життя є продовженням випробування війною, а не тимчасовим звільненням від неї.

Виклики, з якими стикаються ветерани та ветеранки під час адаптації до мирного життя, є закономірними з огляду на їхній життєвий досвід. Проте ці виклики набувають проблемного характеру в умовах відсутності доступного, підтримувального або хоча б нейтрального соціального середовища, коли суспільство розуміє специфіку ветеранського досвіду та забезпечує необхідного рівня підтримку [4].

Незважаючи на те, що більшість ветеранів врешті-решт успішно долають труднощі поствоєнного періоду, кожен з них потребує базової допомоги та супроводу. Наразі чинна державна політика у сфері забезпечення прав і потреб ветеранів та членів їхніх родин є недостатньо ефективною, що створює серйозні ризики як для бенефіціарів, так і для українського суспільства в цілому. У зв'язку з цим постає нагальна потреба у формуванні цілісної, комплексної державної політики щодо ветеранів та їхніх родин, яка спирається на такі базові чинники:

2) стати інтегральною частиною стратегії економічного розвитку україни;
3) виконувати опорну функцію національної безпеки та обороноздатності держави;
4) сприяти консолідації суспільства та формуванню модерної української політичної нації.

Урахування інтересів ветеранів та ветеранок має бути одним із пріоритетів державної ветеранської політики, адже українські захисники та захисниці заслуговують на найвищий рівень суспільного визнання, поваги та підтримки. Відтак політика у ветеранській сфері має гарантувати кожному українському воїну гідне, безпечне й повноцінне повернення до цивільного життя.

За оцінками Мінветеранів, з огляду на затяжний характер війни, кількість ветеранів та ветеранок зросте до 5 млн. осіб. Тож ми розуміємо, що має бути єдиний державницький підхід до формування державна політики, яка задекларована, описана, підтверджена реальними діями та фінансуванням до визнання та довічної підтримки ветеранів та їхніх сімей [4].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Завданням державної ветеранської політики є також відкрита та прозора комунікація з суспільством, ветеранами та їхніми родинами, які мають право знати і розуміти перспективу власного життя, будувати реалістичні очікування та передбачуваність і прогнозованість у взаємодії з державою. Виходячи з цього, маємо зазначити, що сьогодні в Україні недостатньо сформована єдина державна політика, комплексний та узгоджений підхід до ветеранів та їхніх сімей. Дії держави по відношенню до ветеранів удосконалюються, визначаються їх потреби та пошук інструментів для реалізації [4].

Однак пошук інструментів для задоволення потреб ветеранів поки що є непослідовними, несистемними і часто спрямованими не на ті цілі.

Експертна спільнота громадських організацій сформувала концептуальні пропозиції, аби підтримати державу при створенні оновленої державної політики, спираються на свій багаторічний досвід та глибинну аналітику українських та міжнародних підходів [3].

Експерти запропонували здійснити свою експертизу для напрацювання модернізованої стратегічної та нормативно-правової бази для впровадження рамкової концепції державної політики щодо ветеранів та їхніх сімей, яка визначить необхідні системні зміни для реалізації нової політики в межах чинної правової законодавчої бази. У експертних рекомендаціях запропоновано базовий підхід до формування єдиної державної політики, визначено пріоритетні завдання та окреслено необхідний план дій:

1) гідне визнання життєвого шляху українських воїнів та ветеранів, які служили в ЗСУ та ТРО.

2) турбота про українських ветеранів та ветеранок та їхні родини, збагачення суспільства їхніми знаннями.

Такими є пріоритети нашої держави, які напрацьовані в концептуальних пропозиціях експертної спільноти громадських організацій [3].

Тим паче, експерти проаналізували минулий досвід і причини нинішнього підходу до державної політики та окреслили небезпеки, які можуть виникнути через збереження статус-кво. Через аналіз проблеми «Як ми опинилися в такій ситуації?» експерти розглянули на засадах історичного підходу питання впливу радянської спадщини у сфері охорони здоров'я та соціального захисту ветеранів. Це дозволило здійснити висновок, що радянська спадщина у справах ветеранів, яка не була належним чином осмислена й реалізована, була покладена в основу ветеранської політики з 2014 року.

Експерти сформулювали ключову мету державної політики та її три невід'ємні складові, а також пріоритетні ключові завдання для кожної з них. Ці підходи також мають застарілі патерналістські характеристики. При цьому держава не в змозі забезпечити задекларовані в чинному законодавстві гарантії соціального захисту ветеранів. Якщо все залишиться так, як є, то в найближчі роки ветерани, які будуватимуть своє життя після повернення зі служби, зіткнуться з тим, що реальне ставлення держави і суспільства до їхнього досвіду і потреб є непропорційним їхнім діям та внеску у збереженні суверенітету держави.

В експертних рекомендаціях, на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду, описано варіанти визначення статусу ветеранів та проаналізовано, які необхідні зміни потребує українське законодавство [5; 6]. Також експертами запропоновано оновити визначення статусу ветерана в Україні та нову логіку застосування соціальних статусів.

Спираючись на досвід покоління ветеранів АТО/ООС у 2014-2022 роках, експерти виокремили 3 ключові політичні середовища для ветеранів та їхніх родин, які суттєво відрізняються за умовами життя та можливостями для бенефіціарів політики: військова служба, резерв та цивільне життя.

Усі ветерани мають спільний досвід, а також схожі наслідки та потреби, що випливають з нього. Однак мета політики та засоби її досягнення будуть відрізнятися залежно від середовища, в якому ветерани продовжують свій шлях протягом наступного десятиліття. Тому політика щодо ветеранів та їхніх сімей впливатиме на українську державу та суспільство на 3 ключових рівнях: національна безпека; соціально-економічний розвиток; людський капітал, а також формування сучасної української нації та історичної пам'яті.

Експерти також запропонували структуру концептуального підходу до державної ветеранської політики для визначення потреб ветеранів та їхніх сімей, який базується на 7 принципах і передбачає, якщо українські воїни мають різний досвід служби та бойових дій, то вони та їхні сім'ї мають різний рівень потреб. Однак державні інструменти визначення потреб мають бути *прозорими та послідовними*.

Одним з важливих факторів, що впливає на всіх військовослужбовців, є *військова культура.* Солдати і жінки з різних видів збройних сил або добровольчих військових формувань певною мірою засвоїли ідеали і зразки військової культури і перебувають під її впливом. Військова культура також матиме значний вплив на те, як військовослужбовець повернеться до цивільного життя [4].

У військовій культурі ветеран бойових дій неявно підноситься до вищого статусу. За задумом військова служба передбачає готовність або принаймні прийняття можливості померти на підтримку чи захист суверенної

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

нації. Ті, хто має безпосередній контакт з ворогом і хто безпосередньо підтримує боротьбу в гарячій зоні, заслуговують найвищої поваги у військових званнях і поза ними [3].

Поняття «ветеран» має формалізоване визначення у Законі України «Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту», згідно зі статтею 4 «ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщині чи в бойових діях на території інших держав. Водночас, у тому ж законі є низка категорій ветеранів: учасник бойових дій, учасники війни, інваліди війни, члени сімей загиблих (померлих), ветерани військової служби, постраждалі під час Революції гідності, особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною» [1]. Згідно Закону України, учасниками бойових дій є особи, які брали участь у виконанні бойових завдань по захисту Батьківщини у складі військових підрозділів, з'єднань, об'єднань всіх видів і родів військ Збройних Сил діючої армії (флоту), у партизанських загонах і підпіллі та інших формуваннях як у воєнний, так і у мирний час.

Кабінетом Міністрів України розпорядженням від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. схвалено «Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року» [2]. У ній визначено: «ветеран/ветеранка – учасник/учасниця бойових дій, особа з інвалідністю внаслідок війни, особа, яка має особливі заслуги перед Батьківщиною, загиблий (померлий) Захисник чи Захисниця України, які виконували бойові завдання із захисту України, її незалежності, суверенітету та територіальної цілісності» [2].

Держава має пропонувати багатовекторну допомогу тим, хто захистив саме її існування – ветеранам та ветеранкам. Тому чітке визначення поняття і статусу ветерана війни, а також формування державної ветеранської політики, засобів та механізмів її реалізації, інструментів для оцінки її ефективності мають бути в центрі уваги фахівців і науковців.

References

1. Zakon Ukrainy Pro status veteraniv viiny ta harantii yikh sotsialnoho zakhystu: vid 22 zhovtnia 1993 roku No. 3551-XII [Law of Ukraine On the status of war veterans and guarantees of their social protection: dated October 22, 1993 No. 3551-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text [in Ukrainian].
2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Stratehiia veteranskoi polityky na period do 2030 roku vid 29 lystopada 2024 r. No. 1209-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Strategy of veteran policy for the period until 2030: dated November 29, 2024 No. 1209-r.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/mizxlz [in Ukrainian].
3. Kontseptsiia polityky shchodo veteraniv ta yikhnikh simei: Ekspertni rekomendatsii do formuvannia onovlenoi derzhavnoi polityky shchodo veteraniv ta yikhnikh simei [Concept of policy for veterans and their families: Expert recommendations for the formation of an updated state policy for veterans and their families]. (n.d.). (2023). *www.pryncyp.org*. Retrieved from: https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf [in Ukrainian].
4. Obodynskyi, O. (2025). Realizatsiia derzhavnoi polityky pidtrymky veteraniv viiny na mistsevomu rivni Publichne upravlinnia v Ukraini: istorychnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku [Implementation of the state policy of support for war veterans at the local level Public administration in Ukraine: historical experience and development prospects]. Proceedings from AUSPC ’25: *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia – All-Ukrainian scientific and practical conference*. (pp. 396-398). L.H. Komakha, N.M. Korchak, L.V. Honiukova (Eds.). Kyiv: NNIPUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].
5. Hayden, K. Finishing the fight: why US veterans are volunteers in Ukraine. (n.d.). *kwhayden11.medium.com*. Retrieved from: https://surl.li/zwwlyx [in English].
6. Castro, C., & Dursun, S. (2019). Military Veteran Reintegration. Approach, Management, and Assessment of Military Veterans Transitioning to Civilian Life. *www.sciencedirect.com.* Retrieved from: https://surl.lu/awwhle [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.30

Nataliia Larina
Oleksandr Obodynskyi

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF A NEW STATE VETERANS POLICY IN UKRAINE

Challenges faced by veterans in civilian life are natural to their experience, but they become problems when the environment and community are inaccessible or even hostile to veterans, do not understand their experience and do not provide adequate support. Despite the fact that most veterans successfully cope with all the challenges of returning from the frontline, all veterans need basic support. The current state policy on veterans and their families needs to be modernised, as it poses serious risks to the beneficiaries and Ukrainian society as a whole. Therefore, an updated unified state policy on veterans and their families should be in place, which will include: a component of the global strategy of Ukraine's economic breakthrough, the basis of national security and defence capability, and the prerequisites for the formation of a modern Ukrainian political nation. After all, Ukrainian soldiers deserve the highest level of recognition and support in Ukrainian society. The state policy on veterans and their families should guarantee a decent and safe way home for each and every Ukrainian soldier.

Keywords: *global strategy, state veterans policy, economic breakthrough, Ukrainian society, Ukrainian defenders.*

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.

Олександр Ободинський, аспірант кафедри публічної політики, Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: Aobodin007@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0004-7598-4849.

Oleksandr Obodynskyi, PhD-student of the Department 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: Aobodin007@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0004-7598-4849.

© Н. Ларіна, О. Ободинський
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.31

Оксана Малікіна
Анна Добкіна

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

В матеріалах розглянуто питання щодо поняття та змісту поняття «імідж державного службовця» та його основних складових. Проаналізовано особливості індивідуального та колективного образу державного службовця. Розкрито сутність та особливості носіїв іміджу державного органу.

Ключові слова: *службовець, державний службовець, державна служба, державний орган, імідж керівника, імідж лідера.*

На сьогодні поняття «імідж» набуло широкого поширення, увійшовши до наукового обігу, журналістику й повсякденної мови. Розробкою питань іміджу займаються різні науки, що стимулює інтенсивний розвиток ринку іміджмейкінгу – комунікаційної технології, що допомагає моделювати й підтримувати сприятливий імідж організації, певної особи, продукту або ідеї в очах громадськості й представників широких соціальних груп. Наголосимо, що в науковій літературі сформовано тлумачення поняття «іміджу» – як «формування цілеспрямованого й планомірного психологічного впливу на людей та їх поведінку» [5]. Зважаючи на широке використання та складність поняття «іміджу» вдаються до його класифікації на основі критеріїв подібності та відмінності. Під час класифікації за властивостями, що виражають індивідуальні якості предмета – прототипу іміджу, зазвичай виділяють дві основні групи:

- індивідуальний образ, який відповідає окремій особі – суб'єкту іміджу. Іншими словами, індивідуальний образ – є образом особи, на відміну від образу групи, організації або об’єкта;
- колективний образ, якому відповідає колективний суб'єкт іміджу. Колективний образ може мати одну з трьох можливих форм: по-перше, групового образу, носієм якого виступатиме груповий суб'єкт іміджу (об'єднаний за функціональними чи іншими ознаками: соціальна група, етнічна група тощо), або образ соціальної групи – який є узагальненим образом соціальної групи, етнічної групи, що поділяється представниками іншої соціальної групи; по-друге, корпоративний імідж – є символічним образом організації, який ґрунтується на елементах, що забезпечують сприйняття цієї організації як суб’єкта; по-третє, системний корпоративний імідж (імідж територіального утворення: села, міста, регіону, країни).

Імідж державного службовця – є індивідуальним образом, який являє собою оціночний образ, що складається з таких параметрів: результативність та ефективність роботи, професіоналізм і доброчесність, службова поведінка, рівень культури, комунікативні навички тощо, а також суб'єктивні оцінки діяльності посадовця населенням та інститутами громадянського суспільства. Однак, варто зазначити, що імідж державного службовця залежить не лише від його особистих якостей та результатів його праці, а й від організації, в якій він працює, та від інших посадових осіб, у співпраці з якими він досягає власних цілей та завдань. Досить часто висококваліфіковані, компетентні та з хорошим набором особистісних якостей державні службовці зазнають публічної критики через те, що громадяни залишаються незадоволеними результатами своїх звернень до державного органу, представниками якого є вказані державні службовці. Такі ситуації виникають за умов, наприклад, якщо посадовець є керівником відділу, а його підлеглий не вписався зі своєю роботою через брак професіоналізму й компетентності. Як наслідок, під час визначення факторів, що впливають на формування іміджу державного службовця, доцільно також розглядати імідж державного органу в цілому, оскільки середовище, в якому можна оцінити результати діяльності державного службовця, нерозривно взаємопов'язане з його іміджем. Варто вказати, що вагомими факторами, що суттєво впливають на процеси формування іміджу державного органу можемо вважати: забезпечення результативності діяльності державного органу в інтересах суспільства; прозорість дій та відкритість державного органу до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності державних службовців та її активне висвітлення в ЗМІ; ефективна та об’єктивна кадрова політика в органах державної влади як складової механізму формування іміджу; організаційну культуру тощо [4]. Крім того,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

важливою умовою формування позитивного іміджу особи або організації – є обізнаність щодо її діяльності серед зацікавлених сторін, тобто для того, щоб конкретна посадова особа або конкретний державний орган сприймалися населенням позитивно, необхідно, аби населення розуміло предмет діяльності та усвідомлювало ефективне виконання державними службовцями власних повноважень [6]. За допомогою знань щодо носіїв іміджу державної органу можна скласти уявлення щодо ефективність її діяльності. Такі знання спираються, перш за все, на сприйняття основних характеристик таких носіїв, які, в свою чергу, можуть бути поділеними на такі об'єкти як:

1) імідж лідера;
2) імідж персоналу;
3) інформаційні матеріали для ЗМІ, підготовлені самою організацією (PR-тексти, відеоматеріали, аудіоматеріали, фотоматеріали тощо);
4) імідж пропонованої послуги, включаючи ідею якості, функціональної цінності та унікальності.
5) внутрішній імідж: бізнес-культура та соціально-психологічний клімат;
6) зовнішній імідж або сприйняття організації громадськістю (візуальне сприйняття через символи, інтер'єр офісу тощо)
7) соціальний імідж – уявлення про цілі та роль організації в суспільному житті [1].

Сприйняття керівника виключно за наявності відкритих для спостереження характеристик, представлених зовнішністю, соціально-демографічною приналежністю, вербальною й невербальною поведінкою, а також контекстом, в якому він здійснює власну професійну діяльність, дозволяє визначити й сам імідж керівника, який складається з відповідних мотивів, намірів, установок і ціннісних орієнтацій [3].

Варто вказати, що можливість здійснення прямого контакту з працівниками державної установи дозволяє виявити ще один носій іміджу – персонал. Імідж персоналу – є узагальненою характеристикою всієї сукупності працівників установи, що складається з цілої низки вагомих елементів, зокрема: професійної компетентності; культури спілкування (мовленнєвої грамотності, комунікабельності, привітності у спілкуванні); соціально-психологічних характеристик працівників; соціально-демографічних даних (віку, статі, рівня освіти тощо) [2].

Крім того загальновизнано, що ті установи, яким вдається встановити добрі двосторонні взаємозв'язки з громадськістю, мають не лише широку популярність, а й хорошу репутацію. Саме тому взаємодія із засобами масової інформації – є одним із найефективніших способів підвищення іміджу державної установи [7]. Також сюди можемо віднести видання інформаційних матеріалів для ЗМІ, які можуть бути у вигляді текстових матеріалів (доповідей, статей, брошур, прес-релізів, річних звітів тощо) чи фото- й відеоматеріалів.

Щодо іміджу послуги – це, головним чином, показники її якості та функціональності. Основною характеристикою іміджу послуги може слугувати унікальність послуги, тобто знак того, що установа є єдиною, яка може надавати саме таку послугу.

Стосовно зовнішнього іміджу, то він формується завдяки діловій культурі та соціального «клімату». А під соціальним кліматом розуміється – соціально-психологічний стан колективу та його міжособистісні взаємовідносини, тобто формат взаємодії між співробітниками установи.

Таким чином, імідж державного службовця є важливим фактором під час формування цілісного іміджу державного органу влади, а формування іміджу державного службовця – це найважливіше завдання сфери державного управління, приймаючи до увагу, що за правильного підходу він зберігається досить тривалий час. Імідж – це візитна картка кожного державного службовця, яка здатна викликати позитивну реакцію на діяльність державної служби загалом. Це завдання актуалізується в умовах «формування сервісної та «людиноцентричної» моделі державного управління. Спосіб створення якісно нового іміджу державних службовців має реалізуватися на основі принципу покращення як особистих моральних якостей так і професійних рис, важливих у діловому світі. Реалізація принципів побудови іміджу передбачає зміни та впровадження новітніх інноваційних стратегій, які будуть покращувати його на загальнодержавному рівні. Визначною рисою іміджу держаних службовців є те, що він безпосередньо пов’язаний з повним комплексом, що має назву «імідж державної влади».

References

1. Hortsuh, O.M. (2015). Imidzh derzhavnoho sluzhbovtsia v orhanakh vykonavchoi vlady [The image of a civil servant in executive bodies]. *repository.hneu.edu.ua*. Retrieved from: https://surl.lu/wzvrbt [in Ukrainian].
2. Imidzh derzhavnoho sluzhbovtsia [The image of a civil servant]. (n.d.). (2015). studfiles.net. Retrieved from: https://studfiles.net/preview/5130094/page:8/ [in Ukrainian].
3. Kovalova, A.Yu. (2018). Imidzh derzhavnoho sluzhbovtsia [Image of a civil servant]. Proceedings from TRLENL ’18: *Vseukrainska naukova konferentsiia studentiv ta aspirantiv «Verkhovenstvo prava ochyma pravnykiv-pochatkivtsiv» – All-Ukrainian Scientific Conference of Students and Postgraduates «Supreme Court for Beginning*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Lawyers». (H.O. Ulianova, Yu.D. Batan, A.D. Shkilniuk (Ed.). Odesa: Vydavnychyi dim «Helvetyka». Retrieved from: http://hdl.handle.net/11300/11291 [in Ukrainian].
4. Melnychuk, Ya. (2011). Imidzh derzhavnykh sluzhbovtsiv [Image of civil servants]. *Bukovynskyi visnyk derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia (Seriia Naukova dumka) – Bukovyna Bulletin of Civil Service and City Self-Government (Series Scientific Thought),* 1, (pp. 40-44) [in Ukrainian].
5. Panteleichuk, I.V. (2011). *Formuvannia pozytyvnoho imidzhu orhaniv derzhavnoi vlady: teoriia, metodolohiia, praktyka [Formation of a positive image of state authorities: theory, methodology, practice]*. Kyiv: Alterpres [in Ukrainian].
6. Shliakhy formuvannia pozytyvnoho imidzhu derzhavnoho sluzhbovtsia [Ways of forming a positive image of a civil servant]. (n.d.). (2017). *bogodukhivrda.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/gtcpjg [in Ukrainian].
7. Volotko, E.V. (2019). Vplyv zasobiv masovoi informatsii na formuvannia imidzhu derzhavnoho sluzhbovtsia [The influence of the mass media on the formation of the image of a civil servant]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine,* 14, (pp. 103-106) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.31

Oksana Malikina
Anna Dobkina

IMAGE OF A CIVIL SERVANT

The materials consider the issue of the concept and content of the concept of «civil service image» and its main components. The features of the individual and collective image of a civil service employee are analyzed. The essence and features of the image bearers of a state body are revealed.

Keywords: *civil servant, civil servant, civil service, state body, image of a manager, image of a leader*.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-3377-3443.

Oksana Malikina, Senior Lecturer, Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksi_mal@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-3377-3443.

Анна Добкіна, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: anna.dobkina1507@gmail.com.

Anna Dobkina, Master's student, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: anna.dobkina1507@gmail.com.

© О. Малікіна, А. Добкіна
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.32

Микола Атанасов

ВПЛИВ КІБЕРХЕЙТУ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ

У матеріалах зроблена спроба розкрити нове поняття «кіберхейт», та проаналізувати науковий доробок у цій сфері. На підставі аналізу надано власні пропозиції та рекомендації щодо шляхів його мінімізації в контексті впливу на процес управління персоналом в умовах подальшого зростання процесів діджиталізації державної служби.

Ключові слова: *кіберхейт, державна служба, управління персоналом, булінг, організація.*

Перші спроби документально зафіксувати питання агресії та цькування в системі державної служби зокрема й у соціальних мережах та в онлайн-просторі можемо побачити у Звіті за результатами опитування щодо булінгу на державній службі, що проводився у період з березня по квітень 2019 року (рис. 1) [1].

Рис. 1. Види булінгу з якими стикалися державні службовці.
Джерело: сформовано автором на основі [1]

Результати представлені на рисунку 1, наочно показують таку картину: 16,4 % респондентів одним з видів цькування зазначають жарти, коментарі, сексуальне переслідування, а 49,3 % таким вважають поширення чуток

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

та недостовірної інформації. Можемо припустити що зазначені ознаки частково мають риси притаманні такому явищу як кіберхейт, але з аналізу всього тексту опитування стає зрозумілим що розуміння такої форми агресії (булінгу) на той час ще не сформувалось у середовищі державних службовців.

Аналіз наявних публікацій дає підстави говорити що кіберхейт (англ. *cyberhate*) розглядається науковцями та фахівцями з питань дискримінації у різних сферах як форма онлайн-ксенофобії та дискримінації, що проявляється через дискредитацію, приниження та провокування насильства щодо окремих соціальних груп або їх представників в онлайн-просторі. Підставою для таких дій можуть бути як реальні, так і приписані характеристики, зокрема: раса, національність, мова, релігія, сексуальна орієнтація, гендерна ідентичність тощо.

Кіберхейт також трактується як різновид кіберагресії, що здійснюється з використанням Інтернету та цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, науковці визначають кіберхейт як усі можливі форми онлайн-вираження ненависті (текстові повідомлення, зображення, відео, графіка тощо), спрямовані на приниження, висміювання чи дискримінацію осіб або груп за ознаками етнічної, релігійної, національної або іншої ідентичності [2].

Дослідники відносять кіберхейт до однієї з найсерйозніших проблем, пов’язаних з використанням інтернету – від поширених ризиків і загроз (втрата приватності, неконтрольований контакт з незнайомцями, соціальна ізоляція) до небезпечних проявів, таких як кібербулінг, грумінг, секстинг тощо.

На сучасному етапі розвитку персоналу не меньш важливим є вплив кіберхейту який став новим викликом для HR-сфери, адже у цифрову епоху працівники організацій, особливо публічного сектору стають відкритими до онлайн-агресії, образ, погроз і кампаній із дискредитації. Тобто за останні 2-3 роки кіберхейт набув ознак системного впливу на психоемоційний стан державних службовців, корпоративну культуру та ефективність управління персоналом в цілому.

Торкаючись власне питання впливу кіберхейту на персонал організації має впершу чергу виокремити психологічні наслідки серед яких стрес, тривожність, професійне вигорання, та поведінкові реакції які мають ознаки уникання публічної комунікації, зниження ініціативності, само відсторонення, всі ці наслідки мають прямий вплив на професійні здібності серед голових це падіння продуктивності, помилки в роботі, зростання плинності кадрів.

Таким чином щоб мінімізувати вплив кіберхейту на професійні якості та навички персоналу, керівники можуть використовувати ряд інструментів:

- пропрацювати корпоративну політику та правила поведінки, засновані на спільних цінностях;
- враховувати ці цінності при підборі персоналу;
- транслювати цінності всередині організації на загальних зборах, тімбілдингах, корпоративах, у соцмережах.

Але пори все в умовах зростання різних форм та видів кіберхейту таких як кібербулінг, кібермобінг, в он-лайн просторі існують ризики та виклики для як для персоналу так і для самої організації. Зкорема це руйнування внутрішнього мікроклімату та довіри між співробітниками; втрата репутації через негативний публічний образ працівників; послаблення зовнішніх комунікацій та погіршення іміджу організації.

До шляхів запобігання та мінімізації кіберхейту в системі управління персоналом можемо віднести наступні інструменти:

1) психологічна підтримка яка полягає у створенні служб ментального здоров’я, та кризового реагування на осіб що зазнали впливу кіберхейту.
2) кібербезпека та цифрова грамотність через навчання працівників основам захисту персональних даних, інформаційної гігієни.
3) реакція керівництва на випадки кіберхейту через оприлюднення офіційної позиції організації через процедуру захисту постраждалих працівників, юридична допомога у випадках онлайн-атаки.
4) формування корпоративної культури безпеки та підтримки.

Отже, робимо висновок що кіберхейт – це не лише соціальна, а й управлінська проблема. Для ефективного функціонування персоналу в умовах цифрового середовища потрібна стратегія, що поєднує профілактику, захист та адаптацію організаційних процесів до нових реалій в умовах змін.

References

1. Zvit za rezultatamy opytuvannia shchodo bulinhu na derzhavnii sluzhbi za 2019 rik [Report on the results of the survey on bullying in the civil service for 2019]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/22.pdf [in Ukrainian].
2. Korol, L.D., & Blaia, K. (2024). Fenomen kiberkheitu: analiz kontseptualnykh pidkhodiv ta empirychnykh rozvidok kiberkheitu v molodizhnomu seredovyshchi Frantsii [The phenomenon of cyberhate: analysis of conceptual

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

approaches and empirical investigations of cyberhate in the youth environment of France]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Psykholohiia» – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Psychology», 17, (pp. 82-89). Ostroh: Vyd-vo NaUOA [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.32

Mykola Atanasov

IMPACT OF CYBERHATE ON THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS: CHALLENGES AND WAYS OF PREVENTION

The materials attempt to reveal the new concept of «cyberhate» and analyze the scientific achievements in this area. Based on the analysis, our own proposals and recommendations are provided on ways to minimize it in the context of the impact on the personnel management process in the context of the further growth of the digitalization processes of the civil service.

Keywords: *cyberhate, civil service, personnel management, bullying, organization.*

Відомості про автора / Information about the Author

Микола Атанасов, аспірант Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: nkl.atnsv@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-9061-6858.

Mykola Atanasov, PhD-student, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: nkl.atnsv@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-9061-6858.

© М. Атанасов
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.33

Наталія Ларіна
Любов Швидка
Маріанна Усольцева

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД У ФОРМУВАННІ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Професійна діяльність у публічному управлінні вимагає від публічного службовця умінь та навичок долати конфліктні ситуації й врегульовувати їх в процесі виконання поставлених завдань, реалізації своїх функціональних обов'язків. Володіння основними принципами і підходами для врегулювання конфліктів в публічному управлінні та адмініструванні особливо важливе в процесі виконання публічної діяльності, яка пов'язана з численними внутрішніми й зовнішніми комунікаціями й. особливо ускладняється виконання функціональних обов'язків публічними службовцями під час виникнення різноманітних кризових ситуацій та явищ, в процесі глобальних катастроф, серед яких війни, збройні конфлікти. В період воєнного стану в Україні, який триває понад рік в результаті повномасштабної збройної агресії росії проти нашої держави, особливо зростають конфліктні ситуації в зв'язку з евакуацією населення із зон бойових дій, на тлі ракетних ударів по цивільних об'єктах та інфраструктурі, після звільнення населених пунктів після окупації ворога, проявів його агресії щодо мирних жителів.

Тож актуальними для публічних службовців є знання основ медіації та медіаційної компетентності, яка сприятиме врегулюванню конфліктів в публічному управлінні з урахування особливостей та основних характеристик конкретної ситуації. Це мотивує до формування та розвитку медіаційної компетентності у публічних службовців, забезпечує підвищення якості надання публічних адміністративних послуг населенню України на інституційних засадах.

Ключові слова: *інституціоналізація, медіація, медіаційна компетентність, публічне управління, публічні службовці, програми розвитку медіаційної компетентності, стейкхолдери, провайдери.*

З прийняттям Закону України «Про медіацію» розпочався законодавчий етап інституціоналізації медіації, яка так чи інакше впливає на державне управління, яке відіграє важливу роль у збереженні цілісності суспільства та добробуту і задоволення потреб населення, однак там, де є соціальні відносини, є можливості для конфліктної взаємодії. Законодавча ініціатива щодо правового врегулювання інституту медіації є позитивним явищем для України, оскільки в сучасних умовах процес медіації практично використовується з опорою на практику країн-сусідів Європейського Союзу. Тому зрозуміло, що нормативна реалізація цього інституту є нині необхідною та сучасною [1].

Розвиток інституту медіації є однією із ознак розвитку громадянського суспільства, яке відіграє важливу роль у всіх сферах суспільного життя, тому взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства є ключовим фактором формування та розвитку демократична держава.

Однак сьогодні існує досить багато факторів (недовіра, великий розрив поглядів, цінностей, недостатній рівень інформаційного забезпечення тощо), що призводить до конфліктної взаємодії між органами державної влади та громадянським суспільством, що, у свою чергу, розбалансовує продуктивну співпрацю та послаблює активність громадянського суспільства. Перераховані чинники, які переростають у проблеми, настільки глибокі та серйозні, що залишаються невирішеними роками, але наразі, коли захист громадян залежить від швидко скоординованих дій та негайного прийняття рішень, необхідно формувати безконфліктне та продуктивне середовище, спрямоване на спільну співпрацю та перемогу над зовнішнім ворогом рф [4].

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження інституціоналізації медіації в публічному управлінні України для подальшого наукового вивчення та практичної розробки рекомендацій щодо використання медіації в регулюванні конфліктної взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства в Україні.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Питаннями вивчення та застосування медіації в суспільстві займаються Н. Алюшина, О. Бородіна, З. Красиловська, Н. Ларіна, І. Лопушинський, К. Майстренко, А. Мельниченко, О. Тертишна, К. Токарєва, Ю. Рак, С. Хаджирадєва, Н. Черненко та ін.

Інституційний підхід визначає поняття медіації. Медіація – це спосіб вирішення спорів, у якому бере участь третя сторона: медіатор. Медіатор – особа, обрана сторонами спору для проведення медіації.

У нашій країні медіація вже деякий час інституціоналізована як альтернативний метод вирішення конфліктів, який вимагає формування в публічних службовців відповідних комптентностей [4].

Медіаційна компетентність включає: розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного відношення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації; наявність навиків врегулювання конфліктними явищами; уміння розвивати конструктивне начало виникаючих конфліктів; уміння передбачати можливі наслідки конфліктів; уміння конструктивно регулювати суперечності і конфлікти; наявність навиків усунення негативних наслідків конфліктів [3].

Таким чином, *медіаційна компетентність* визначається як інтегральна характеристика суб'єктивної сторони професійної праці публічного службовця, його якість як суб'єкта праці, поєднання психічних властивостей; психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, здатність виконувати певні трудові функції в ситуаціях міжособового конфлікту з суб'єктами професійної діяльності [4].

Розглянемо професійно важливі якості, складові медіаційної компетентності публічного службовця на засадах інституційного підходу в інтелектуальній, емоційній, мотиваційній, практичній сферах діяльності та в сфері саморегуляції [1; 2; 3; 4; 5; 6].

В інтелектуальній сфері – гнучкість розуму; саногенне мислення; система медіаційних знань.

Гнучкість розуму допомагає долати стереотипи, що склалися в індивідуальному досвіді, відносно себе, інших людей і ситуацій, що повторюються, сприяє адекватному сприйняттю і оцінці виникаючої конфліктної ситуації, подоланню спотворення образу конфліктної ситуації і її складових, оперативному самовизначенню в конфліктній ситуації і вибору оптимального стилю конфліктного взаємовідношення з опонентом.

Саногенне мислення зменшує внутрішній конфлікт, напруженість, дозволяє контролювати емоції, потреби і бажання. Різноманітність виникаючих конфліктних ситуацій на всіх рівнях професійної діяльності може викликати у фахівців конфліктофобію. Оптимізувати конфліктну поведінку дозволяють знання по теорії і практиці конфлікту: структура і динаміка конфліктної ситуації, конфлікту; типологія і види виробничих конфліктних ситуацій, конфліктів; типологія опонентів і "важких" людей; мотивація конфлікту; об'єктивні і суб'єктивні конфліктогени; конфліктогенність (саногенне мислення, знання про природу конфліктних емоцій, ціннісні орієнтації); форми конфлікту; активні і пасивні конфліктні стратегії; стилі конфліктної поведінки і їх застосовність в різних ситуаціях; способи і прийоми вирішення конфліктних ситуацій і конфліктів; поняття стресу; захисні механізми і способи психологічного захисту; психотехнічні прийоми регуляції психофізичного стану; знання комунікації; Знання медіації; бар'єри спілкування; технології попередження, управління, вирішення конфлікту; теоретичні і емпіричні методики діагностики конфлікту і його складових.

В емоційній сфері – ситуативна тривожність, адекватна самооцінка, упевненість в собі, уміння управляти конкретними конфліктними емоційним станом [1].

Ситуативна тривожність на відміну від особової тривожності сприяє підтримці належної активності індивіда, що у поєднанні з актуалізованою мотиваційною тенденцією загострення об'єктивної конфліктної ситуації спрямовує поведінку особистості в конфлікті в конструктивні рамки.

Таким чином, створюються умови для наступальних дій в досягненні конфліктних цілей ділового конфлікту. Адекватна самооцінка допомагає індивідові оцінити власні психофізичні ресурси, що у свою чергу робить вибір активної або пасивної конфліктної стратегії більш оптимальним. Упевненість в собі виступає підтримуючим чинником активних стратегій і забезпечує їм належний емоційний фон. Свідоме відношення до емоційного полягання в конфлікті, обґрунтоване саногенним мисленням, реалізується в уміннях і навиках управління негативними емоціями – гніву, роздратування, образи, використання прийомів психологічного захисту для зняття внутрішньоособової напруги, супроводжуючої ситуації узгодження.

У мотиваційній сфері – ставлення до насильства і ненасильства у відстоюванні власних інтересів і позицій, оцінювання конфлікту як засобу вирішення об'єктивного протиріччя, що свідчить про недосконаліть якого-небудь явища, актуалізація відповідно природі конфлікту тенденцій вступу до конфлікту або його уникнень. Дані характеристики у поєднанні з ціннісними орієнтаціями, що склалися, мають визначальну функцію в усвідомленні конфліктної основи виниклої важкої виробничої ситуації взаємодії, а також у виборі відповідної конфліктної стратегії. [1].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

У предметно-практичній сфері – система умінь і навиків для вирішення можливих медіаційних завдань, що виникають в процесі виробничої діяльності.

Виділення класу медіаційних завдань є підставою для структуризації конфліктної діяльності опонентів, що, поза сумнівом, додає їй ефективність і передбаченість. Публічний службовець, що володіє досвідом вирішення медіаційних завдань, демонструє в конфліктній ситуації стан упевненості, власної психічної безпеки, готовності до відстоювання об'єкту конфлікту [8].

У сфері саморегуляції – свобода вибору цілей конфліктної діяльності і засобів їх досягнення; усвідомленість їх вибору; сумлінність; самокритичність, різносторонність і свідомість дій в конфлікті; уміння співвідносити свою поведінку з діями опонента; рефлексія, здатність фахівця управляти своєю поведінкою і діяльністю в умовах конфліктної ситуації, що розвивається. Розвинена сфера саморегуляції синтезує решту всіх процесів, що протікають в інших сферах, управляє, координує всі психічні стани, тому вона сприяє збереженню і зміцненню психічного здоров'я і, як наслідок цього, досягненню успіху в професійній діяльності.

Ступінь сформованих відповідних професійно важливих якостей впливає на підвищення рівня медіаційної компетентності публічного службовця. А медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків конфліктів у сфері публічно-управлінських відносин [9]. У результаті відбувається «оприлюднення» професійної діяльності публічного службовця, що відповідає антропоцентричній тенденції світової цивілізації XXI ст.

References

1. Zakon Ukrainy Pro mediatsiiu vid 16.11.2021 r. No. 1875-IX [On mediation: Law of Ukraine dated 16.11.2021 No. 1875-IX]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text [in Ukrainian].
2. Antonova, O.Ye., & Maslak, L.P. (2011) *Yevropeiskii vymir kompetentnisnoho pidkhodu ta yoho kontseptualni zasady. Profesiina pedahohichna osvita: kompetentnisnyi pidkhid [European dimension of the competency approach and its conceptual foundations. Professional pedagogical education: competency approach]*. O.A. Dubaseniuk (Ed.). Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
3. Bibik, N.M. (2004). *Kompetentnisnyi pidkhid: refleksyvnyi analiz zastosuvannia. Kompetentnisnyi pidkhid u suchasnii osviti: svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy [Competency approach: reflective analysis of application. Competency approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives]*. O.V. Ovcharuk (Ed.). Kyiv: «K.I.S.» [in Ukrainian].
4. Larina, N. (2022). Instytutsiini zasady formuvannia mediatsiinoi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv v Ukraini [Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 10(6), (pp. 61-69). Retrieved from: https://doi.org/10.15421/152245 [in Ukrainian].
5. Levitskyi, Ye. Mediatsiia vs Vrehuliuvannia hospodarskoho sporu za uchastiu suddi [Mediation vs. Settlement of a commercial dispute with the participation of a judge]. (n.d.). *yur-gazeta.com.* Retrieved from: https://surl.lu/oueltg [in Ukrainian].
6. Mediatsiia: mizhnarodnyi dosvid ta ukrainski realii [Mediation: international experience and Ukrainian realities]. (n.d.). *yur-gazeta.com.* Retrieved from: https://surl.lu/idzonb [in Ukrainian].
8. Runesson, E., & Mari-Lorans, H. (2007). *Mediation of conflicts and disputes in the field of corporate governance*. Washington [in English].
9. Korchak, N., Honiukova, L., Larina, N., & Rak, Yu. (et al.). *Zahalna korotkostrokova prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtsiv «Mediatsiia v systemi vrehuliuvannia konfliktiv na derzhavnii sluzhbi» [General short-term program for advanced training of civil servants «Mediation in the system of conflict resolution in the civil service»]*. N. Larinoi (Ed.). Kyiv: NNIPUDS. Retrieved from: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/389/files/9ffc7046-68b5-4bc3-b92f-ec0332a30237.pdf [in Ukrainian].

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування» *Series «Public management and administration»*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.33

Nataliia Larina
Liubov Shvydka
Marianna Usoltseva

INSTITUTIONAL APPROACH TO THE FORMATION OF MEDIATION COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

Professional activity in the public administration requires the skills and abilities of a public servant to overcome conflict situations and to resolve them in the process of performing assigned tasks and performing his/her functional duties. Mastering the basic principles and approaches for conflict resolution in public management and administration is especially important in the process of performing public activities that are associated with numerous internal and external communications. it becomes especially difficult for public servants to perform their functional duties during the occurrence of various crisis situations and phenomena, in the course of global catastrophes, including wars and armed conflicts. During the period of martial law in Ukraine, which has lasted for more than a year as a result of Russia's full-scale armed aggression against our country, conflict situations are especially increasing in connection with the evacuation of the population from combat zones, against the background of rocket attacks on civilian objects and infrastructure, after liberation of settlements after enemy occupations, manifestations of his aggression towards civilians.

Therefore, knowledge of the basics of mediation and mediation competence, which will contribute to the resolution of conflicts in public administration, taking into account the specifics and main characteristics of a specific situation, are relevant for public officials. This motivates the formation and development of mediation competence among public officials, ensures the improvement of the quality of the provision of public administrative services to the population of Ukraine on an institutional basis.

Key words: *institutionalization, mediation, mediation competence, public administration, public servants, mediation competence development programs, stakeholders, providers.*

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.

Любов Швидка, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: Buymoval@ukr.net, orcid: https//orcid.org/0009-0005-6912-484X.

Liubov Shvydka, Master's student at the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: natali.larina@ukr.net, orcid: https//orcid.org/0000-0001-5843-0765.

Маріанна Усольцева, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: Marichka201@ukr.net, orcid: https//orcid.org/0009-0002-0697-3981.

Marianna Usoltseva, Master's student at the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: Marichka201@ukr.net, orcid: https//orcid.org/0009-0002-0697-3981.

© Н. Ларіна, Л. Швидка, М. Усольцева *Стаття отримана редакцією 04.06.2025.*

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.34

Віталій Васильєв

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: КЕЙС МІСТА МИКОЛАЄВА

Матеріали представляють аналіз механізмів публічного управління енергоменеджментом на прикладі міста Миколаєва, з особливим акцентом на важливих кроках для залучення інвестицій у складних умовах воєнного часу. Розглянуто ключові управлінські рішення, нормативно-правові акти, інституційні та цифрові інструменти, що дозволяють забезпечити сталий енергетичний розвиток, підвищення енергоефективності та реалізацію міської програми «Теплий Миколаїв». Наголошено на проактивній ролі влади у створенні сприятливих умов для державно-приватного партнерства, міжнародного співробітництва та впровадженні інноваційних систем моніторингу, що критично важливо у період війни для залучення ресурсів і підтримки інвестиційної привабливості громади.

Ключові слова: *публічне управління, енергоменеджмент, енергозбереження, територіальна громада, інвестиції, війна, державно-приватне партнерство, цифровізація, Миколаїв.*

У сучасних умовах децентралізації влади та інтеграції України до європейських підходів сталого розвитку перед муніципалітетами постає складне та багатогранне завдання формування ефективної системи публічного управління в енергетичній сфері. Це завдання стає особливо важливим на тлі викликів, які принесла війна: руйнування інфраструктури, обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність адаптації до нових економічних умов. Саме тому територіальні громади повинні будувати системи управління, які не лише забезпечують енергозбереження, але й можуть залучати інвестиції навіть у кризових умовах. Місто Миколаїв у цьому плані виступає показовим кейсом, що ілюструє, як системний, комплексний підхід до управління енергоменеджментом може стати інструментом не лише підвищення ефективності споживання енергоресурсів, а й каталізатором для розвитку інвестиційного потенціалу міста у складних воєнних реаліях.

Реалізація міської програми «Теплий Миколаїв» стала можливою завдяки послідовному прийняттю низки важливих управлінських рішень, які створили організаційно-правові, фінансові та інституційні передумови для масштабного розвитку енергозбереження у місті. Активна, проактивна позиція міської ради, її виконавчих органів, а також цілеспрямоване залучення зовнішніх партнерів – як на національному, так і міжнародному рівнях – дозволили не лише ініціювати та запустити масштабну модернізацію житлової і бюджетної інфраструктури, а й створити умови для сталості та послідовності позитивних змін навіть у кризових обставинах. Це особливо важливо для забезпечення довгострокової стійкості міської енергетичної системи.

Одним із ключових фінансових інструментів програми «Теплий Миколаїв» стало впровадження механізму відшкодування відсоткових ставок або частини тіла кредиту для мешканців міста та об’єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), які залучали позикові кошти для впровадження заходів з підвищення енергоефективності своїх будинків. Відповідно до затвердженого порядку, учасники програми, які оформлювали кредит у банківських установах на придбання матеріалів, обладнання та виконання робіт з утеплення, заміни вікон, встановлення індивідуальних теплових пунктів та інших заходів, могли отримати компенсацію у вигляді часткового повернення [1]. Ефект від впровадження міської компенсації відповідно до порядку відшкодування відсоткових ставок чи частини тіла кредиту на енергоефективні заходи відображені в таблиці (табл. 1).

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Таблиця 1.

Результати реалізації програми «Теплий Миколаїв», 2017-2019 рр.

№	Назва	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Всього
1	**Кількість (ОСББ)**	12	65	60	137
2	**Вартість проєктів (грн)**	7 603 723,69	27 608 460,13	47 268 664, 18	82 480 848
3	**Сума компенсації з міського бюджету (грн)**	2 331 590,79	8 256 597,32	15 569 699, 13	25 812 465
4	**Залучені з держбюджету кошти (грн)**	2 790 752,97	11 987 109,95	19 834 805, 08	34 612 668

Джерело: сформовано автором

Приєднання Миколаєва у 2017 році до Європейської ініціативи «Угода мерів» стало стратегічним кроком, що відкрив місту доступ до цілого спектру міжнародних механізмів підтримки, обміну досвідом та систем звітності за досягненнями у сфері енергозбереження та кліматичної адаптації. Цей рух євроінтеграції не лише розширив географію партнерств, а й формалізував зобов'язання міста щодо зниження викидів CO_2, підвищення енергоефективності та впровадження кліматостійких моделей розвитку.

Інтеграція до «Угоди мерів» підкреслила стратегічну цілеспрямованість усіх подальших управлінських та інвестиційних рішень, створивши підґрунтя для залучення як державних, так і міжнародних фінансових ресурсів, грантів та пільгових кредитів. Це, в свою чергу, стало ключовим фактором для реалізації програм, що мали не лише екологічну, а й соціально-економічну складову, сприяючи розвитку інфраструктури, створенню робочих місць і підвищенню якості життя мешканців.

У 2018 році міська рада затвердила План дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату до 2030 року (ПДСЕРК), що став фундаментом для реалізації системного комплексу енергозберігаючих заходів [2]. План містить детально прописані цілі, індикатори ефективності, відповідальних виконавців та чітке визначення джерел фінансування — від місцевого бюджету до міжнародних донорів і приватних інвесторів.

Такий підхід не лише забезпечує прозорість і підзвітність процесів, а й створює умови для сталого залучення інвестицій, навіть у складних економічних та безпекових умовах, адже чітке стратегічне планування підвищує довіру партнерів.

Затверджена у 2019 році Схема теплопостачання міста дала можливість стратегічно планувати розвиток теплової інфраструктури з урахуванням сучасних технічних викликів, прогнозу споживання та потреб у переході на більш ефективні, екологічні джерела енергії. Це рішення стало ключовим елементом у підвищенні надійності, енергоефективності та зниженні експлуатаційних витрат комунального сектору [3]. Оптимізація мереж та впровадження нових технологій дозволили зменшити теплові втрати, підвищити якість послуг для населення та створити додаткові можливості для залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Одним із найважливіших інструментів управління стало впровадження комплексної системи енергомоніторингу [4], що охоплює 472 бюджетних об'єкти – школи, лікарні, дитячі садки, адміністративні будівлі. На цих об'єктах встановлено понад 600 електролічильників, майже 200 теплолічильників, а також десятки лічильників газу і води. Система дозволяє у режимі реального часу контролювати споживання енергоресурсів, оперативно реагувати на відхилення і нераціональні витрати.

Завдяки цифровому моніторингу вдалося досягти економії понад 7,5 млн грн щорічно, що значно знизило навантаження на міський бюджет і підвищило якість управління ресурсами. Крім того, ця система є вагомим аргументом для інвесторів, оскільки демонструє прозорість та ефективність використання коштів.

В умовах війни та подальшого відновлення територіальних громад, зокрема міста Миколаєва, механізми публічного управління енергоменеджментом набувають виняткової важливості. Виклики воєнного часу – руйнування інфраструктури, обмеженість бюджетних ресурсів, нестабільність економіки – потребують не лише оперативних управлінських рішень, а й стратегічного, системного підходу до розвитку енергетичної сфери. У цьому контексті досвід Миколаєва демонструє, що інтеграція нормативно-правових актів, інституційних і цифрових інструментів дозволяє забезпечити не тільки підвищення енергоефективності та зниження витрат, а й підтримку інвестиційної привабливості міста.

Ключовим фактором стало створення прозорої, гнучкої системи управління, яка поєднує державні ініціативи, місцеву політику та активне залучення зовнішніх партнерів – як на національному, так і на міжнародному рівнях. Механізми компенсації кредитних ставок для ОСББ і мешканців, інноваційні системи енергомоніторингу,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025

інтеграція до європейських ініціатив (зокрема «Угода мерів») є дієвими інструментами, що сприяють не лише оптимізації енергоспоживання, але й створюють умови для стабільного інвестиційного клімату навіть у складних безпекових умовах.

Такі підходи мають подвійне значення: вони не лише забезпечують економію ресурсів і підвищення якості надання послуг населенню, а й виступають каталізаторами для соціально-економічної стабілізації громади. Енергоменеджмент під час війни стає важливою ланкою у підтримці життєдіяльності міста, створенні умов для поступового відновлення інфраструктури та розвитку місцевої економіки.

Отже, досвід міста Миколаєва є цінним кейсом, який може бути використаний іншими територіальними громадами України для розробки ефективних стратегій публічного управління в енергетичній сфері в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення. Цей приклад свідчить, що поєднання державної підтримки, місцевої ініціативи та міжнародної співпраці є ключем до досягнення сталого енергетичного розвитку і зміцнення інвестиційної привабливості громад у непростий час.

References

1. Rozporiadzhennia Mykolaivskoi miskoi rady «Pro zatverdzhennia poriadku vidshkoduvannia vidsotkovykh stavok za kredytamy na enerhoefektyvni zakhody» [Order of the Mykolaiv City Council «On approval of the procedure for reimbursement of interest rates on loans for energy efficiency measures»]. (2017). *energydep.mkrada.gov.ua.* Retrieved from: https://energydep.mkrada.gov.ua/?post_type=orders [in Ukrainian].
2. Rozporiadzhennia Mykolaivskoi miskoi rady «Pro zatverdzhennia Planu dii zi staloho enerhetychnoho rozvytku ta klimatu do 2030 roku» [Order of the Mykolaiv City Council «On approval of the Action Plan for Sustainable Energy Development and Climate until 2030»]. (2018). *energydep.mkrada.gov.ua*. Retrieved from: https://energydep.mkrada.gov.ua/?post_type=orders [in Ukrainian].
3. Rozporiadzhennia Mykolaivskoi miskoi rady «Pro zatverdzhennia skhemy teplopostachannia mista Mykolaieva» [Order of the Mykolaiv City Council «On approval of the heat supply scheme of the city of Mykolaiv»]. (2019). *energydep.mkrada.gov.ua*. Retrieved from: https://energydep.mkrada.gov.ua/?post_type=orders [in Ukrainian].
4. Rishennia vykonavchoho komitetu Mykolaivskoi miskoi rady vid 24 lystopada 2017 roku No. 997 «Pro vprovadzhennia systemy enerhetychnoho menedzhmentu ta enerhetychnoho monitorynhu v biudzhetnii sferi mista Mykolaieva» [Decision of the Executive Committee of the Mykolaiv City Council of November 24, 2017 No. 997 «On the Implementation of an Energy Management and Energy Monitoring System in the Budgetary Sector of the City of Mykolaiv»]. (2017). *energydep.mkrada.gov.ua*. Retrieved from: https://surli.cc/jcvzib [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.34

Vitalii Vasyliev

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF ENERGY MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES: THE MYKOLAIV CITY CASE

The materials presents an analysis of mechanisms for public management of energy management based on the example of the city of Mykolaiv, with a particular focus on key steps for attracting investments under the challenging conditions of wartime. The study considers key managerial decisions, regulatory legal acts, institutional and digital tools that enable sustainable energy development, increased energy efficiency, and implementation of the city program «Warm Mykolaiv». Emphasis is placed on the proactive role of authorities in creating favorable conditions for public-private partnerships, international cooperation, and the introduction of innovative monitoring systems, which are critically important during wartime to attract resources and maintain the investment appeal of the community.

Keywords: *public management, energy management, energy saving, territorial community, investments, war, public-private partnership, digitalization, Mykolaiv.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про автора / Information about the Author

Віталій Васильєв, аспірант кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: tdcentermk@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-9560-3046.

Vitalii Vasyliev, PhD-student, 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: tdcentermk@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-9560-3046 .

© В. Васильєв
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.35

Віталій Гордієнко

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Досліджено проблеми та перспективи розвитку соціальних послуг у територіальних громадах України в умовах децентралізації. Аналіз охоплює основні зміни, зумовлені реформами, з акцентом на організацію й надання послуг на місцевому рівні, а також на трансформації у законодавчому та адміністративному регулюванні. Серед ключових викликів визначено брак кваліфікованих кадрів, що знижує ефективність соціальних послуг, а також недосконалу взаємодію між органами влади різних рівнів, що ускладнює координацію дій і призводить до затримок у наданні допомоги. Підкреслено необхідність посилення міжвідомчої співпраці між органами державної влади та місцевого самоврядування задля підвищення доступності й якості соціальних послуг. Оцінено вплив законодавчих змін на зазначені процеси. Також наголошено на доцільності модернізації системи соціального забезпечення через цифровізацію, а також розвиток партнерства з громадськими організаціями. Особлива увага приділена фінансовому забезпеченню, як критично важливому чиннику ефективності функціонування громад у сфері соціальної політики.

Ключові слова: *соціальні послуги, територіальні громади, децентралізація, міжвідомча координація, кадрове забезпечення, цифровізація, місцеве самоврядування.*

У процесі децентралізації особливого значення набуває соціальна сфера, яка суттєво впливає на якість життя населення, забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих груп та зміцнення соціальної згуртованості в громадах. Закон України «Про соціальні послуги» (редакція 2019 року) започаткував нову модель соціальної політики, відповідно до якої органи місцевого самоврядування стали основними суб'єктами надання соціальних послуг на відповідній території.

Передбачалося, що такі зміни сприятимуть гнучкішому й ефективнішому управлінню соціальною сферою з урахуванням потреб мешканців. Проте практична реалізація цієї моделі супроводжується низкою системних проблем.

Однією з ключових є недостатня управлінська спроможність громад, що охоплює організаційні та кадрові складові. Значна частина новоутворених ОТГ отримала розширені повноваження у сфері соціального захисту без належної підготовки до їх реалізації. У багатьох громадах відсутні відповідні структурні підрозділи, відповідальні за планування, надання та моніторинг соціальних послуг. Навіть у разі їх наявності спостерігаються кадровий дефіцит, плинність персоналу та невідповідність працівників вимогам до фахової підготовки.

Особливо гостро постає проблема браку фахівців соціальної сфери, зокрема в сільській місцевості – соціальних працівників, психологів, фахівців із соціальної роботи. Обмежені можливості для професійного розвитку, відсутність стимулювальних механізмів та низький рівень оплати праці лише поглиблюють ситуацію.

Управлінська неспроможність проявляється також у відсутності стратегічного підходу до планування соціальних послуг. У багатьох громадах не розроблено комплексних програм соціального розвитку, не здійснюється системна оцінка потреб населення, що призводить до фрагментарних та неефективних управлінських рішень.

Крім того, спостерігається слабка інституційна взаємодія як між структурними підрозділами місцевих органів влади (соціальними, фінансовими, освітніми, медичними), так і між різними рівнями публічного управління. Через відсутність координації та обміну інформацією виникають дублювання функцій або, навпаки, прогалини в наданні послуг.

Додаткову складність створюють сучасні виклики, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами, наслідками збройного конфлікту, демографічними та економічними змінами. Ці обставини потребують впровадження інтегрованих моделей управління, які передбачають розвиток інноваційних форм соціального супроводу, партнерство з громадським сектором і приватними ініціативами. Водночас більшість громад залишаються неготовими до таких підходів через брак управлінських компетенцій, технологічних ресурсів та належного нормативно-правового забезпечення.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Отже, без зміцнення управлінського потенціалу громад, професіоналізації кадрового складу, налагодження інституційної взаємодії та впровадження сучасних управлінських рішень неможливо забезпечити належну якість надання соціальних послуг на місцевому рівні.

Ще одним критичним чинником є відсутність належної міжсекторальної координації між основними суб'єктами надання соціальних послуг: органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та неурядовими організаціями. В умовах, коли кожна інституція діє автономно, без єдиного бачення й погоджених стратегій, функціонування соціальної сфери втрачає системність і ефективність. Такий підхід унеможливлює створення комплексної моделі підтримки, орієнтованої на повний спектр потреб людини.

У процесі децентралізації особливого значення набуває соціальна сфера, яка суттєво впливає на якість життя населення, забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих груп та зміцнення соціальної згуртованості в громадах. Закон України «Про соціальні послуги» (редакція 2019 року) започаткував нову модель соціальної політики, відповідно до якої органи місцевого самоврядування стали основними суб'єктами надання соціальних послуг на відповідній території.

Передбачалося, що такі зміни сприятимуть гнучкішому й ефективнішому управлінню соціальною сферою з урахуванням потреб мешканців. Проте практична реалізація цієї моделі супроводжується низкою системних проблем.

Однією з ключових є недостатня управлінська спроможність громад, що охоплює організаційні та кадрові складові. Значна частина новоутворених ОТГ отримала розширені повноваження у сфері соціального захисту без належної підготовки до їх реалізації. У багатьох громадах відсутні відповідні структурні підрозділи, відповідальні за планування, надання та моніторинг соціальних послуг. Навіть у разі їх наявності спостерігаються кадровий дефіцит, плинність персоналу та невідповідність працівників вимогам до фахової підготовки.

Особливо гостро постає проблема браку фахівців соціальної сфери, зокрема в сільській місцевості — соціальних працівників, психологів, фахівців із соціальної роботи. Обмежені можливості для професійного розвитку, відсутність стимулювальних механізмів та низький рівень оплати праці лише поглиблюють ситуацію.

Управлінська неспроможність проявляється також у відсутності стратегічного підходу до планування соціальних послуг. У багатьох громадах не розроблено комплексних програм соціального розвитку, не здійснюється системна оцінка потреб населення, що призводить до фрагментарних та неефективних управлінських рішень.

Крім того, спостерігається слабка інституційна взаємодія як між структурними підрозділами місцевих органів влади (соціальними, фінансовими, освітніми, медичними), так і між різними рівнями публічного управління. Через відсутність координації та обміну інформацією виникають дублювання функцій або, навпаки, прогалини в наданні послуг.

Додаткову складність створюють сучасні виклики, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами, наслідками збройного конфлікту, демографічними та економічними змінами. Ці обставини потребують впровадження інтегрованих моделей управління, які передбачають розвиток інноваційних форм соціального супроводу, партнерство з громадським сектором і приватними ініціативами. Водночас більшість громад залишаються неготовими до таких підходів через брак управлінських компетенцій, технологічних ресурсів та належного нормативно-правового забезпечення.

Отже, без зміцнення управлінського потенціалу громад, професіоналізації кадрового складу, налагодження інституційної взаємодії та впровадження сучасних управлінських рішень неможливо забезпечити належну якість надання соціальних послуг на місцевому рівні.

Ще одним критичним чинником є відсутність належної міжсекторальної координації між основними суб'єктами надання соціальних послуг: органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та неурядовими організаціями. В умовах, коли кожна інституція діє автономно, без єдиного бачення й погоджених стратегій, функціонування соціальної сфери втрачає системність і ефективність. Такий підхід унеможливлює створення комплексної моделі підтримки, орієнтованої на повний спектр потреб людини.

Проте, така практика не має системного характеру і, як правило, зосереджена у громадах, які вже мають більш високий рівень управлінської спроможності, людських ресурсів та зовнішніх контактів. Більшість малих та віддалених громад залишаються в інформаційній, адміністративній і фінансовій ізоляції, не маючи достатнього доступу до програм підтримки, фахівців із підготовки проєктних заявок або інструментів фінансового планування. Унаслідок цього зберігається нерівність у якості та доступності соціальних послуг між громадами, що суперечить основним принципам децентралізації та соціальної справедливості [3; 6].

Актуальною також залишається проблема відсутності єдиних, уніфікованих стандартів надання соціальних послуг, що значно ускладнює як процеси оцінки їх якості, так і налагодження ефективного моніторингу та подальшого вдосконалення системи соціального захисту на місцевому рівні. У реальній практиці це призводить до того, що різні територіальні громади інтерпретують поняття «соціальна послуга» по-різному – з огляду на наявні ресурси, кадровий потенціал, адміністративні можливості та управлінське бачення. У результаті

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

виникають значні розбіжності в якості, доступності та обсязі соціальних послуг, що надаються мешканцям різних регіонів, що, у свою чергу, створює ризики соціальної нерівності [3; 12].

Ситуацію суттєво ускладнює й нерівномірний розвиток цифрових технологій та інфраструктури в територіальних громадах. У багатьох населених пунктах досі відсутні належні технічні засоби, кваліфіковані ІТ-фахівці або доступ до швидкісного інтернету, що унеможливлює повноцінне впровадження сучасних цифрових інструментів в управлінні соціальною сферою. Зокрема, громади з обмеженими ресурсами часто не можуть реалізувати створення локальних електронних реєстрів отримувачів соціальних послуг, платформ для онлайн-звернень громадян, модулів для автоматизації обліку наданих послуг та контролю їх якості [4; 8].

З огляду на зазначене, існує нагальна потреба в комплексному підході до вирішення проблем у сфері публічного управління соціальними послугами. Такий підхід має включати удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення фінансової стабільності громад, розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію процесів надання послуг, посилення міжсекторальної співпраці та формування механізмів громадського контролю. Кожен із цих аспектів є важливим для забезпечення ефективності соціальних послуг і підвищення якості життя громадян, особливо тих, хто належить до вразливих категорій населення.

Водночас така практика не носить системного характеру і, як правило, зосереджена переважно у тих громадах, які вже володіють вищим рівнем управлінської спроможності, мають розвинену кадрову базу та налагоджені зовнішні зв’язки. Натомість значна частина малих або віддалених громад перебуває в умовах інформаційної, адміністративної та фінансової ізоляції, маючи обмежений доступ до програмної та проєктної підтримки, фахівців з підготовки проєктної документації, а також до сучасних інструментів бюджетного планування. Як наслідок, у державі зберігається диспропорція в якості та доступності соціальних послуг між окремими громадами, що суперечить ключовим засадам децентралізації та принципам соціальної справедливості [3; 6].

Досі актуальною є також проблема відсутності уніфікованих стандартів надання соціальних послуг, що істотно ускладнює як процеси їх оцінювання, так і розбудову ефективного механізму моніторингу та подальшого вдосконалення системи соціального захисту на місцевому рівні. У практичній площині це виявляється у варіативності тлумачення поняття «соціальна послуга» у різних територіальних громадах — залежно від наявних фінансових, людських і управлінських ресурсів. У результаті спостерігаються суттєві відмінності у доступності, змісті та якості соціальних послуг, що надаються в різних регіонах країни, що своєю чергою формує передумови для поглиблення соціальної нерівності [3; 12].

Ситуацію ускладнює також нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в межах територіальних громад. У багатьох населених пунктах досі бракує сучасних технічних засобів, кваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій та стабільного доступу до високошвидкісного інтернету. Це суттєво обмежує можливості повноцінного впровадження цифрових інструментів в управління соціальною сферою. Зокрема, громади з обмеженим ресурсним потенціалом часто не здатні впровадити локальні електронні реєстри отримувачів соціальних послуг, сервіси онлайн-звернень громадян, автоматизовані модулі обліку наданих послуг та механізми контролю їх якості [4; 8].

З огляду на викладене, постає нагальна потреба у формуванні комплексного підходу до вирішення проблем у сфері публічного управління соціальними послугами. Такий підхід має передбачати модернізацію нормативно-правового забезпечення, забезпечення фінансової спроможності громад, розвиток професійного потенціалу кадрів, цифровізацію процедур надання послуг, поглиблення міжсекторальної взаємодії, а також створення дієвих механізмів громадського контролю. Усі ці складові є ключовими для підвищення ефективності функціонування системи соціальних послуг та покращення рівня життя населення, з особливим акцентом на підтримку вразливих соціальних груп

References

1. Voitovych, R. (2023). Sotsialni posluhy v systemi mistsevoho samovriaduvannia: mizhvidomcha vzaiemodiia ta koordynatsiia [Social services in the system of local self-government: interdepartmental interaction and coordination]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Politolohiia. Sotsiolohiia – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Political Science. Sociology*, 52, (pp. 39-45) [in Ukrainian].
2. Harashchuk, I. (2022). Sotsialni posluhy u terytorialnykh hromadakh v umovakh detsentralizatsii: problemy formuvannia ta orhanizatsii [Social services in territorial communities under decentralization: problems of formation and organization]. *Visnyk sotsialnoi roboty – Bulletin of Social Work*, 2, (pp. 22-31) [in Ukrainian].
3. Kovbasiuk, Yu.V. (2021). *Detsentralizatsiia v Ukraini: rezultaty, vyklyky, perspektyvy: analitychna dopovid [Decentralization in Ukraine: results, challenges, prospects: analytical report]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Kovalchuk, N.O. (2022). Sotsialni posluhy v systemi mistsevoho samovriaduvannia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Social services in the system of local self-government: current state and development prospects]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 5, (pp. 45-51) [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

5. *Metodychni rekomendatsii z orhanizatsii nadannia sotsialnykh posluh u terytorialnykh hromadakh [Methodological recommendations for organizing the provision of social services in territorial communities]*. (n.d.). (2020). Kyiv: Minsotspolityky Ukrainy [in Ukrainian].
6. Pittsyk, I.B., & Savchenko, I.V. (2021). Problemy kadrovoho zabezpechennia sotsialnykh posluh u hromadakh [Problems of staffing social services in communities]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 3(35), (pp. 86-92) [in Ukrainian].
7. *Praktyka orhanizatsii systemy nadannia sotsialnykh posluh u terytorialnykh hromadakh: analitychna dovidka [Practice of organizing the system of providing social services in territorial communities: analytical reference]*. (n.d.). (2021). Kyiv: AMU [in Ukrainian].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnoho standartu sotsialnoi posluhy z dohliadu vdoma vid 29.12. 2009 r. No. 1417 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Standard of Social Services for Home Care: dated 29.12. 2009 No. 1417]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.lu/tpuclz [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: vid 21.05.1997 r. No. 280/97-VR [Law of Ukraine On local self-government in Ukraine: dated 21.05.1997 No. 280/97-VR]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/uolyqw [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy Pro sotsialni posluhy vid 17.01.2019 r. No. 2671-VIII [Law of Ukraine On social services dated 17.01.2019 No. 2671-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text [in Ukrainian].
11. Sotsialni posluhy v Ukraini: statystychnyi zbirnyk za 2022 rik [Social services in Ukraine: statistical collection for 2022. State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). (2023). *stat.gov.ua.* Retrieved from: https://surli.cc/bnizvv [in Ukrainian].
12. Upravlinnia sotsialnymy posluhamy u terytorialnykh hromadakh: stan, problemy ta perspektyvy: doslidzhennia USAID DOBRE [Management of social services in territorial communities: status, problems and prospects: USAID DOBRE study]. (n.d.). (2022). Kyiv: Prohrama USAID DOBRE [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.35

Vitalii Hordiienko

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL SERVICES IN TERRITORIAL COMMUNITIES

The problems and prospects for the development of social services in territorial communities of Ukraine under decentralization are studied. The analysis covers the main changes caused by reforms, with an emphasis on the organization and provision of services at the local level, as well as on transformations in legislative and administrative regulation. Among the key challenges, the lack of qualified personnel is identified, which reduces the effectiveness of social services, as well as imperfect interaction between authorities of different levels, which complicates the coordination of actions and leads to delays in the provision of assistance. The need to strengthen interagency cooperation between state authorities and local governments is emphasized in order to increase the accessibility and quality of social services. The impact of legislative changes on these processes is assessed. The feasibility of modernizing the social security system through digitalization, as well as the development of partnerships with public organizations, is also emphasized. Particular attention is paid to financial security as a critically important factor in the effectiveness of the functioning of communities in the field of social policy.

Keywords: *social services, territorial communities, decentralization, interdepartmental coordination, human resources, digitalization, local self-government.*

Відомості про автора / Information about the Author

Віталій Гордієнко, аспірант Державного університету «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна. E-mail: vmgor-diienko@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0009-8624-4594.

Vitalii Hordiienko, PhD-student, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine. E-mail: vmgor-diienko@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0009-8624-4594.

© В. Гордієнко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.36

Юлія Горенко

ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Матеріали представляють собою теоретичний аналіз ролі глобалізації в становленні й трансформації публічного управління. Показано взаємозв'язок і взаємозалежність публічного управління з рівнем сталого розвитку й можливості підвищення у зв'язку з цим рівня подолання негативних наслідків й ризиків глобалізації. Виявлено ряд факторів і дій підвищення гнучкості влади й ефективності публічного управління.

Ключові слова: *публічне управління, глобалізація, сталий розвиток, глобалізаційні виклики й загрози, трансформація публічного управління.*

На сьогоднішній день, досліджуючи глобалізацію, вчені й науковці прийшли до висновку, що вона торкається усіх сфер життєдіяльності суспільства, оскільки впливає на регіональний розвиток й національну економіку держав. Однією зі сфер впливу глобалізації є публічне управління, яке відіграє важливу роль не тільки для суспільства, а й для держави в цілому. Особливого значення при цьому, набуло питання ефективності й спроможності системи публічного управління долати виклики й загрози, які несуть у собі всесвітні глобалізаційні процеси.

Так, повністю погоджуємось із твердженням К. Боднар у тому, що від ефективної системи публічного управління залежить сталий розвиток регіону, під яким розуміється такий рівень його розвитку, за якого він спроможний долати несприятливі соціальні, економічні й інші негативні ризики зовнішнього впливу [1].

Тобто, з вищевказаного слідує, що рівень розвитку публічного управління пов'язаний з рівнем сталого розвитку регіону і навпаки. Важливим аспектом при розгляді даного питання є можливість підвищення рівня подолання небажаних й негативних ризиків та наслідків глобалізації.

На нашу думку, в даному випадку увага акцентується на значенні сталого розвитку держави для ефективної роботи органів публічного управління в умовах глобалізації. У зв'язку з цим, питання адаптації публічного управління до умов глобалізації активно досліджується й вивчається вітчизняними науковцями задля його якісного розвитку й функціонування.

В ході постійних глобалізаційних процесів, які відбуваються у світі й неминуче торкаються сфери публічного управління, особливого значення набуло питання трансформації публічного управління за таких умов, враховуючи ризики, які несе у собі глобалізація.

В даному випадку увага приділяється ролі глобалізації в становленні, розвитку й функціонуванні всієї системи публічного управління в державі, а також значенні публічного управління після його трансформації й адаптації до умов розвитку сучасного світу.

Виходячи з цього, вважаємо, що важливим при розгляді даного питання є визначення проблем, які виникають в процесі трансформації публічного управління до стандартів глобалізації.

Повертаючись до дослідження К. В. Боднар «Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України в умовах глобалізації: адаптаційний підхід», яка наголосила, що трансформація й пристосування публічного управління в часи глобалізаційних змін та перетворень передбачає створення певної системи організації державної влади, яка повністю збігається й підпорядковується тим умовам, які діють в сучасному світі й співвідноситься з новими геополітичними стратегіями [1].

Тобто, з вищевказаного слідує, що одним з проявів глобалізації може стати послаблення національних держав. Виходячи з цього, для досягнення зміцнення держави з середини, уникнення негативних ризиків й наслідків в ході трансформації публічного управління в умовах глобалізації, необхідно підвищити рівень гнучкості влади й створити ефективне публічне управління, які б протистояли глобалізаційним викликам й загрозам.

На особливу увагу в цьому заслуговують ряд факторів і дій, які можуть підвищити рівень гнучкості влади й ефективність публічного управління, що схематично можна зобразити наступним чином (рис. 1):

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

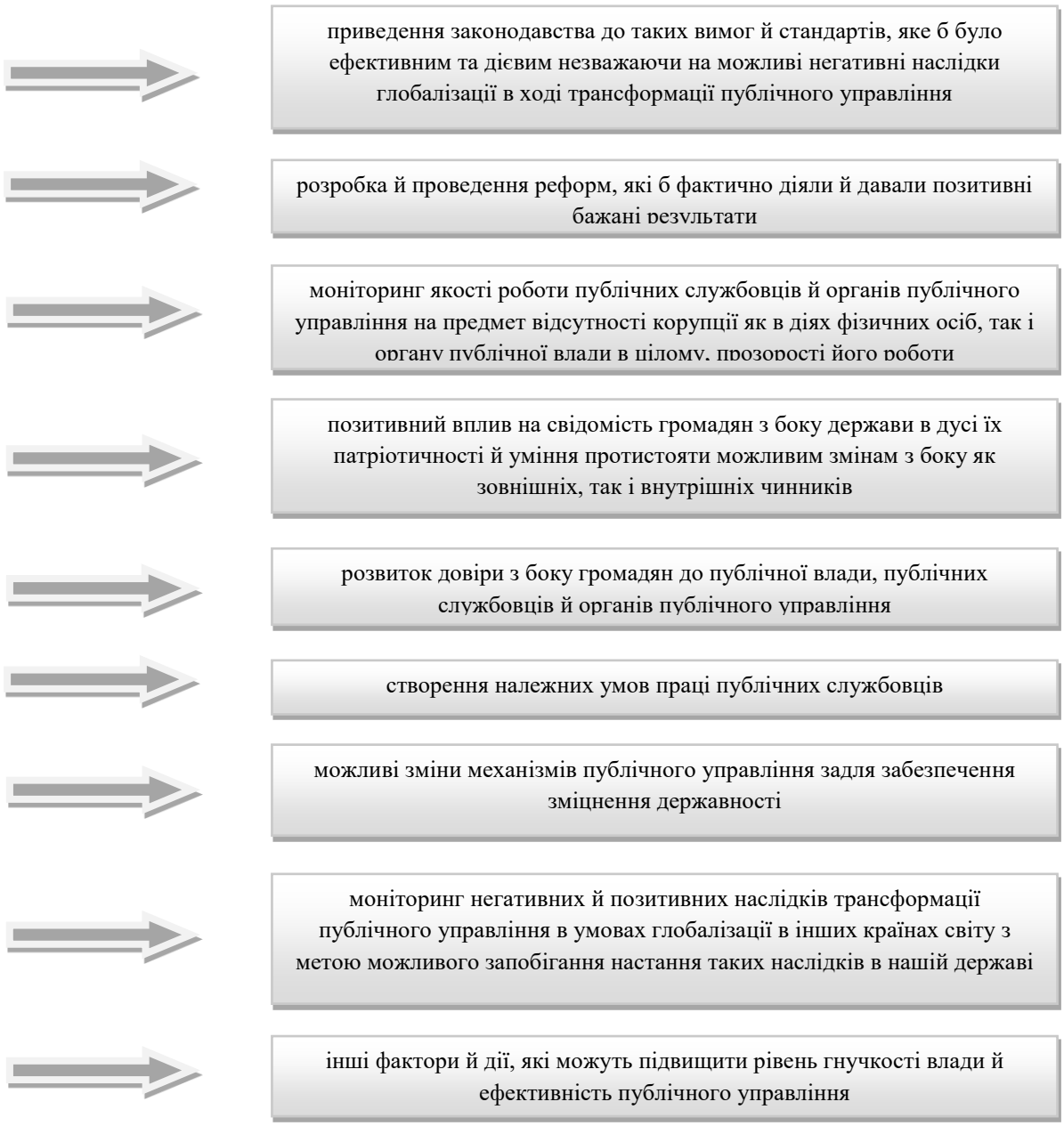

Рис. 1. Фактори і дії для підвищення рівня гнучкості влади й ефективність публічного управління.
Джерело: сформовано автором

Так, В. Сиченко й М. Лукашук вважають, що процес державного управління в Україні перебуває в стадії постійних перетворень й адаптації до сучасних світових умов й курсу євроінтеграції.

За таких умов й виникає потреба в дослідженні ролі й значенні глобалізації, її впливу на публічне управління в державі, проблем, які виникають в ході трансформації публічного управління в умовах глобалізації, державного управління як невід'ємної складової сучасних всесвітніх процесів.

О. Євтушенко визначив: «державне управління як свідомий, практичний, організуючий та регулюючий вплив держави через систему її органів на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу» [2].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Виходячи з цього, О. Євтушенко наголосив на важливій ролі державного управління, охарактеризувавши його як «вплив на життєдіяльність людей з метою її упорядкування», тобто автор таким чином підкреслив значущість саме державного управління на ряду з будь-яким іншим, оскільки саме державне управління регулює найважливіші суспільні відносини, носить законний характер й відбувається на державному рівні.

В. Сиченко й М. Лукашук у своєму дослідженні виявили, що з метою включення України у світові глобалізаційні процеси, принципово важливо виробити конкретні державні механізми, які забезпечать можливість Україні досягти максимальних зовнішніх переваг, мінімізуючи при цьому внутрішні втрати. При цьому автори підкреслюють, що «важливо в даному випадку використати можливості глобалізаційного розвитку на користь реалізації власних національних інтересів» [3].

Дане твердження говорить про необхідність набуття й використання позитивного досвіду інших держав стосовно вироблення певних державних механізмів задля забезпечення реалізації державної політики й власних інтересів шляхом мінімізації втрат й негативних наслідків.

Питання, які виникають в процесі цього набувають актуальності головним чином ще й тому, що глобалізація є всесвітнім процесом, який охоплює всі сфери діяльності, а тому, зважаючи на зазначене, необхідно враховувати досвід інших держав у виробленні й реалізації державної політики стосовно адаптації публічного управління до умов глобалізації.

Для України важливим є не тільки досягнення європейських стандартів розвитку, а й розробка своїх дієвих стандартів, на основі вже сформованих й впровадження їх у дію. Одним з результатів такого впровадження має стати розробка Стратегії реформування публічного управління. Звідси й можуть виникати проблеми в ході трансформації публічного управління в умовах всесвітнього процесу глобалізації.

Так, адаптуючись до умов глобалізації публічне управління зазнає трансформації, в ході якої можуть виникати певні проблеми, такі як негативні наслідки й глобалізаційні ризики, оскільки виникає втручання у вже сформовану й налагоджену систему інших чинників, до якого публічне управління не завжди може бути готовим.

На нашу думку, саме неготовність публічного управління до змін є основою виникнення проблем в ході його трансформації в умовах глобалізації, так як відбувається взаємозалежність між державами з метою адаптації систем управління до сучасного світу й тих глобалізаційних процесів, які відбуваються в ньому.

References

1. Bodnar, K.V. (2021). Udoskonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: adaptatsiinyi pidkhid [Improving the mechanisms of public administration for sustainable development of regions of Ukraine in the context of globalization: an adaptive approach]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, 1, (pp. 1-13) [in Ukrainian].
2. Yevtushenko, O.N., Andriiash, V.I., & Shtyrov, O.M. (2013). *Derzhane upravlinnia (Osnovy teorii derzhavnoho upravlinnia) [Public administration (Fundamentals of the theory of public administration)]*. Mykolaiv: Vydavnytstvo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
3. Sychenko, V.V., & Lukashuk, M.V. (2022). Transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh ta yevrointehratsiinykh vymirakh [Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions]. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia – Mechanisms of Public Administration*, 5, (pp. 89-94) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.36

Yuliia Horenko

PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

The materials is a theoretical analysis of the role of globalization in the formation and transformation of public administration. The author shows the interrelation and interdependence of public administration with the level of sustainable development and the possibility of increasing the level of overcoming the negative consequences and risks of globalization. A number of factors and actions to increase the flexibility of government and the efficiency of public administration are identified.

Keywords: *public administration, globalization, sustainable development, globalization challenges and threats, transformation of public administration.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про автора/ Information about Author

Юлія Горенко, аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: juliagorenko12@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-5303-2345.

Yuliia Horenko, 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: juliagorenko12@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-5303-2345.

© Ю. Горенко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.37

Наталія Євтушенко

ПОЛІТИЧНА КОРЕКТНІСТЬ, ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПУ (ІДЕЇ) РІВНОСТІ

Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз політкоректності та її ролі у реалізації в демократичному суспільстві принципу (ідеї) рівності. Наголошується, що політкоректність, можна розглядати, як комплекс заходів: відмова від уживання слів і дій, які могли б бути образливими для інших. Зазначено, що політкоректність, як складова принципу рівності є суспільно визнаним концептом, що дозволяє зменшити емоційну складову міжособистісної комунікації та забезпечити рівність комунікантів, їх готовності до співпраці. Підкреслено, що ідеологія політкоректності в суспільстві забезпечує реалізацію принципу (ідеї) рівності, як право людини на соціальну справедливість, тому що визначає рівень суспільної зрілості.

Ключові слова: *демократизація, ідеологія, ліберальна ідеологія, ідеологія політкоректності, комунікація, політкоректність, принцип рівності, принцип справедливості, публічне управління.*

Демократизація суспільних відносин визначається в аспекті фундаментальних соціальних та моральних цінностей – справедливості, свободи, права. Демократичні зміни були викликані реальними потребами держави та суспільства в умовах європейської інтеграції, до якої прагне наша країна. Отже, демократизація, як одна з основ західноєвропейської цивілізації, вплинула на норми комунікативної поведінки через запровадження ідеології політичної коректності (далі політкоректності) з метою створення умов попередження прояву в суспільстві дискримінації за різними ознаками. Тобто політкоректність – це пряма, або опосередкована заборона висловлювань і обнародування фактів, що можуть образити людину.

Разом з тим, підкреслимо, що політкоректність, як ідеологія сформувалась в ході руху за права меншин, проти дискримінації осіб за ознакою релігії, раси, статі, сексуальної орієнтації, етнічної приналежності або національності.

Явище політкоректності, визріло в американському суспільстві під впливом реальної зацікавленості чорношкірого населення, позбавитись проявів расизму, ущемлення прав людей, став невід'ємним компонентом ліберальної ідеології, частиною американської мовної культури, а з часом і культур західноєвропейських країн.

Варто зауважити, що політкоректність, як ідеології західної демократії, ґрунтується на дотриманні прав людини, принципах; «справедливості», «рівноправ'я», «гідності» та реалізується через запровадження в суспільстві:

- по перше, демократичних цінностей, які характеризують ставлення людини до навколишньої дійсності;
- по-друге, як соціально-культурна потреба у безконфліктної продуктивної взаємодії в процесі спілкування;
- по-третє, як мовна політика, що допомагає уникнути соціальних загострень, створюючи безконфліктну атмосферу у суспільстві полегшуючи спілкування з різними соціальними групами;
- по-четверте, як культурно-поведінкові норми мовлення в ході комунікації за допомого засобів мовлення замість тих, які ображають почуття та гідність людини, а тому вкрай важливі у сучасних умовах, щодо відношення до національних, етнічних проблем, ставлення до іммігрантів.

Актуальність теми посилює зростання значимості політкоректності в суспільних, поведінкових, правових, так і інших відносинах, як норми політкоректної поведінки при спілкуванні з представниками дискримінованих меншин. Запровадження принципу рівності в умовах демократизації залежить від практичного досвіду людей. Причому демократизація спрямована на активну, продуктивну взаємодію людей, використання ними морально-поведінкових норм в процесі комунікації (спілкування).

Саме процеси демократизації суспільства посилюють проблему політкоректності як ідеології (сукупність понять, принципів, ідей, гіпотез, що лежать в її основі) спрямованої на побудову безконфліктного суспільства.

Мета тез: охарактеризувати поняття політкоректності та її ролі у реалізації в демократичному суспільстві принципу (ідеї) рівності.

Політкоректність зародилася у Сполучених Штатах Америки в 70-80-х роках XX століття, як «спосіб, що

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

дозволяє утримуватися від виразів, поглядів та дій, які можуть бути образливими для інших членів суспільства. Появі політкоректності в США сприяла боротьба за громадянські права, ліквідацію наслідків дискримінації за расовою, етнічною ознакою, а також заходи спрямовані на вирішення проблем пов'язаних з етнічними групами, що населяють США, особливо таких, як афроамериканці, латиноамериканці та індіанці.

Також поширенню ідеології політкоректності (системи поглядів та ідей) сприяла організація феміністського руху, а також рухів за права різноманітних меншин особливо таких, як афроамериканці, латиноамериканці та індіанці, а також організацій, що відстоювали права національних, сексуальних меншин, інвалідів, груп, що борються за збереження довкілля та захищають тварин.

Так під терміном «політична коректність» почав розумітися стиль мовлення, мовна політкоректність, ідеї, політика, прагнення покінчити з дискримінацією індивідів, зокрема в процесі доступу до працевлаштування, доступу до житла, освіти (умови реєстрації, прийому, оцінювання). На думку, Г. Бенассі за допомогою мови людина організовує світ і поділяє його на концепти, приписує значення, кодифіковані головним чином закономірностями нашої мови [1]. Тобто здійснюється, вважає П. Браун мовний вплив «за допомогою комунікативних стратегій і тактик, що дають змогу апелювати до різних сфер адресата – знань, ціннісних уявлень, волі, емоцій адресата» [2].

Як підкреслює Норман Феркло мова взаємопов'язана з культурою тому відіграє важливу роль у безперервному процесі змін у соціальному житті [3]. Наприклад, якщо індивід привчається говорити «партнер» замість «коханець», це може призвести до змін у сприйнятті позашлюбних стосунків і в тому, як люди реагують на них. Тобто, політкоректність провокує зміни у мовленні, а по суті відбувається перехід до іншої сфери цінностей. Н. Феркло припускає, що в процесі комунікації відбувається формування і перетворення соціальних відносин, соціального життя, але дотримування людиною встановлених норм може стати перешкодою на шляху до таких змін [3]. Отже, політкоректність перетворилася на правила поведінки в різних ситуаціях, що добре відображає широко декларованe дотримання інституту прав людини. Саме тому співрозмовники є рівноправними в процесі комунікації.

На нашу думку технологію політкоректності, можна розглядати, як комплекс заходів: відмова від уживання слів і дій, які могли б бути образливими для інших, що дозволяє зменшити емоційну складову міжособистісної комунікації та забезпечити рівність комунікантів, тому що рівність є однієї з найвищих цінностей в суспільстві.

Аналіз сутності терміну «політкоректність», дозволяє трактувати його, як політичну правильність в процесі мовлення, культурну норму мовлення, обрану людиною мовну поведінку, що регулює міжособистісне спілкування, забезпечуючи взаєморозуміння, співробітництво та ефективність мовної комунікації.

Особливої уваги, заслуговує той факт, що політкоректність – це не лише лінгвістичний інструмент, а й соціально-культурне, мовне-політичне явище, що впливає на всі сфери суспільного життя. Наприклад, в США, явище політкоректності, як норма мовної поведінки «поширилося на території американських коледжів і університетів, як центрів науки та культури» [4].

Політкоректність, як ідеологія сучасної західної демократії ґрунтується на концептах справедливості, рівноправ'я, дотримання прав людини. Тобто у демократичної державі є одним із ціннісних орієнтирів, реалізацією на практиці ідеї рівності, як базової цінності сучасного демократичного суспільства. Реалізація принципу рівності вказує на те, що в демократичної країні не може бути дискримінації за ознаками, кольору шкіри, релігії, раси, статі, віку, походження. політичних та інших переконань тощо. Наприклад, закріплення принципу рівності в Конституції України (ст. 21, ст. 24) означає, що усі люди є вільні і рівні у своїй гідності і правах.

На нашу думку саме в демократичному суспільстві найбільш повне реалізується принцип рівності. Тому виникнення нерівності породжує незадоволення і посилює вимоги дотримання справедливості. Для демократичної країни ідея рівності має важливе значення через закріплення принципу рівності у системі основоположних принципів, таких як заборона дискримінації. Наприклад, в ЄС прийняти наступні правові документи: «Європейська Соціальна» Хартія», «Конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації», «Конвенція про права людини». Законодавчо закріплення цього принципу забезпечує рівне становище для кожного в суспільстві, захищає права людини, тому що ідеї рівності є найбільш бажаної гарантією для людини.

Принцип рівності, є основою справедливості, що прослідковується в таких складових аспектах політкоректності, по-перше, культурно-поведінковому (запровадження норм, що регулюють ставлення до таких питань, як права меншин, рівність статей, захист навколишнього середовища); по-друге, мовно-поведінковому (пошук нових засобів мови, що відображають ідеї політкоректності та обмеження вживання лексики, що є образливою для позначення деяких категорії людей або недоречною для використання у певних контекстах та ситуаціях).

Зазначимо, спочатку політкоректність розглядалась, як боротьба проти сексизму, етнічних та расових

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

забобонів. З часом під «політкоректністю» почали розуміти всю сукупність культурно-поведінкових та мовних норм, прийнятих у суспільстві і спрямованих на недопущення будь-якої дискримінації.

Дослідники відмічають, що політкоректність багатоаспектна і неоднозначна, її запровадження в суспільстві визначає прагнення знайти такі засоби мовлення, які не ображають людину, її почуття. Тому в першу чергу обумовлена потребою звільнити мову від виразів, котрі ображають почуття та гідність особи, порушують її людські права. Наприклад, через заміну слів, висловлювань, які ображають людину. Так замість слів, що позначають людей із фізичними вадами («сліпий, кульгавий, інвалід») використовуються емоційно-нейтральні поняття «людина з особливими потребами», «той, хто змушений долати труднощі», з психічними («безглуздий, ідіотський, божевільний» використовуються поняття «недалекий, обмежений. емоційно інший»).

Механізм евфемізації є способом формування політкоректної лексики, тому допомагає коректне позначення расової, національної й релігійної належності, усунення дискримінації за соціальною, професійною й сексуальною ознаками. На нашу думку механізм евфемізації вибудовує систему цінностей, понять, а тому невідповідність реальності цієї системі цінностей, примушує співрозмовника використовувати слова-замінники (евфемізми), як засіб для непрямого позначення речей згадування яких потрібне уникати.

Слід зазначити, що на рівні мови політкоректність забезпечується в основному за допомогою заміни непристойних слів і виразів на нейтральне за змістом і емоційному забарвленню слово. Так в США для позначення американських негрів використовується поняття «афро-американці», корінного народу американських індіанців – поняття «первісне населення». Таки висловлювання дозволяють не привертати увагу до расової та національної приналежності вказаних народів.

Зокрема політкоректні евфемістичні вирази, дозволяють замінити назву негативного політичного явища назвою з позитивним забарвленням. Наприклад, використання висловлювання «країни третього світу» дозволяє не використовувати їх, як країни з низьким розвитком промисловості, господарства, а також з низьким рівнем економіки та культури.

Отже, використання політкоректної мови, дозволяє уникати всього того, що є образливим для людини в процесі комунікації. А як форма соціальної організації політкоректність конструюється на суб'єктивних знаннях людей в процесі їх діяльності, виступає, як модель політкоректної мовної поведінки.

Підкреслимо, що подібні моделі поведінки в суспільстві є елементом політичної культури, де важливу роль грає ідеологія політкоректності, яка усуває дискримінацію людей за будь-якими ознаками (фізична конституція, політичні погляди, вік, інтелектуальні здібності, релігія, раса, стать, сексуальна орієнтація, етнічна приналежність, національність тощо).

Саме тому політкоректність, активно просувається в дискурсі публічного управління в процесі мовленнєвої діяльності. В публічному управління політкоректність – це не тільки спосіб поведінки, скоріше це сфера мовної політики, що засуджує не тільки образливі вчинки, але і те що потенційно може бути образливим.

Вважаємо, що, для політкоректності характерна без конфліктна взаємодія в процесі комунікації (спілкування). По-перше, тому, що співрозмовники змушені коригувати мовну поведінку уникаючи проявів нетерпимості та агресії та прибирати з мови образливі вирази, які можуть її спровокувати. По-друге, політкоректність, як суспільне явище реалізує принцип рівноправ'я та створює рівні умови для співрозмовників, які мають статеві, расові, фізичні або інші відмінності. По-третє, політкоректність є культурною нормою, що регулює міжетнічні взаємодії.

В умовах євроінтеграції України потрібне враховувати те, що політкоректність є базовою складовою європейської політичної культури. Положення політкоректності закріплені в міжнародної угоді «Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод» (прийнята в Римі 4.11.1950 р., вступила в силу в 1953 р.). Завдяки якій держави-члени Ради Європи намагаються забезпечити кожному, хто перебуває під їхньою юрисдикцією, окремі права та основні свободи.

Отже, вивчення досвіду країн ЄС з питань політкоректності, толерантної поведінки, особливостями якої є засудження образливої поведінки, вчинків, слів, тобто усього того що потенційно може бути образливим дуже корисне для України, запровадження європейського досвіду в публічному дискурсі дозволить владі свідомо і цілеспрямовано впливати на процеси публічної комунікації.

В сучасному українському суспільстві, яке знаходиться в складному періоді свого розвитку, коли європейські, загально-демократичні цінності, як «свобода», «рівноправ'я», «відповідальність», «справедливість» утверджуються суперечливе і повільно саме ідеологія політкоректності дозволяє утвердити принцип рівності в суспільстві, як складову внутрішньої культури людини.

Таким чином, політкоректність, як складова принципу рівності є суспільно визнаним концептом, який передбачає не просто конкретну технологію побудови ефективної комунікації (взаємовідносин) в суспільстві, але і готовності комунікантів до співпраці.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Запровадження концепції політкоректності в процесі демократизації суспільства знаходять відображення в мовно-поведінкових нормах захищаючих гідність і чесноти людини. Політкоректні норми в суспільстві є правилами співіснування суб'єктів суспільних взаємовідносин, які закріплюються в їх свідомості. По суті ідеологія політкоректності не тільки забороняє будь-яку дискримінацією громадян, забезпечуючи реалізацію принципу (ідеї) рівності, як право людини на соціальну справедливість, тому що визначає рівень суспільної зрілості.

References

1. Benassi, G. (1997). *Political Correctness and ideology: A cross-cultural linguistic study*. Universität Konstanz [in English].
2. Brown, P. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. New York: Cambridge University Press [in English].
3. Fairclough, N. (2003). Political Correctness: The Politics of Culture and Language. *Discourse and Society*, (Vol. 14), 1, (pp. 17-28) [in English].
4. Beckwith, F.J., & Bauman, M.E. (2006). *Are You Politically Correct?* New York: Prometheus Books, Buffalo [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.37

Nataliia Yevtushenko

POLITICAL CORRECTNESS AS A REALIZATION OF THE PRINCIPLE (IDEA) OF EQUALITY

The materials present a theoretical and methodological analysis of political correctness and its role in the implementation of the principle (idea) of equality in a democratic society. It is emphasized that political correctness can be considered as a set of measures: refusal to use words and actions that could be offensive to others. It is noted that political correctness, as a component of the principle of equality, is a socially recognized concept that helps reduce the emotional intensity of interpersonal communication and ensures the equality among communicants, fostering their readiness for cooperation. It is also emphasized that the ideology of political correctness in society supports the implementation of the principle (idea) of equality as a human right to social justice, because it determines the level of social maturity.

Keywords: *democratization, ideology, liberal ideology, ideology of political correctness, communication, political correctness, principle of equality, principle of justice, public administration.*

Відомості про автора / Information about the Author

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.

Nataliia 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.

© Н. Євтушенко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.38

Роман Кецкало

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ (НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ОБОРОНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ)

У матеріалах висвітлено роль корупційних ризиків як інструменту впливу на якість та прозорість публічних закупівель у оборонній сфері. Проаналізовано законодавчі особливості цього процесу.

Ключові слова: *корупція, корупційні ризики, сектор оборони, Антикорупційна програма,*

У державному секторі корупція часто сприймається не як виключення, а як інструмент вирішення проблем, зокрема – для пришвидшення процедур, уникнення бар'єрів, забезпечення «лояльності» контролюючих органів. Такий підхід формується внаслідок звичності корупції в суспільстві та браку дієвої та ефективної правоохоронної системи. Мусимо відзначити системний характер корупції, адже кількість корупційних проявів в державному секторі прямо пропорційна рівню корумпованості середовища, країни, регіону, галузі. Поширення тіньових практик знижує довіру до ринку, спотворює конкуренцію, посилює залежність державного сектору та бізнесу від неформальних зв'язків.

Такий стан справ має згубні наслідки для економіки країни, що виражається у розкраданні коштів на рівні державного бюджету. Так щороку Україна втрачає мільярди гривень через масштабні корупційні схеми. Серед головних причин варто говорити про інвестиційну непривабливість, утруднений доступ до ресурсів для доброчесного бізнесу, сповільнення інноваційних змін, деформація ринку що виражається у створенні привілейованих умов для «своїх» компаній, витіснення бізнесу що працює на етичних засадах тощо. Корупція також має згубний вплив на міжнародному рівні. Так у всіх ключових міжнародних рейтингах (Transparency International, Doing Business) корупція визначається як одна з головних перепон для ведення бізнесу в Україні, в цій ситуації іноземні інвестори часто обирають інші ринки саме через високі корупційні ризики.

Підтвердженням актуальності зазначеної проблеми є також дані які зафіксовані не менш впливовою «Transparency International Defence & Security» – це глобальна программа Transparency International, що базується в рамках Transparency International UK, яка *о*прилюднила Індекс доброчесності в оборонному врядуванні (GDI) для Східної та Центральної Європи. Станом на 2020 рік Україна отримала 41 бал і загальну оцінку D. Це означає наявність високих корупційних ризиків у секторі оборони. Найгірший показник в України, як бачимо з рис. 1, якраз по військових операціях. Вони отримали лише 8 балів зі 100 можливих.

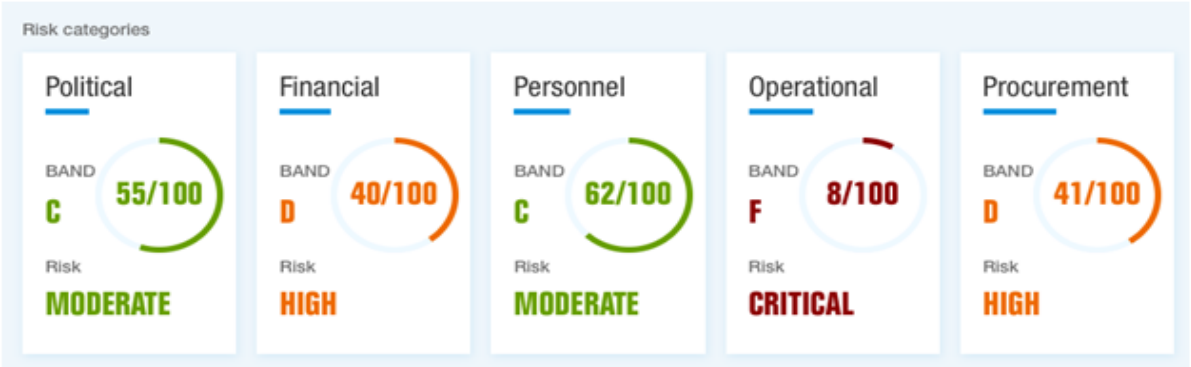

Рис. 1. Оцінка ризиків у 5 сферах згідно (GDI).
Джерело: сформовано автором на основі [2]

Отже бачимо що ще до початку повномасштабного вторгнення попри критичний вплив корупції на ефективність управління ресурсами, Військова доктрина України не визнавала корупцію як окрему загрозу успіху воєнних операцій. Її згадка в наявних документах є поверхневою й фрагментарною, що вказує на

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

відсутність системного підходу до врахування корупційних ризиків у процесах військового планування та закупівель зокрема. Брак таких механізмів на рівні законодавства дав поштовх можливостям для зловживань на етапах логістики, закупівель, управління майном, створює додаткові вразливості для місій, зокрема в умовах бойових дій, знижує довіру до командування серед особового складу та союзників.

Стосовно антикорупційних заходів у сфері оборонних закупівель, звернемось до Державної антикорупційної програми (ДАП) на 2023-2025 роки яку схвалено Кабінетом Міністрів України від 04.03.2023 р. № 220 в якій ДАП чітко ідентифікує одну з ключових загроз у секторі оборони (яка ідентифікується як проблема 2.6.2), а саме «надмірний режим засекречування та низька конкурентність під час оборонних закупівель, що сприяють зловживанням **і** необґрунтованим витратам бюджетних коштів**»** [1].

Серед ключових проблем назвемо на нашу думку найголовніші: по-перше це виконання Міністерством оборони невластивих функцій у сфері закупівель, недостатня прозорість процедур самих закупівель, обмежений рівень конкуренції що створює передумови для системних зловживань, до цього переліку можемо також віднести слабку інституційну спроможність забезпечувати контроль та ефективність витрат.

Як приклад хочемо навести найбільш руйнівний Ризик № 3 «Планування централізованих тилових закупівель без чіткого механізму та на підставі недостатніх даних, що сприяє зловживанню владою або службовим становищем під час визначення строків, переліків та обсягів закупівель під час дії правового режиму воєнного стану» який був проаналізований 18 червня 2024 року експертами Центру розбудови доброчесності в оборонному секторі (CIDS) при Міністерстві оборони Норвегії, спільно з представниками Національного агентства з питань запобігання корупції та Наукового центру проблем виховання доброчесності та запобігання корупції у сфері безпеки та оборони (НУОУ), провели експериментальне дослідження для оцінки вибіркових корупційних ризиків у сфері централізованих тилових закупівель.

Дослідження базувалося на адаптованій до українських умов Методології управління ризиками шахрайства, корупції і контролю в оборонних закупівлях. Попри обмежену вибірку та попередній характер аналізу, було підтверджено ключову роль етапів формування потреби та визначення технічних специфікацій, які залишаються критичними точками виникнення корупційних ризиків у закупівельному процесі.

Торкаючись питання впливу та ролі корупційних ризиків в системі оборонних закупівель варто наголосити, що система оборонних закупівель починаючи із 2022 року зазнала значного навантаження у зв'язку з повномасштабною війною, що загострило існуючі структурні слабкості.

Для досягнення очікуваних стратегічних результатів у секторі оборони, Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки передбачала 10 комплексних заходів, спрямованих на усунення надмірного режиму засекречування та підвищення конкурентності оборонних закупівель, позначених як (проблема 2.6.2). Наразі жоден із заходів повністю не реалізовано. Водночас до позитивних моментів можна віднести те що розпочато роботу з імплементації передбачених механізмів. Поступові дії свідчать про наявність політичної волі та намагання адаптувати систему до стандартів належного врядування і антикорупційної відкритості, зокрема у взаємодії з міжнародними партнерами, включаючи НАТО, що сприятиме зменшенню ризиків корупції та зловживань, раціональному використанню ресурсів під час закупівель та в цілому підвищить рівень довіри до сектору безпеки і оборони.

References

1. Zakon Ukrainy Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky No. 2322-IX vid 20.06.2022 r. [Law of Ukraine On the Principles of the State Anti-Corruption Policy for 2021-2025 No. 2322-IX dated 20.06. 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text [in Ukrainian].
2. Site «Transparency International Defence & Security». *ti-defence.org*. Retrieved from: https://ti-defence.org/gdi/countries/ukraine/ [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.38

Roman Ketskalo

CORRUPTION RISKS AS A FACTOR OF INFLUENCE (ON THE EXAMPLE OF THE DEFENSE PROCUREMENT SECTOR)

The materials highlight the role of corruption risks as a tool for influencing the quality and transparency of public procurement in the defense sector. The legislative features of this process are analyzed.

Keywords: *corruption, corruption risks, defense sector, Anti-corruption program,*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про автора / Information about the Author

Роман Кецкало, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: rketskalo@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-7601-4689.

Roman Ketskalo, 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: rketskalo@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0006-7601-4689.

© Р. Кецкало
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.39

Дмитро Місюрьов

ДЕТЕРМІНАНТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У матеріалах розглянуто основні етапи трансформації інвестиційного клімату України в контексті глобальних криз і збройної агресії Росії. Проаналізовано динаміку прямих іноземних інвестицій з 1992 по 2024 рік, виокремлено структурні правові та економічні бар'єри, що стримують розвиток інвестиційної активності. Особливу увагу приділено перспективним секторам для капіталовкладень, зокрема IT, агропереробці, інфраструктурі, оборонній промисловості та «зеленій» енергетиці. Наголошено на післявоєнному відновленні як ключовій інвестиційній можливості, яка має стати точкою перезапуску економіки. Обґрунтовано необхідність глибоких інституційних реформ, модернізації судової системи, прозорої регуляторної політики та активного залучення міжнародних партнерів. Зроблено висновок, що саме інвестиції мають відігравати стратегічну роль у майбутньому розвитку України, а комплексна державна політика має бути орієнтована на формування конкурентоспроможного, безпечного та прогнозованого середовища для іноземного бізнесу.

Ключові слова: *інвестиції, інвестиційний клімат, післявоєнне відновлення, Україна, прямі іноземні інвестиції, реформи, інституції, стратегія, бар'єри, інфраструктура.*

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності питання залучення іноземних інвестицій в Україну набуває особливої актуальності. Російська агресія, пандемія COVID-19, порушення глобальних ланцюгів постачання та інфляційні шоки трансформували підходи інвесторів до оцінки ризиків та перспектив.

З одного боку, Україна має вагомі конкурентні переваги: стратегічне географічне розташування, наявність значних природних ресурсів, високий рівень освіти населення, зростаючий IT-сектор і агропромисловий потенціал. З іншого – країна стикається з численними викликами: воєнні ризики, інституційна нестабільність, корупція, недосконаліть правової системи та низький рівень довіри до державних інститутів.

На тлі зростаючої глобальної конкуренції за інвестиційні ресурси формування прозорого, прогнозованого та захищеного інвестиційного клімату є ключовою передумовою для забезпечення економічного відновлення, модернізації національної економіки та її подальшої інтеграції у світову систему.

Інвестиційна динаміка України протягом останніх трьох десятиліть характеризується чергуванням періодів зростання та занепаду, що зумовлено змінами у внутрішньополітичному середовищі, глобальними економічними трендами та безпековими викликами. У дослідженні виокремлено п'ять ключових етапів формування та еволюції інвестиційного процесу:

1) 1992-1999 рр. – етап становлення. Характеризується переходом до ринкової економіки, спробами лібералізації законодавства, однак – низькою активністю інвесторів через гіперінфляцію, політичну нестабільність і відсутність інституційних гарантій.

2) 2000-2008 рр. – період зростання. Спостерігалося активне зростання обсягів ПІІ, особливо у сировинні галузі (металургія, енергетика, банківський сектор). Цьому сприяли макроекономічна стабілізація, валютна лібералізація та підписання низки міжнародних угод.

3) 2009-2013 рр. – посткризова стагнація. Глобальна фінансова криза 2008 року зумовила уповільнення припливу інвестицій, особливо в реальний сектор. Інвестори демонстрували обережність у зв'язку з уповільненням реформ і зростанням регуляторного тиску.

4) 2014-2021 рр. – період політичних потрясінь. Анексія Криму, війна на Донбасі та внутрішні політичні кризи призвели до відтоку інвесторів. Попри це, у 2016-2019 рр. вдалося частково стабілізувати ситуацію та залучити інвестиції в IT, агропереробку та інфраструктуру.

5) 2022-2024 рр. – військовий період та нові виклики. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році суттєво скоротило обсяги ПІІ. Водночас у 2023 році спостерігається ознаки стабілізації: за перші три квартали надійшло понад 4 млрд дол. США, що свідчить про довіру окремих інвесторів до потенціалу післявоєнного відновлення.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Кожен із цих етапів відображає не лише макроекономічні умови, а й політико-інституційні чинники, що відіграють вирішальну роль у формуванні інвестиційного клімату.

Становлення сприятливого інвестиційного середовища в Україні стримується низкою системних бар'єрів, що мають як правовий, так і економічний характер. Однією з головних проблем є хронічна нестабільність законодавства, що проявляється у частих змінах податкових та митних правил, суперечностях між нормативно-правовими актами різного рівня та відсутності сталої регуляторної стратегії. Це ускладнює довгострокове планування для інвесторів та підвищує рівень ризиків.

Надзвичайно актуальною залишається проблема неефективності судової системи. Низький рівень незалежності судів, уповільнення розгляду справ, вибіркове правосуддя та складність у виконанні судових рішень формують відчуття правової невизначеності серед іноземних інвесторів. Як наслідок, компанії змушені звертатися до міжнародного арбітражу, однак навіть такі механізми не гарантують ефективного захисту у внутрішній юрисдикції.

Серйозною перешкодою є й високий рівень корупції в органах державної влади та контролюючих структурах. Складна система дозвільних процедур, надмірна кількість перевірок, необхідність неформальних домовленостей суттєво ускладнюють ведення бізнесу та збільшують операційні витрати інвесторів. У ряді випадків саме ці чинники стали причиною згортання або скорочення інвестиційних проєктів з боку міжнародних компаній, таких як Cargill або Glencore.

Окрему загрозу становить обмежений доступ до фінансування та недостатній розвиток внутрішнього фінансового ринку. Слабка капіталізація банківської системи, високі кредитні ставки та обмежені інструменти страхування ризиків не сприяють реалізації інвестиційних ініціатив, особливо у середньо- та довгостроковій перспективі.

Невирішеними залишаються також земельні та майнові питання, які ускладнюють інвестиції в аграрний сектор, логістику та інфраструктуру. Незважаючи на запровадження ринку землі, залишаються проблеми з реєстрами, кадастровими даними та гарантіями прав власності, що вимагає подальшого нормативного врегулювання. Загалом правові та економічні бар'єри значно звужують можливості для реалізації інвестиційного потенціалу України. Їх усунення є необхідною умовою для формування конкурентоспроможного, прозорого та привабливого середовища для іноземного капіталу.

Попри наявні бар'єри, Україна зберігає значний інвестиційний потенціал у ряді секторів економіки, здатних стати локомотивами економічного відновлення й зростання. Один із ключових напрямів – інформаційні технології. Український IT-сектор демонструє сталу динаміку розвитку, гнучкість у кризових умовах та високий рівень інтеграції у глобальні ринки. Наявність людського капіталу світового рівня, конкурентна вартість послуг та експортна орієнтація створюють сприятливі умови для масштабування проєктів.

Великим інтересом для інвесторів користується агропромисловий комплекс, зокрема – сфера переробки сільськогосподарської продукції. Україна є одним з найбільших експортерів зернових, олії та олійних культур, що створює природну базу для розвитку харчової промисловості, логістичних потужностей та агротехнологій. В умовах глобальної продовольчої кризи інвестиції у цей сектор мають не лише економічне, а й стратегічне значення.

Інфраструктура – ще один вектор залучення капіталу. Відновлення зруйнованих доріг, мостів, логістичних хабів, залізничного й морського транспорту потребує колосальних інвестицій. У межах післявоєнної відбудови цей напрям вважається пріоритетним як на національному, так і на міжнародному рівні. Розвиток інфраструктури має мультиплікативний ефект, створюючи умови для активізації суміжних галузей.

Особливе місце посідає оборонно-промисловий комплекс, який через безпекові виклики перетворюється на перспективну галузь для залучення як державних, так і приватних інвестицій. Локалізація виробництва техніки, боєприпасів, засобів зв'язку та безпілотних систем відкриває нові ринки збуту та можливості для технологічного партнерства з країнами НАТО. За попередніми оцінками, лише у 2023 році потенціал інвестицій у ВПК України оцінювався у понад 43 мільярди доларів США.

Також перспективними залишаються сфери відновлювальної енергетики (вітрова, сонячна генерація, біогаз), зеленої логістики та циркулярної економіки. Враховуючи зобов'язання України у межах Європейського зеленого курсу (Green Deal), інвестиції в ці напрями не лише відповідають екологічним стандартам, а й дозволяють залучати цільове фінансування від міжнародних партнерів. Таким чином, попри складні макроекономічні умови, в Україні існують сектори, здатні забезпечити стале зростання за умови належної підтримки з боку держави, гарантій захисту інвестицій та розвитку інфраструктури.

Післявоєнне відновлення України є не лише гуманітарним і соціальним викликом, а й потужною економічною можливістю для залучення довгострокових інвестицій. Масштаби руйнувань, спричинених повномасштабною війною, вимагають колосальних ресурсів на відбудову інфраструктури, житлового фонду, виробничих

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

потужностей та соціальної сфери. За оцінками Світового банку, потреба у фінансуванні повоєнної реконструкції вже перевищує 400 мільярдів доларів США, і ця цифра зростає з кожним днем бойових дій.

У цьому контексті інвестиції розглядаються не лише як джерело капіталу, а як інструмент трансформації економіки, побудови нових ланцюгів вартості та розвитку конкурентоспроможних галузей. Відбудова не повинна бути механічним відтворенням довоєнної структури, а має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, інноваційності та інтеграції у європейський простір. Саме іноземні інвестори, володіючи відповідними технологіями, управлінським досвідом і доступом до міжнародних ринків, можуть стати ключовими партнерами у цьому процесі.

Одним з найперспективніших напрямів інвестицій у післявоєнний період є будівництво та модернізація транспортної та логістичної інфраструктури. Йдеться не лише про ремонти, а й про інтеграцію з європейськими коридорами TEN-T, розвиток інтермодальних перевезень, цифрову логістику. Також важливим напрямом є реконструкція об'єктів енергетики, зокрема децентралізованих і відновлювальних джерел, що забезпечать енергонезалежність та екологічну безпеку. Інвестиції у житлове будівництво, медичну та освітню інфраструктуру матимуть не лише економічний, а й соціальний ефект – сприятимуть поверненню населення, внутрішньо переміщених осіб та збереженню людського капіталу.

Післявоєнне відновлення також відкриває можливості для створення спеціальних економічних зон, індустріальних парків, центрів інновацій, які можуть стати осередками нової промислової політики. Пріоритетне залучення інвестицій у такі проєкти має супроводжуватись системними реформами у сфері державно-приватного партнерства, фінансових гарантій та інституційної підтримки інвесторів. Таким чином, поствоєнне відновлення має розглядатися як довгострокова інвестиційна стратегія, що поєднує економічну ефективність із суспільним добробутом та модернізацією держави.

Аналіз інвестиційного клімату України в умовах глобальної економічної турбулентності та збройного конфлікту свідчить про складну, але не безнадійну ситуацію. Попри значну кількість правових, інституційних і безпекових ризиків, Україна має потужний внутрішній потенціал і стратегічні передумови для залучення прямих іноземних інвестицій у середньо- та довгостроковій перспективі. З одного боку, чинники стримування інвестиційного процесу – такі як правова невизначеність, корупція, слабкість інститутів, нестабільність регуляторного поля – залишаються системними проблемами, які потребують глибокої трансформації. З іншого боку, післявоєнне відновлення, міжнародна солідарність, перспективи євроінтеграції та попит на модернізацію економіки формують унікальне вікно можливостей для перезавантаження інвестиційної моделі розвитку.

З огляду на проведене дослідження, доцільно рекомендувати наступне:

- поглиблення інституційних реформ, зокрема створення незалежної та ефективної судової системи, забезпечення виконання рішень арбітражу та реальна протидія корупції;
- запровадження прозорої та прогнозованої податкової політики, спрощення процедур дозвільної системи, цифровізація сервісів для інвесторів;
- формування сприятливого середовища для державно-приватного партнерства, розширення механізмів фінансового страхування та кредитування інвестпроєктів;
- підтримка інвестицій у пріоритетні сектори: інфраструктуру, IT, агропереробку, оборонно-промисловий комплекс, відновлювальну енергетику;
- інституційне зміцнення агенцій сприяння інвестиціям, таких як UkraineInvest, та активізація міжнародної економічної інтеграції, зокрема через участь у програмах ЄС та G7.

Успішна реалізація цих напрямів потребує не лише зусиль держави, але й активного залучення бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Лише комплексний підхід здатен забезпечити стійке зростання та перетворити Україну на привабливого гравця на світовій інвестиційній мапі.

References

1. Misiurov, D. (2025). Determinanty investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v konteksti hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti [Determinants of Ukraine's investment attractiveness in the context of global economic turbulence]. *Publichne administruvannia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 27, (pp. 180-210). Retrieved from: https://10.34132/pard2025.27.08 [in Ukrainian].
2. Ukraine Economic Update. (n.d.). (2024). *www.worldbank.org.* Retrieved from: https://www.worldbank.org [in English].
3. Foreign Direct Investment Statistics: Ukraine. (n.d.). (2023). *www.oecd.org.* Retrieved from: https://www.oecd.org [in English].
4. World Economic Outlook. (n.d.). (2024). *www.imf.org.* Retrieved from: https://www.imf.org [in English].
5. Investment Trends Monitor. (n.d.). (2024). *unctad.org.* Retrieved from: https://unctad.org [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.39

Dmytro Misiurov

DETERMINANTS OF UKRAINE'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC TURBULENCE

The materials consider the main stages of the transformation of Ukraine's investment climate in the context of global crises and Russian armed aggression. The dynamics of foreign direct investment from 1992 to 2024 are analyzed, and structural legal and economic barriers that hinder the development of investment activity are identified. Particular attention is paid to promising sectors for capital investment, in particular IT, agroprocessing, infrastructure, defense industry and «green» energy. The post-war recovery is emphasized as a key investment opportunity, which should become a point of restarting the economy. The need for deep institutional reforms, modernization of the judicial system, transparent regulatory policy and active involvement of international partners is substantiated. The conclusion is made that it is investments that should play a strategic role in the future development of Ukraine, and a comprehensive state policy should be focused on forming a competitive, safe and predictable environment for foreign business.

Keywords: *investments, investment climate, post-war recovery, Ukraine, foreign direct investment, reforms, institutions, strategy, barriers, infrastructure.*

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Місюрьов, 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 Misiurov, 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.

© Д. Місюрьов
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.40

Володимир Сухарников

АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО АДМІНІСТРАТИВНУ ПРОЦЕДУРУ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Матеріали конференції присвячені аналізу викликів та перспектив розвитку адміністративної процедури в Україні в умовах впровадження єдиного закону. Розглядається ключова роль Закону про адміністративну процедуру (ЗАП) як інструменту захисту законних інтересів, свобод і прав фізичних та юридичних осіб, а також як механізму, що визначає чітку послідовність дій органів влади. Особлива увага приділяється викликам, що постають перед системою публічного адміністрування, зокрема необхідності системного навчання службовців на місцях та своєчасної синхронізації нормативно-правової бази.

Наголошено, що ЗАП забезпечує передбачуваність, підзвітність та прозорість адміністративних процедур відповідно до стандартів Європейського Союзу. Закон гармонізує вітчизняне законодавство з принципами належного врядування, що є основою правової системи ЄС. Реалізація ЗАП розглядається як каталізатор професіоналізації державної служби, що позитивно впливає на швидкість та якість вирішення справ, уніфікує стандарти діяльності органів влади та сприяє формуванню адміністративної культури, орієнтованої на повагу до інтересів громадян. Зазначається, що такий підхід зміцнює верховенство права, сприяє подальшому розвитку демократії та утвердженню принципів належного врядування, повністю відповідаючи сучасним європейським тенденціям інтеграції.

Ключові слова: *державне управління, державне регулювання, адміністративна процедура, стандарти Європейського Союзу, принципи належного врядування.*

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом стала початком процесу узгодження адміністративного права України з законодавством, теоретичними основами, практикою застосування стандартів та цінностей ЄС. В сучасних умовах можна спостерігати активізацію міждержавних європейських інституцій, насамперед Ради Європи, щодо створення єдиних стандартів правового забезпечення адміністративної процедури. Серед важливих документів в даному напрямі можна виділити Резолюцію Європейського парламенту від 15 січня 2013 р. з рекомендаціями Комісії з адміністративно-процедурного права в Європейському Союзі та Рекомендацію CM/Rec (2007) Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо належного адміністрування (good administration), які визначають перспективу ухвалення європейського законодавства про адміністративну процедуру [3].

Положення актів Комітету міністрів Ради Європи мають рекомендаційний характер, не є для урядів держав-членів обов'язковими приписами та визначають напрям розвитку законодавства країни щодо адміністративної процедури: Рекомендація № R (80) 2 Комітету міністрів державам-членам стосовно реалізації адміністративними органами влади дискреційних повноважень, Резолюція (77) 31 Комітету міністрів про захист особи стосовно актів адміністративних органів влади, Рекомендація Rec (2001) 9 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між сторонами – приватними особами та адміністративними органами, Рекомендація № R (87) 16 Комітету міністрів державам-членам стосовно адміністративних процедур, які впливають на права великої кількості осіб [3; 4].

Важливість прийняття в Україні Закону «Про адміністративну процедуру» обґрунтовують Звіт програми ОЕСР Сігма про відповідність державного управління принципам державного управління Сігма, Щорічні Звіти Європейської Комісії про розширення ЄС від 2023 та 2024 років, адже у всіх державах-членах ЄС діють загальні принципи адміністративної процедури [1].

15 грудня 2023 року набув чинності Закон України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП), який наближає законодавство України до стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Союзу. ЗАП встановлює систему прозорої, зрозумілої, єдиної взаємодії між підприємствами, громадянами та публічними органами [3].

Принципи адміністративної процедури є основоположними правилами та стандартами, з урахуванням яких здійснюються взаємовідносини між приватними особами та адміністративними органами. Принципи адміністративної процедури, закріплені в Резолюціях Ради Європи державам-членам та Хартії основних прав Європейського Союзу, сприяють інтеграції у Європейське співтовариство та виводять країну на вищий рівень демократизації [4].

Принципи адміністративної процедури є основою, яка забезпечує ефективність, об'єктивність, прозорість діяльності суб'єктів публічного адміністрування та формує нормативну рамку, яка орієнтує суб'єктів адміністративного права в належному урядуванні на досягнення законності.

Згідно ст. 4 ЗАП принципи адміністративної процедури поширюються також на адміністративну діяльність адміністративних органів, що не вимагає затвердження адміністративних актів [5].

ЗАП виділяє 13 принципів, які умовно можна поділити на дві групи: принципи, що закріплені Конституцією України (законність та верховенство права), принципи, що визнаються критеріями для перевірки бездіяльності суб'єктів владних повноважень (безсторонності, обґрунтованості, розсудливості, добросовісності, пропорційності, рівності перед законом, розумності строку та своєчасності, право на участь особи у процесі прийняття рішення,). Новими принципами стали ефективність, відкритість, гарантування ефективних засобів правового захисту та офіційність, презумпція правомірності вимог та дій особи, які визнані вперше як відправні точки для реалізації повноважень суб'єктів публічного адміністрування .

До конституційних принципів належить принцип верховенства права, який означає насамперед пріоритет свобод і прав людини. Складовою верховенства права є законність, яка вимагає від суб'єктів публічного адміністрування діяти у межах повноважень, на підставі Конституції та законів України.

Рівність учасників перед законом – це принцип, який забезпечує рівне ставлення до всіх учасників провадження та однакове вирішення подібних адміністративних справ.

Одним із найважливіших принципів в адміністративній процедурі є обґрунтованість, що спонукає суб'єктів публічного адміністрування повно та належно дослідити докази та інші матеріали, з'ясувати обставини справи. Він є складовою належне адміністрування та права, що закріплене в ст. 41 Хартії основних прав Європейського Союзу від 07 грудня 2000 р. Для забезпечення цього принципу ЗАП встановлює до адміністративного органу певні вимоги: безпосередньо досліджувати докази та інші матеріали справи, забезпечувати повноту та належність з'ясування обставин справи, обґрунтовувати адміністративні акти, які є несприятливими для особи, враховувати всі обставини, що мають значення для вирішення справи [6].

Вимоги щодо забезпечення неупередженості (безсторонності) адміністративного органу, який зобов'язує останній не допускати у результатах вирішення та розгляду справи неправомірну заінтересованість та однаково ставитися до всіх учасників адміністративного провадження визначені ст. 9 ЗАП. Самовідвід і відвід є інструментами для врегулювання конфлікту реального, потенційного інтересів, що може виникнути при вирішенні та розгляді справи в посадової особи [6].

Добросовісність означає обов'язок суб'єктів публічного адміністрування не порушувати свободи та права осіб, діяти відповідно до норм права та моралі, не зловживати владою під час вирішення справи. Цей принцип зобов'язує особу користуватися наданими правами, добросовісно виконувати вимоги. Розсудливість спонукає суб'єктів публічного адміністрування діяти, керуючись здоровим глуздом, законами логіки, загальноприйнятими нормами моралі.

Принцип пропорційності вказує на необхідність дотримуватися балансу між приватними інтересами та публічним інтересом. Обов'язок суб'єкта публічного адміністрування використовувати свої повноваження з метою, з якою такі повноваження надані, є елементом цього принципу.

Відкритість передбачає забезпечення органами влади можливості вільного доступу громадян до здійснення публічного управління шляхом впливу на прийняття або прийняття управлінських рішень. Право кожної особи на ознайомлення з матеріалами справи, що її стосується, гарантує принцип відкритості. При цьому забороняється розголошення відомостей, що становлять інформацію з обмеженим доступом.

В адміністративній процедурі принцип своєчасності передбачає, що адміністративний акт повинен бути прийнятий до настання обставин, за яких втрачається сенс у його прийнятті. Розумний строк передбачає, що суб'єкт публічного адміністрування вирішує та розглядає справу, приймає процедурне рішення та/або вчиняє процедурну дію в найкоротший строк, достатній для здійснення адміністративного провадження з урахуванням граничних строків, визначених ЗАП.

При здійсненні адміністративної процедури важливе значення має принцип ефективності, який передбачає вирішення адміністративної справи з найменшими витратами коштів та часу з необхідними та достатніми

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

процедурними діями. Принцип ефективності спирається на використання органами публічного адміністрування мінімальних ресурсів, оптимальних для вирішення адміністративної справи, простоту дій. Ефективність проявляється у можливості адміністративного органу з метою вчинення необхідних дій у рамках адміністративного провадження звернутися до іншого органу за взаємодопомогою [6; 7; 8].

Презумпція правомірності вимог та дій особи (ст. 15 ЗАП) як принцип адміністративної процедури означає, що вимоги та дії особи є правомірними, доки інше не буде доведено під час вирішення та/або розгляду справи [6].

Основоположним для адміністративної процедури є принцип офіційності. В адміністративній процедурі офіційність зобов'язує суб'єкта публічного адміністрування збирати за необхідності докази, документи з власної ініціативи без залучення особи витребовувати відомості та документи, встановлювати обставини, що мають значення для вирішення справи, отримувати висновки та погодження, необхідні для вирішення справи [6].

В адміністративному провадженні реалізація принципу офіційності є ефективною з використанням цифрових технологій. Зокрема, використання інформації, налагодження електронних взаємодій, що міститься в документах чи національних електронних інформаційних ресурсах, дозволяє діяти суб'єкту публічного адміністрування на підставі принципу офіційності, які не вправі вимагати від особи надання відомостей та документів, що перебувають у володінні адміністративного органу або іншого органу державної влади, органу місцевого самоврядування, органу влади Автономної Республіки Крим.

Реалізація цього принципу під час надання е-послуг полягає у налагодженні між публічними електронними інформаційними ресурсами електронної інформаційної взаємодії. Завдяки цьому визначені набори даних, необхідні для розгляду справи, отримуються без залучення особи. Принцип офіційності дозволяє гарантувати дотримання прав приватних осіб при оперативному вирішенні адміністративні справи [9].

Центральним для ЗАП є принцип гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні, який означає, що особа має право надавати заперечення та/або пояснення до прийняття адміністративного акта, який може негативно вплинути на законний інтерес, її свободу чи право; право бути заслуханою адміністративним органом. Особа може надавати та/або вимагати докази, документи, що стосуються обставин справи, обґрунтовуючи свою позицію. Суб'єкт публічного адміністрування зобов'язаний консультувати та інформувати особу з усіх питань, що стосуються справи. Також, принцип гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні є проявом впровадження Рекомендації Кабінету Міністрів Ради Європи державам-членам про добре (належне) адміністрування та імплементації положень ст. 41 Хартії основних прав ЄС та [6].

Принцип гарантування ефективних засобів правового захисту передбачає, що особа може в адміністративному порядку оскаржити будь-яке рішення, бездіяльність чи дії суб'єкта публічного адміністрування, тобто звернутися до суду, до вищого органу чи посадової особи. Суб'єкт публічного адміністрування зобов'язаний надати інформацію, необхідну для подання позову або скарги; повідомити особу про строк, порядок і спосіб оскарження адміністративного акту, який негативно впливає на законний інтерес, свободу чи право особи [2].

Таким чином, принципи адміністративної процедури відіграють ключову роль у регулюванні відносин між громадянами та державою, забезпеченні демократичних стандартів управління. Практичне значення принципів адміністративної процедури полягає в наступному: вони забезпечують уніфіковані мінімальні стандарти щодо забезпечення захисту та реалізації законних інтересів та прав учасників адміністративного провадження; правильне застосування адміністративним органом матеріальних норм права; виступають орієнтиром для оцінки законності процедурних дій та рішень, прийнятих адміністративних актів; забезпечують тлумачення окремих правил адміністративної процедури [7]. Баланс між правами громадян та інтересами держави сприяє зміцненню демократичних засад та правопорядку у суспільстві, що гарантує реалізацію та дотримання принципів [5].

Стаття 1 ЗАП визначає, що регулювання закону направлено на відносини органів місцевого самоврядування, органів влади Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади, їх посадових осіб, інших суб'єктів, виконують функції публічної адміністрації, взаємодіючи з юридичними та фізичними особами щодо вирішення та розгляду адміністративних справ шляхом виконання та прийняття адміністративних актів.

Сфера дії правового регулювання ЗАП включає наступні напрями економіки: державне управління; освіта та наука; реєстрація нерухомості, бізнесу та актів цивільного стану; державний контроль (нагляд); дозвільна система та ліцензування; соціальний захист; охорона здоров'я; інформаційна політика та культура; довірчі послуги та електронні комунікації [1].

ЗАП визначає загальні стандарти адміністративної процедури, за якої у відносинах з адміністративними органами забезпечується дотримання прав юридичних та фізичних осіб, зокрема таких як право подавати докази, бути заслуханим, бути поінформованими про мотиви відмови, тощо. Зазначені стандарти є загальними та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

поширюються на відносини щодо отримання публічних послуг (електронних або тих, які надаються через фізичні канали доступу) [9].

Згідно перехідних положень ЗАП зазначений законодавчий акт займає у системі регуляторів процедури надання адміністративних послуг ключове місце. Відповідно до п. 2 ч. 2 Перехідних положень закону надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», ЗАП, враховуючи особливості, визначені законами, які у відповідних сферах регулюють суспільні відносини.

В умовах європейської інтеграції ЗАП вже приніс суттєві зміни у забезпечення збалансованих відносин між бізнесом, громадянами та державою. Органи місцевого самоврядування із набранням чинності ЗАП набули нових обов'язків та можливостей, серед яких: вимоги до оформлення адміністративних актів, необхідність інформувати особу про можливе негативне рішення, можливості примусового виконання рішень, тощо [10].

Серед ключових зміни для органів місцевого самоврядування можна виділити:

- надання можливості органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на виявлені порушення законних інтересів, свобод і прав громадян;
- залучення до вирішення справи зацікавлених сторін, при чому рішення органів місцевого самоврядування можуть вплинути на інтереси зацікавлених осіб та заявника;
- для органів місцевого самоврядування створення можливості формувати комісію з розгляду скарг шляхом надання можливість юридичним та фізичним особам оскаржувати в адміністративному порядку рішення чи дії (бездіяльність) органів місцевого самоврядування, якщо вони не задоволені;
- надання інструментів органам місцевого самоврядування для забезпечення виконання управлінських рішень;
- впровадження спеціальних правил, що передбачають можливість органів місцевого самоврядування, адміністративних органів ухвалювати рішення про визнання недійсними або скасування своїх попередніх управлінських рішень [11].

Важливим є те, що ЗАП містить низку норм, що безпосередньо із застосування цифрових технологій регулюють особливості адміністративної процедури, а саме можливість подання електронної форми заяви відповідно до вимог Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Адміністративний орган забезпечує за можливості безоплатний віддалений доступ до всіх матеріалів справи учасникам адміністративного провадження у режимі реального часу, що зберігаються в електронній формі, у тому числі з використанням засобів Порталу Дія.

Закон встановлює можливість дослідження та подання електронних доказів (електронні копії доказів, дані відповідних національних електронних інформаційних ресурсів). Можливість автоматичного розгляду справи (наприклад, в Електронному кабінеті платника е-послуга «Реєстрація податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних») гарантується процедурним законодавством.

ЗАП гармонізував та узгодив 200 законів. Ключовим завданням державних органів стала необхідність приведення всіх підзаконних актів у відповідність до нового законодавства. Серед них можна виділити закони України: «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [1].

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» містить низку норм процедурного характеру, які регулюють окремі аспекти подання заяв в електронній формі, процедури надання електронних публічних послуг, отримання результату електронних публічних послуг.

Загалом, закони про електронні послуги та адміністративну процедуру доповнюють один одного, мають спільний ґрунт та добре поєднуються. Спільними рисами Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та ЗАП є те, що гарантування права на участь, зосередження на забезпеченні прав людини, проактивність суб'єкту публічного адміністрування, орієнтація на позитивний результат.

Також, принципи законів «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та «Про адміністративну процедуру» є співставними. Спільними принципами Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та ЗАП є рівність перед законом, верховенство права, доступність та інклюзивність, прозорість, адміністративного спрощення, портативності даних та технологічної нейтральності, підтримки прийняття рішень та орієнтованості на громадян.

В сфері адміністративних послуг ЗАП шляхом прийняття та виконання адміністративних актів позитивно впливає на можливості реалізації інтересів, свобод, прав юридичними та фізичними особами щодо вирішення та розгляду адміністративних справ [9].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Для вдосконалення механізму захисту свобод та прав громадян у сфері цифрових послуг та через необхідність коригування процесу надання публічних послуг, у тому числі електронних, згідно вимог ЗАП, продовжується робота щодо впровадження в електронні сервіси норм ЗАП [1].

В умовах євроінтеграції зобов'язання своєчасного приведення чинного законодавства в усіх секторах, на які поширюється його дія, до норм ЗАП визначені в Звіті Європейської Комісії щодо України від 8 листопада 2023 року, Ukraine Facility Plan, Додатку І Меморандуму про взаєморозуміння між Україною як Позичальником та Європейським Союзом як кредитором від 16 січня 2023 року.

Прийнятий ЗАП сформував базу для справедливої та прозорої взаємодії громадян із органами влади та спростив адміністративні процедури. Закон забезпечив вирішення таких проблем, як переважне підзаконне регулювання процедур та домінування відомчих інтересів; відсутність у відносинах із суб'єктами публічного адміністрування гарантування головних прав особи (наприклад, право брати участь у провадженні заінтересованої особи, право бути вислуханою, тощо); відсутність регулювання (наприклад, щодо дострокового припинення дії адміністративних актів) або неефективність багатьох оскаржень, процедур; різні підходи регулювання у різних сферах публічного адміністрування [2].

Впродовж року реалізації доведено, що закон, підвищуючи рівень довіри до державних органів, є ефективним. ЗАП зробив адміністративні процедури для громадян більш зрозумілими та доступними.

В умовах впровадження єдиного закону викликами розвитку адміністративної процедури є: організація системного навчання на місцях для службовців, забезпечення своєчасної синхронізації нормативної бази [1].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що у найширшому розумінні адміністративна процедура встановлює конкретні механізми захисту законних інтересів, свобод і прав юридичних та фізичних осіб, а також охоплює чітку послідовність дій, направлених на ухвалення рішень органами місцевого самоврядування та виконавчої влади.

ЗАП забезпечує передбачуваність, підзвітність, прозорість адміністративних процедур відповідно до стандартів ЄС, гармонізує вітчизняне законодавство із принципами належного врядування, які є основою правової системи Європейського Союзу. Реалізація ЗАП створює передумови для подальшого зближення з європейською спільнотою та демонструє готовність України адаптувати до європейських вимог державні інститути [12].

ЗАП з позиції розвитку публічного адміністрування визначає, як на кожному етапі вироблення управлінського рішення слід діяти органам місцевого самоврядування та органам виконавчої влади, що стимулює професіоналізацію державної служби, позитивно впливає на швидкість та якість вирішення справ, уніфікує стандарти діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади, забезпечує їх підзвітність перед суспільством, сприяє формуванню адміністративної культури, яка орієнтована на повагу до інтересів громадян. Такий підхід формує підґрунтя для зміцнення верховенства права, подальшого розвитку демократії, утвердження принципів належного врядування та відповідає сучасним європейським тенденціям.

References

1. Rik iz Zakonom «Pro administratyvnu protseduru»: holovni pidsumky vid ekspertiv [A year with the Law «On Administrative Procedure»: main conclusions from experts]. *par.in.ua.* Retrieved from: https://surl.li/tqjrky [in Ukrainian].
2. Tymoshchuk, V., Boiko, I., & Shkolyk, A. (2022). *Zakon «Pro administratyvnu protseduru»: zahalni prozori pravyla vzaiemodii mizh derzhavoiu ta hromadianamy y biznesom [The Law «On Administrative Procedure»: general transparent rules of interaction between the state and citizens and business]*. Kyiv: Reforma derzhavnoho upravlivnnia [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy Pro administratyvnu protseduru vid 17 liutoho 2022 roku No. 2073-IX [Law of Ukraine On administrative procedure of February 17, 2022 No. 2073-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text [in Ukrainian].
4. Hrechaniuk, R. (2025). Pryntsypy administratyvnoi protsedury: yurydychnyi zmist ta praktychne znachennia. Aktualni pytannia tlumachennia ta zastosuvannia Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [Principles of administrative procedure: legal content and practical significance. Current issues of interpretation and application of the Law of Ukraine «On Administrative Procedure»]. Proceedings from TAPHEIU '25: *«Vykladannia administratyvnoi protsedury v zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy» – «Teaching Administrative Procedure in Higher Education Institutions of Ukraine»*. (pp. 48-54) [in Ukrainian].
5. Vdovichena, L. (2025). Pryntsypy administratyvnoi protsedury: yurydychnyi zmist ta praktychne znachennia. Aktualni pytannia tlumachennia ta zastosuvannia Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [Principles of Administrative Procedure: Legal Content and Practical Significance. Current Issues of Interpretation and Application

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025

of the Law of Ukraine «On Administrative Procedure»]. Proceedings from TAPHEIU '25: *«Vykladannia administratyvnoi protsedury v zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy» – «Teaching Administrative Procedure in Higher Education Institutions of Ukraine»*. (pp. 34-38) [in Ukrainian].
6. Boiko, I. (2023). Pryntsypy administratyvnoi protsedury ta yikh praktychne znachennia [Principles of Administrative Procedure and Their Practical Significance]. *Visnyk – Bulletin*, 4(90), (pp. 47-53) [in Ukrainian].
7. Tymoshchuk, V. (2024). Dyskusiini pytannia predmeta i sfery dii Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [Discussion Issues of the Subject and Scope of the Law of Ukraine «On Administrative Procedure»]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, 11, (pp. 14-29) [in Ukrainian].
8. Soloviova, O.M. (2023). Deiaki mirkuvannia pro pryntsypy administratyvnoi protsedury [Some Considerations on the Principles of Administrative Procedure]. *Problemy zakonnosti – Problems of Legality*, 163, (pp. 248-266) [in Ukrainian].
9. Khliborob, N.Ye. (2024). Mistse ta zastosuvannia novoho Zakonu «Pro administratyvnu protseduru» u rehuliuvanni publichnykh e-posluh [The place and application of the new Law «On Administrative Procedure» in the regulation of public e-services]. *Zhurnal «Zrostannia nauky: yurydychna nauka» – Journal «ScienceRise: Juridical Science»*, 1(27), (pp. 15-21) [in Ukrainian].
10. Zakon «Pro administratyvnu protseduru»: yak tse maie pratsiuvaty v OMS. (n.d.). *par.in.ua*. Retrieved from: https://surl.lu/qetyrm [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru»: roziasnennia vid ekspertiv Proiektu USAID «HOVERLA». (n.d.). decentralization.ua. Retrieved from: https://surl.lt/lbensf [in Ukrainian].
12. Khrebtova, A. (2025). Znachennia Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» dlia publichnoho administruvannia. Aktualni pytannia tlumachennia ta zastosuvannia Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [The significance of the Law of Ukraine "On Administrative Procedure" for public administration. Current issues of interpretation and application of the Law of Ukraine «On Administrative Procedure»]. Proceedings from TAPHEIU '25: *«Vykladannia administratyvnoi protsedury v zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy» – «Teaching Administrative Procedure in Higher Education Institutions of Ukraine»*. (pp. 48-54) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.40

Volodymyr Sukharnykov

ADAPTION OF NATIONAL LEGISLATION ON ADMINISTRATIVE PROCEDURE TO THE REQUIREMENTS OF THE EUROPEAN UNION: STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT

The conference materials are devoted to the analysis of the challenges and prospects for the development of administrative procedure in Ukraine in the context of the implementation of a single law. The key role of the Law on Administrative Procedure (LAP) is considered as an instrument for protecting the legitimate interests, freedoms and rights of individuals and legal entities, as well as as a mechanism that determines a clear sequence of actions of government bodies. Particular attention is paid to the challenges facing the public administration system, in particular the need for systematic training of employees in the field and timely synchronization of the regulatory and legal framework.

It is emphasized that the LAP ensures predictability, accountability and transparency of administrative procedures in accordance with European Union standards. The law harmonizes domestic legislation with the principles of good governance, which are the basis of the EU legal system. The implementation of the ZAP is considered as a catalyst for the professionalization of the civil service, which has a positive impact on the speed and quality of case resolution, unifies the standards of government activities and contributes to the formation of an administrative culture focused on respect for the interests of citizens. It is noted that such an approach strengthens the rule of law, contributes to the further development of democracy and the establishment of the principles of good governance, fully complying with modern European integration trends.

Keywords: *public administration, state regulation, administrative procedure, European Union standards, principles of good governance.*

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Відомості про автора / Information about the Author

Володимир Сухарников, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: suharnikov.vova@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-0955-5431.

Volodymyr Sukharnykov, 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: suharnikov.vova@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-0955-5431.

© В. Сухарников
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.41

Марія Тимченко

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ВІЙНИ: РОЛЬ ПЛАТФОРМИ ДІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Матеріали представляють теоретичний аналіз особливостей публічного управління в умовах війни. Окреслено необхідність формування та реалізації цифрової стійкості держави за умов війни. Виявлено потреби створення цифрових платформ для забезпечення безперервності публічних послуг. Проаналізовано особливості впровадження платформи Дія в умовах війни.

Ключові слова: *цифровізація, цифрова стійкість, публічні послуги, платформа Дія, безперервність.*

В умовах воєнного стану в Україні створення платформ розвитку інфраструктури є важливим кроком до сприяння економічній стабільності та розвитку країни. Технології допомагають краще використовувати національні ресурси, створювати нові сектори економіки, зміцнювати національний потенціал та будувати національну економіку. Уряд відграє одну з ключових ролей під час кризи, оскільки саме уряд повинен забезпечити надання основних послуг та широкого спектру державних послуг для підтримки стабільності. Впровадження публічного управління у період дії воєнного стану є унікальним тим, що воно вимагає швидкого реагування, вирішення конфліктів та координації різних гілок влади. Використання воєнного стану в контексті правової бази для зміцнення безпеки та підтримки національної безпеки є серйозним викликом легітимності та ефективності уряду.

Країни, що постраждали від конфліктів, стикаються зі значними проблемами управління. До них належать порушення роботи комунікаційних мереж, зміни в політичному середовищі, економічна невизначеність та необхідність швидко приймати рішення в часи невизначеності. Деякі з ключових функцій уряду під час кризових ситуацій – це управління державними ресурсами, координація безпеки, забезпечення зв'язку між державними органами та підтримка державних послуг.

Увага науковців часто спрямована на вивчення показників належного державного управління в умовах воєнного стану. Дослідники (В. Борщевський, О. Василиця, С. Єгоричева, М. Їжа, Л. Курносенко, Є. Матвєєв, А. Мисишин, М. Лахижа, Дж. Немек та ін.) вивчають механізми адаптації до криз в публічному управлінні в умовах воєнного стану.

Цифрова стійкість – це здатність організації чи уряду виконувати критично важливі функції, відновлюватися та адаптуватися до нових можливостей під час та після кіберпорушень. Це визначення відображає комплексний підхід, що включає кібербезпеку, управління ризиками ІКТ та забезпечення безперервності публічних процесів [4].

Рівні цифрової безпеки включають такі структурні елементи як: законодавство, інституції, політики; технічні елементи серед яких: мережі, платформи державних послуг, системи моніторингу; та соціальні елементи: підвищення обізнаності, навчання персоналу, взаємодія зі суспільством. З метою забезпечення цифрової стійкості держави в умовах сучасних викликів важливим орієнтиром виступають міжнародні рамки та стандарти, що визначають підходи до захисту критичної цифрової інфраструктури, управління ризиками та забезпечення безперервності публічних послуг (табл. 1).

Державне регулювання використання цифрових технологій та правова основа регулювання цифрових технологій є критично важливим для утвердження верховенства права у кризових умовах.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Таблиця 1.

Основні міжнародні рамки та стандарти

Організація	Рамка / Документ	Ключовий внесок	Рік
OECD	Digital Government Policy Framework (DGPF) [7]	Шість вимірів: стратегія, організація, сервіс, технології, дані, безпечність	2020
ЄС	NIS2 Directive; Digital Operational Resilience Act (DORA) [5]	Підвищення стійкості ІКТ-інфраструктури та фінсектору; кіберсертифікація	2022-2025
НАТО	Resilience Reference Curriculum NATO [9]	Освітні модулі та вінієтки, whole-of-government/society	2025
ООН / ITU	Global Cyber security Index	Оцінка спроможностей країн у кібербезпеці; рекомендації	2021
CERRE	Digital Supply Chains Resilience CERRE [10]	Моніторинг резильєнтності в цифрових ланцюгах постачання; міжнародна координація	2024

Органи публічного управління повинні забезпечити, щоб довіра до електронних послуг і цифрової інфраструктури була ключовим елементом взаємодії між громадянами та урядом, а також підтримкою реформи управління й ефективного надання державних послуг [3]. Платформа Дія [1] в Україні відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, оптимізації та сталого відновлення держави,використання та розповсюдження електронних систем для співпраці між установами та громадськістю.

Платформа Дія забезпечує:

- надійність та високу доступність через хмарну архітектуру та мультизонне резервування даних;
- безперервність послуг завдяки автоматизованим механізмам масштабування;
- захист від кіберзагроз шляхом багаторівневої автентифікації, шифрування та проведення пентестів;
- управління кризовими ситуаціями з використанням стійких бекапів і планів DRP;
- прозорість та гнучкістьчерез відкритий код окремих компонентів і щомісячні звіти з SLI/SLO.

Платформа Дія – це хмарне рішення, яке дозволяє розподіляти робочі навантаження між кількома центрами обробки даних та аварійним відновленням. Авторизація в «Дії» здійснюється через BankID і MobileID із двофакторною перевіркою, за рахунок чого знижується ризик несанкціонованого доступу. Усі дані користувача шифруються як під час передачі TLS, так і в ключі клієнта AES-256. Крім того, проводиться постійний моніторинг «чутливих» мереж для виявлення шкідливої активності [6].

З 2021 року Міністерство цифрової трансформації Українипроводить зовнішні та внутрішні навчання, а також навчання «RedTeam» для вирішення складних ситуацій. «RedTeam» – це група експертів з кібербезпеки, які моделюють реальні ворожі атаки на інформаційні системи організації або держави, щоб виявити вразливості, оцінити ефективність оборонних заходів і навчити «BlueTeam» (команду захисту) оперативному реагуванню. На відміну від класичного пентесту, який має вузьке технічне завдання та обмежений час, «RedTeam» операції часто тривають тижні чи місяці й включають безперервні, цілеспрямовані багатоетапні атаки з мінімальними обмеженнями з боку замовника [8].

Під час дії воєнного стану платформа Дія стала ключем до зміцнення управління, трансформації відносин між державою і громадянами, побудови довіри та підвищення якості, прозорості та підзвітності державних послуг. З початку повномасштабного вторгнення у застосунку Діяз'явились нові документи та послуги, серед них: електронне пенсійне посвідчення, посвідка на проживання, документи англійською мовою, а також сервіс шерингу автомобіля.

Міністерство цифрової трансформації наголошує, що виклики, з якими стикаються громадяни, спричинені воєнними діями, не є перешкодою для реалізації стратегії цифрової трансформації. Екосистема Дія ефективно використовується як інструмент для створення ефективної інфраструктурної системи, що допомагає зменшити бюрократію без шкоди для якості державних послуг. Розробка цієї платформи спрямована на надання документів та послуг, що відповідають потребам сучасних користувачів [2].

Таким чином, зважаючи на збройну агресію проти України, питання цифрової стабільності стало актуальним, адже задля добре продуманої економічної системи та для забезпечення безперервного надання державних послуг, збереження національної єдності громадян важливо підтримувати взаємозв'язки між державою і громадянами за допомогою сучасних технологій надання публічних послуг. У цьому контексті платформа Дія є важливою як інструмент для доступу громадян до державних послуг, цифрових документів та соціальних послуг. Успіх Діїпід час воєнного стану відображається у високому рівні адаптивності цифрового урядування в Україні, сприяє зростанню довіри до державних інституцій і зміцненню цифрової стійкості національного масштабу.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Покращення якості цифрової інфраструктури відповідно до потреб громадян має велике значення для зміцнення верховенства права, розвитку ефективної цифрової держави, здатної функціонувати в умовах надзвичайних викликів.

References

1. Diia [Diia]. (n.d.). *diia.gov.ua*. Retrieved from: https://diia.gov.ua/ [in Ukrainian].
2. Tymchenko, M.S. (2022). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digital transformation of public administration in Ukraine]. *Extended abstract of master's thesis.* Mykolaiv: ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
3. Chalabiieva, M.R. (2024). Adaptatsiia pravovoho rehuliuvannia administratyvnoi reformy v umovakh voiennoho stanu: konstytutsiini aspekty tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia [Adaptation of legal regulation of administrative reform in conditions of martial law: constitutional aspects of digitalization of public administration]. Proceedings from RFSRCML '24: *IV Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia z nahody vidznachennia Dnia nauky-2024 v Ukraini «Aktualnist ta osoblyvosti naukovykh doslidzhen v umovakh voiennoho stanu» – IV International scientific and practical internet conference on the occasion of Science Day 2024 in Ukraine «Relevance and peculiarities of scientific research in martial law»*. (pp. 234-238). Kyiv: DNDI MVS Ukrainy [in Ukrainian].
4. Bevin, L. (2024). What Is Digital Resilience? *www.zengrc.com.* Retrieved from: https://www.zengrc.com/blog/what-is-digital-resilience/ [in English].
5. Shaping Europe's digital future. (n.d.). (2025). *digital-strategy.ec.europa.eu.* Retrieved from: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cybersecurity-policies [in English].
6. Digital technologies and the resilience of Ukraine's social protection system: wartime experience. (n.d.). (2024). *www.researchgate.net.* Retrieved from: https://surl.li/xhdqbk [in English].
7. The OECD DigitalGovernmentPolicyFramework: Sixdimensionsof a DigitalGovernment (n.d.). (2020). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://surl.lu/zesjwp [in English].
8. Redteaming. (n.d.). (2023). *www.techtarget.com*. Retrieved from: https://surl.lu/nqizch [in English].
9. *Resilience Reference Curriculum.* (n.d.). (2025). Brussels: NATO Headquarters [in English].
10. Timmers, P. (2024). *Resilience in Digital Supply Chains: Opportunities for Global and International Governance*. Brussels: Centreon Regulation in Europe (CERRE) [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.41

Maria Tymchenko

DIGITAL SUSTAINABILITY OF THE STATE DURING WAR: THE ROLE OF THE DIIA PLATFORM IN ENSURING THE CONTINUITY OF PUBLIC SERVICES

The materials presents a theoretical analysis of the features of public administration in wartime. The need to form and implement the digital sustainability of the state during wartime is outlined. The needs for creating digital platforms to ensure the continuity of public services are identified. The features of implementing the DYIA platform in wartime are analyzed.

Keywords: *digitalization, digital sustainability, public services, DIIA platform, continuity.*

Відомості про автора / Information about the Author

Марія Тимченко, аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mariatymchenko99@gmail.com, orcid: https//orcid.org/0009-0007-6503-2029.

Maria Tymchenko, 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: mariatymchenko99@gmail.com, orcid: https//orcid.org/0009-0007-6503-2029.

© М. Тимченко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.42

Світлана Верба
Ксенія Чуніхіна

ЦИФРОВІ СЕРВІСИ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Матеріали присвячені огляду ключових цифрових сервісів, що функціонують в Україні та сприяють розвитку сучасної моделі публічного управління. Зокрема, розглядаються такі цифрові платформи, як «Гід з державних послуг», «Дія.Цифрова освіта», «Дія.Бізнес», «єМалятко», «Дія City», а також система впровадження електронного цифрового підпису (ЕЦП). Ці сервіси створені з метою спрощення взаємодії громадян із державою, забезпечення відкритості, підвищення прозорості, ефективності надання послуг, розвитку підприємництва, цифрової грамотності, а також формування нових можливостей для реалізації громадянських прав і свобод у цифровому просторі.

Визначено, що розвиток цифрових інструментів є важливою складовою на шляху до створення сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та інтереси суспільства. Також підкреслюється, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умов належного рівня технічного забезпечення, нормативного регулювання та постійного підвищення цифрової компетентності як державних службовців, так і населення в цілому. Впровадження інноваційних сервісів сприяє модернізації системи державного управління, розширює доступ до послуг, підвищує довіру до інституцій влади та створює передумови для сталого розвитку України в умовах цифрової доби.

***Ключові слова**: цифрові сервіси, публічне управління, електронні послуги, Дія, цифрова трансформація, державна політика, ЕЦП, цифрова освіта, сервісна держава, інновації.*

Цифрові сервіси в Україні стали невід’ємною частиною процесу модернізації публічного управління. Сучасна модель державного управління, спрямована на ефективність, прозорість та зручність для громадян, неможлива без застосування новітніх цифрових технологій. В Україні у зв’язку з реалізацією цифрової трансформації було створено низку інноваційних платформ та сервісів, що суттєво змінюють взаємодію громадян з органами влади. Це дозволяє спростити процеси надання адміністративних послуг, підвищити ефективність державних програм і зменшити бюрократичні бар'єри, створюючи, таким чином, умови для розвитку громадянського суспільства. Завдяки ініціативам Міністерства цифрової трансформації та впровадженню платформи «Дія» (держави в смартфоні), спостерігається перехід до нової моделі надання адміністративних та соціальних послуг [1].

Платформа «Гід з державних послуг» є одним з основних інструментів для громадян України, що дозволяє отримувати актуальну інформацію щодо понад 2000 адміністративних послуг, доступних через державні органи. Це не лише перелік послуг, а й покрокові інструкції, що пояснюють, як та де можна отримати конкретну послугу, які документи необхідні для цього, скільки часу займе процес та яка вартість. Такий сервіс робить доступ до державних послуг більш прозорим, зрозумілим і передбачуваним, що є надзвичайно важливим для громадян, котрі часто стикаються з бюрократичними труднощами [2].

Цей інструмент є також важливим для зниження корупційних ризиків, оскільки всі етапи надання послуг стають публічно доступними та автоматизованими. Завдяки цьому, можливості для маніпуляцій і затримок значно зменшуються, а процес отримання послуг спрощується до мінімуму. Послуги на порталі визначенні на рис 1 [3].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Рис. 1**.** Послуги на порталі.
Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Враховуючи те, що цифрова грамотність є важливою складовою для ефективної взаємодії з електронними сервісами, особливо у державному секторі, важливою ініціативою є запуск платформи «Дія.Цифрова освіта». Це онлайн-платформа, яка надає безкоштовні курси для громадян з основ цифрової грамотності, безпеки в інтернеті, електронної комерції та інших актуальних тем. Програмою охоплюються як базові навички, так і спеціалізовані курси, що дозволяє кожному користувачу незалежно від рівня підготовки покращити свої знання та уміння в цифровій сфері. Це сприяє формуванню більш обізнаного суспільства та підвищенню рівня довіри до електронних послуг [4].

Стимулювання розвитку підприємництва є важливим пріоритетом для уряду України. «Дія.Бізнес» – це платформа, створена для підтримки підприємців та малого бізнесу в Україні. Вона надає широкий спектр послуг, включаючи консультації з питань бізнес-ліцензування, створення бізнес-планів, інформацію про різні програми державної підтримки, а також шаблони документів і можливість отримати професійні консультації онлайн [5].

Платформа також є частиною державної політики підтримки малого і середнього бізнесу, що є важливою складовою економічної стратегії України. Вона дозволяє підприємцям зберігати час, уникати необхідності відвідувати численні державні установи та отримувати необхідні ресурси для розвитку бізнесу. Впровадження таких інструментів є важливим кроком для зменшення адміністративного тиску на підприємців і стимулювання економічного розвитку країни.

Однією з найбільш інноваційних і зручних платформ є «єМалятко», що дозволяє батькам швидко та без зайвих витрат часу отримати низку послуг, пов'язаних з народженням дитини. Завдяки цій платформі батьки можуть одним запитом отримати до 10 послуг: реєстрацію народження, отримання допомоги по догляду за дитиною, внесення до реєстрів, приписку та інші адміністративні послуги. Це значно спрощує процедури для молодих батьків і дозволяє зменшити рівень бюрократії в державних установах [6].

У сфері інновацій було створено правовий режим «Дія City» – інноваційний проект для підтримки IT-компаній в Україні. Цей правовий режим створює спеціальні умови для IT-компаній, включаючи сприятливе

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

оподаткування, гнучке трудове законодавство та захист інтелектуальної власності. Це дозволяє залучати інвестиції та розвивати нові технології в країні, що є важливим для зміцнення інноваційної економіки [7].

Запровадження «Дія City» є важливим кроком до розвитку високих технологій в Україні, що дозволяє країні стати частиною глобального IT-ринку та створювати нові робочі місця.

Ключовим елементом усієї цифрової екосистеми є електронний цифровий підпис (ЕЦП) – засіб ідентифікації особи в цифровому середовищі. Його запровадження забезпечує юридичну рівність електронних і паперових документів. ЕЦП використовується для підписання документів, доступу до онлайн-сервісів, подачі декларацій та укладання юридично значущих договорів , забезпечуючи юридичну силу документів в електронному вигляді. Це значно полегшує процеси для підприємців та громадян, дозволяючи їм економити час та уникати паперової тяганини.

Цифрові сервіси в Україні є важливим інструментом трансформації публічного управління, які сприяють зниженню бюрократичного тиску, підвищенню прозорості та ефективності надання державних послуг, а також розвитку підприємництва і цифрової грамотності. Впровадження таких платформ, як «Гід з державних послуг», «Дія.Цифрова освіта», «Дія.Бізнес», «єМалятко» та «Дія City», є важливими етапами на шляху до побудови клієнтоорієнтованої держави, яка забезпечує зручний та доступний доступ до послуг для громадян.

Отже, запровадження цифрових сервісів у публічному управлінні України є невід'ємною частиною процесу побудови відкритої, ефективної та клієнтоорієнтованої держави. Саме через цифрову трансформацію можливо досягти нової якості взаємодії між владою та громадянами, забезпечуючи доступність, швидкість та прозорість державних послуг.

References

1. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (n.d.). *thedigital.gov.ua.* Retrieved from: https://thedigital.gov.ua [in Ukrainian].
2. Hid z derzhavnykh posluh [Guide to Public Services]. (n.d.). *guide.diia.gov.ua*. Retrieved from: https://guide.diia.gov.ua [in Ukrainian].
3. Zminiuite mistse prozhyvannia cherez Diiu: vidnovyly dvi posluhy [Change your place of residence through Diia: two services have been restored]. (n.d.). *diia.gov.ua*. Retrieved from: https://diia.gov.ua/news/zminiuite-mistse-prozhyvannia-cherez-diiu-vidnovyly-dvi-posluhy [in Ukrainian].
4. Diia.Osvita [Diia.Education]. (n.d.). *osvita.diia.gov.ua*. Retrieved from: https://osvita.diia.gov.ua [in Ukrainian].
5. Diia.Biznes [Diia.Business]. (n.d.). *business.diia.gov.ua*. Retrieved from: https://business.diia.gov.ua [in Ukrainian].
6. ieMaliatko [eMalyatko]. (n.d.). *diia.gov.ua*. Retrieved from: https://diia.gov.ua/services/yemalyatko [in Ukrainian].
7. Diia.City [Diia.City]. (n.d.). *city.diia.gov.ua.* Retrieved from: https://city.diia.gov.ua [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro elektronni dovirchi posluhy» No. 2155-VIII vid 05.10.2017 [Law of Ukraine «On Electronic Trust Services» No. 2155-VIII dated 05.10.2017]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/eucobp [in Ukrainian].
9. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh No. 1351-r vid 31.12.2024 [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Digital Development Strategy of innovation activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027 No. 1351-p dated 12/31/2024]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.42

Svitlana Verba
Ksieniia Chunikhina

DIGITAL SERVICES IN UKRAINE AS A TOOL FOR PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION

The materials is dedicated to the review of key digital services operating in Ukraine that contribute to the development of a modern model of public administration. In particular, the platforms «Guide to Public Services», «Diia.Digital Education», «Diia.Business», «eMalyatko», «Diia City», as well as the implementation of the electronic digital signature (EDS) system are examined. These services are designed to simplify citizen interaction with the state, ensure openness,

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

increase transparency and efficiency of service delivery, promote entrepreneurship, improve digital literacy, and create new opportunities for realizing civil rights and freedoms in the digital space.

It is emphasized that the development of digital tools is an essential component on the path toward building a service-oriented state focused on the needs of citizens and the interests of society. The thesis also highlights that successful digital transformation is only possible with adequate technical infrastructure, legal regulation, and continuous enhancement of digital competence among both civil servants and the general population. The introduction of innovative services supports the modernization of the public administration system, expands access to services, increases trust in government institutions, and creates the prerequisites for sustainable development of Ukraine in the digital age.

Keywords: *digital services, public administration, e-services, Diia, digital transformation, public policy, EDS, digital education, service-oriented state, innovations.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Ксенія Чуніхіна, студентка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: chunikhinaksenia0@gmail.com.

Ksieniia Chunikhina, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: chunikhinaksenia0@gmail.com.

© С. Верба, К. Чуніхіна
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.43

Владислав Хлановський

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У даній роботі розглянуто вплив організаційної культури на формування лідерського потенціалу в органах публічної влади. Проаналізовано ключові елементи організаційного середовища, що сприяють або, навпаки, перешкоджають розвитку лідерських якостей серед державних службовців. Особлива увага приділяється ролі відкритості, етичного управління, підтримки інновацій та внутрішньої комунікації. Водночас визначено бар'єри, які виникають у авторитарних, формалізованих або інертних організаціях. У дослідженні представлено результати аналізу наукових джерел, нормативної документації та окреслено методологічні підходи для подальшого емпіричного дослідження. Робота спрямована на обґрунтування необхідності трансформації організаційної культури як передумови розвитку лідерів нового покоління у сфері публічного управління.

Ключові слова: *організаційна культура, лідерський потенціал, публічна влада, державна служба, етичне управління, інновації, внутрішня комунікація.*

Організаційна культура є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої інституції, особливо органів публічної влади, які покликані забезпечувати суспільне благо, прозорість і підзвітність. В умовах динамічних трансформацій, що супроводжують реформування державного управління, питання формування лідерського потенціалу в системі публічної служби набуває особливої актуальності. Саме організаційна культура здатна як підтримати, так і пригнічувати розвиток лідерських якостей серед держслужбовців.

До елементів організаційної культури, які сприяють формуванню лідерського потенціалу, належать:

- відкрите лідерство та прозорість управлінських процесів – таке середовище заохочує ініціативу, відповідальність і самостійність, формуючи внутрішню мотивацію до лідерства;
- цінності інноваційності та постійного навчання – якщо в установі підтримується культура безперервного професійного розвитку, працівники охочіше проявляють ініціативу, навички стратегічного мислення та командної взаємодії;
- організаційна підтримка розвитку персоналу – наявність програм наставництва, коучингу, участь у тренінгах із лідерства сприяє виявленню та розвитку талантів;
- високий рівень внутрішньої комунікації та довіри – довіра між керівництвом і працівниками створює середовище, де кожен може висловлювати думки, пропонувати ідеї та брати відповідальність за їх реалізацію.

Натомість низка аспектів організаційної культури можуть стати бар'єрами для формування лідерських навичок:

- авторитарний стиль управління – домінування вертикальної комунікації і придушення ініціативності обмежують розвиток лідерського мислення;
- орієнтація на формалізм та бюрократизм – надмірне зосередження на процедурах та регламентах відволікає увагу працівників від стратегічного бачення та творчого підходу до виконання завдань;
- інституційна інертність та опір змінам – відсутність підтримки змін у внутрішньоорганізаційних практиках стримує появу нових лідерів;
- недостатність зворотного зв'язку – у середовищі, де не практикується конструктивна оцінка та заохочення, працівники втрачають мотивацію до прояву лідерських рис.

Таким чином, формування лідерського потенціалу в публічному управлінні є тісно пов'язаним із характером організаційної культури. Для досягнення якісних змін у державному управлінні необхідно трансформувати культурні установки в напрямі відкритості, гнучкості та орієнтації на розвиток людського капіталу. Реформа

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

публічної служби має передбачати не лише структурні зміни, але й переосмислення ціннісних засад організаційного середовища, що формує нову генерацію лідерів у публічному секторі.

Різноманітні дослідження підтверджують, що організаційна культура безпосередньо впливає на формування лідерського потенціалу в організаціях, зокрема в установах публічного сектору. Наприклад, Чарльз Б. Хендлінг і Лінда К. Шарп (2015) зазначають, що саме організаційна культура встановлює нормативні й поведінкові стандарти, які визначають норми взаємодії між працівниками, формують атмосферу довіри та задають орієнтири для професійного розвитку. Ключову роль у цьому процесі відіграє неформальне середовище, яке або сприяє, або гальмує ініціативність і здатність до лідерства [1].

Г. Хейс наголошує, що такі елементи культури, як відкритість до інновацій, підтримка нових ідей та гнучкість в управлінні, мають вирішальне значення для формування сприятливого середовища, у якому працівники мають змогу проявити ініціативу й лідерські якості. Установи, де стимулюється командна робота, підтримується професійне навчання та забезпечується комунікаційна прозорість, здатні ефективніше готувати майбутніх лідерів [2].

Ці висновки перегукуються з результатами досліджень українських науковців. Так, Н. Нижник та О. Юрченко підкреслюють, що демократична організаційна культура в органах публічного управління є критично важливою для формування лідерів нової генерації, здатних до прийняття рішень в умовах трансформації державної служби. У своїх працях вони також звертають увагу на роль професійної етики, державницьких цінностей і культури довіри як чинників, що формують основу лідерської поведінки [6].

Авторитарні або надмірно ієрархізовані організаційні культури можуть, навпаки, обмежувати розвиток лідерського потенціалу. Як зазначає К. Джонсон (2019), наявність складних вертикальних структур управління, дефіцит автономії та обмежені можливості професійного зростання знижують мотивацію працівників до прояву лідерства. Аналогічні висновки робить українська дослідниця Т. Мельник, яка вказує, що формалізм та відсутність культурної відкритості в системі державного управління України знижують рівень залучення молодих фахівців до управлінських процесів [3; 7].

У роботі Дж. Сміта та М. Льюїса підкреслюється важливість наявності етичних стандартів у культурі організації для виховання лідерів, здатних приймати обґрунтовані та відповідальні рішення. Дослідники вказують, що етична організаційна культура підвищує довіру до лідера, зменшує ризик прийняття популістських або недалекоглядних рішень та створює основу для стратегічного мислення [4].

У контексті українських реалій, В. Луговий і А. Чемерис також звертають увагу на важливість адаптації організаційної культури в органах публічної влади до сучасних викликів. Вони стверджують, що цифровізація, децентралізація та необхідність прозорого управління вимагають нових культурних підходів, орієнтованих на лідерство, ефективність і відповідальність [8].

З іншого боку, у дослідженні Л. Мур зазначено, що культура, орієнтована на збереження статус-кво, стабільність і жорстке дотримання процедур, може пригнічувати лідерські прояви. Це особливо актуально для публічного сектору, де нормативно-правова зарегульованість часто переважає над ініціативністю. Аналогічну думку висловлює О. Рябчук, який у своїх роботах підкреслює, що бюрократична інертність і недостатня підтримка інновацій в органах влади є бар'єрами для розвитку лідерських спільнот на місцях [5; 9].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що саме організаційна культура, її домінуючі цінності, норми поведінки та стилі управління значною мірою визначають, чи буде лідерський потенціал співробітників реалізований або пригнічений. Трансформація культури в напрямку відкритості, довіри, підтримки та інновацій є ключовою умовою для формування ефективного корпусу лідерів у публічній службі.

Таким чином, організаційна культура визначає не тільки рівень взаємодії між працівниками, але й можливості для розвитку лідерства в організаціях публічного сектору. Елементи культури, які сприяють відкритості до змін, підтримці інновацій та етичного управління, можуть бути ефективними факторами у формуванні лідерського потенціалу, водночас авторитарні підходи та обмеження можливостей для розвитку можуть призвести до зниження лідерських якостей серед працівників публічних органів.

Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід до аналізу взаємозв'язку між організаційною культурою та формуванням лідерського потенціалу в органах публічної влади. Дослідження ґрунтується на принципах системності, структурності, інтегративності та міждисциплінарності, що дозволяє розглядати досліджуване явище у взаємозв'язку організаційних, управлінських та соціально-психологічних чинників.

Для досягнення мети дослідження було використано такі методи:

Аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів – для вивчення існуючих підходів до трактування поняття «організаційна культура», її впливу на ефективність публічного управління та формування лідерських якостей.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Контент-аналіз внутрішньоорганізаційних документів публічних установ (регламентів, кодексів етики, стратегій розвитку персоналу) – для ідентифікації домінуючих елементів організаційної культури, які прямо чи опосередковано впливають на лідерську поведінку персоналу.

Планується проведення соціологічного опитування (анкетування) державних службовців – для емпіричної перевірки гіпотези про наявність взаємозв'язку між типом організаційної культури та рівнем лідерського потенціалу. Анкета включає як закриті, так і відкриті питання, що охоплюють: сприйняття організаційних цінностей, оцінку рівня підтримки ініціативи з боку керівництва, доступ до навчальних програм та практик розвитку лідерства.

Методи кількісного та якісного аналізу – для обробки результатів опитування буде використано статистичні методи (описова статистика, кореляційний аналіз), а також елементи якісного аналізу відповідей на відкриті запитання.

Порівняльний аналіз – для зіставлення впливу організаційної культури на формування лідерських навичок у різних типах публічних органів (місцеві органи влади, центральні органи виконавчої влади, тощо).

Висновки. Організаційна культура значною мірою визначає потенціал для розвитку лідерських якостей серед працівників публічного сектору. Ключовими елементами організаційної культури, що сприяють розвитку лідерства, є:

1) підтримка інновацій та креативності: організації, що заохочують новаторство та відкритість до змін, створюють середовище, яке сприяє розвитку лідерських якостей;

2) етичне управління та прозорість: високі етичні стандарти і прозорість у прийнятті рішень є важливими для формування лідерів, здатних приймати справедливі та обґрунтовані рішення;

3) підтримка взаємодії та колективної роботи: культури, які акцентують увагу на командній роботі та комунікації, сприяють розвитку лідерів, здатних працювати з різними людьми та керувати групами.

References

1. Handling, Ch.B., & Sharp, L.K. (2015). Organizational Culture and Leadership in the Public Sector. *Public Administration Review*, 75(2), (pp. 183-194) [in English].
2. Hayes, H.B. (2017). The Role of Innovation Culture in Leadership Development in Government Institutions. *Journal of Public Sector Management*, 9(3), (pp. 124-139) [in English].
3. Johnson, K. (2019). Barriers to Leadership in Bureaucratic Cultures. *Government Quarterly*, 46(1), (pp. 55-70) [in English].
4. Smith, J., & Lewis, M. (2020). Ethical Leadership and Organizational Culture: Public Sector Applications. *Ethics & Governance Journal*, 14(4), (pp. 201-220) [in English].
5. Moore, L.G. (2018). Cultural Constraints in Public Administration Reform. *International Journal of Administrative Sciences*, 37(2), (pp. 92-108) [in English].
6. Nyzhnyk, N.R., & Yurchenko, O.V. (2021). Orhanizatsiina kultura v systemi publichnoho upravlinnia: tsinnisni oriientyry ta vyklyky transformatsii [Organizational culture in the public administration system: value orientations and challenges of transformation]. *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Administrative Academy under the President of Ukraine*, 4(51), (pp. 32-40) [in Ukrainian].
7. Melnyk, T.M. (2020). Problemy formuvannia liderskykh yakostei u derzhavnii sluzhbi: kulturnyi vymir [Problems of forming leadership qualities in the civil service: cultural dimension]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State Administration: Theory and Practice*, 1, (pp. 56-61) [in Ukrainian].
8. Luhovyi, V.I., & Chemerys, A.V. (2022). Liderstvo v umovakh tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia [Leadership in the conditions of digital transformation of public administration]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 1(27), (pp. 18-25) [in Ukrainian].
9. Riabchuk, O.V. (2019). Instytutsiina inertnist v orhanizatsiinii kulturi orhaniv derzhavnoi vlady [Institutional inertia in the organizational culture of state authorities]. *Naukovi pratsi ChNU imeni Petra Mohyly. Seriia: Politolohiia – Scientific papers of Petro Mohyla National University of Chernivtsi. Series: Political Science*, 305(293), (pp. 44-49) [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.43

Vladyslav Khlanovskyi

THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE FORMATION OF LEADERSHIP POTENTIAL IN PUBLIC AUTHORITIES

This work examines the influence of organizational culture on the formation of leadership potential in public authorities. It analyzes key cultural elements that either promote or hinder the emergence of leadership qualities among civil servants. Special emphasis is placed on openness, ethical governance, innovation support, and internal communication as factors fostering leadership. Conversely, the paper identifies barriers arising in authoritarian, overly formalized, or change-resistant environments. The study includes a review of academic literature, regulatory documents, and outlines methodological approaches for future empirical research. The author substantiates the need for cultural transformation in public institutions as a prerequisite for nurturing a new generation of public sector leaders.

Keywords*: organizational culture, leadership potential, public authority, civil service, ethical governance, innovation, internal communication.*

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.

Vladyslav 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.

© В. Хлановський
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)

№ 1(1) 2025

Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.44

Олексій Цимбаленко

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ГРОМАД

Післявоєнна відбудова територіальних громад України є не лише питанням відновлення інфраструктури, а й можливістю для впровадження інноваційних підходів до публічного управління. У матеріалах визначено результати аналізу потенціалу інтеграції концепцій сталого розвитку, циркулярної економіки та теорії достатку в процес відновлення громад. Підкреслено важливість переходу від парадигми дефіциту до мислення достатку, що сприятиме мобілізації місцевих ресурсів, залученню інновацій та активізації громадянського суспільства. Запропоновано стратегічні підходи до публічного управління, які дозволяють територіальним громадам не лише ефективно відновитись, але й стати активними учасниками вирішення глобальних викликів.

Ключові слова: *публічне управління, територіальні громади, післявоєнна відбудова, сталий розвиток, глобальні виклики, циркулярна економіка, теорія достатку, 7D, стратегічне планування, інновації.*

Післявоєнна відбудова України – це складний і багатогранний процес, що вимагає не лише економічне, соціальне та екологічне відновлення громад, інвестиції в інфраструктуру, але і зміна підходів до організації публічного управління. Зміни в публічному управлінні є не менш ефективним ресурсом відновлення громад, тому що пов'язані з учасниками управлінського процесу (органами влади, бізнесом, місцевими мешканцями), тобто тими хто приймає участь у визначенні пріоритетів, виробленні довгострокових планів, раціонального використання ресурсів спрямованих на стійкий, сталий розвиток громади. Територіальні громади мають стати не лише об'єктами допомоги, але й активними суб'єктами соціально-економічних перетворень, щоб протистояти глобальним викликам.

У вирішенні цих проблем може допомогти інтеграція в практику публічного управління сучасних концепцій сталого розвитку, інноваційних підходів та стратегічного планування. На нашу думку у контексті повоєнного відновлення громади, особливу увагу потрібне приділити підходам, які поєднують глобальний вимір викликів з локальними можливостями громад, зокрема: теорія достатку Пітера Діамандіса, підхід 7D, концепція циркулярної економіки, підхід глобальних гранд-викликів Університету Сингулярності (Singularity University, США, Каліфорнія) до місцевого рівня. Саму тому розглянемо їх більш докладніше.

Так теорія достатку Пітера Діамандіса, співзасновника Університету Сингулярності, основана на зміні традиційної парадигми мислення в умовах обмежених ресурсів. Замість фокусування на дефіцитах (фінансів, матеріалів, кадрів), пропонується мислити в категоріях достатку: технології, знання, відкриті дані, глобальні мережі – все це є ресурсами, доступними і для невеликих громад. Як зазначає П. Діамандіс: *«Більшість проблем можна вирішити, якщо застосувати правильне мислення, інструменти та співпрацю»* [1]. Підкреслимо, що теорію достатку можна розглядати, як психологічний принцип визначення цілей і мотивацій, що дозволяє управлінцям досягти успіху через зміну мислення до створення планів дій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень для їхнього досягнення. А нову парадигму мислення достатку (abundance thinking) розуміти, як концентрацію на можливостях, а не на обмеженнях, тому що вона здатна змінити підхід до формування політик у громадах, активізуючи локальні ресурси, інноваційний потенціал, знання та соціальну енергію мешканців.

Наступним ключовим напрямком виступає концепція багатовимірного планування 7D, яка була сформована для планування міського простору, але є універсальною до організації розвитку територій. Цей підхід враховує сім ключових параметрів: щільність забудови (Density), функціональне різноманіття (Diversity), дизайн середовища (Design), доступність об'єктів (Destination Accessibility), транспортну логістику (Distance to Transit), управління попитом (Demand Management) і демографічні характеристики (Demographics) [2]. Такий погляд дозволяє уникнути фрагментарності та секторальної обмеженості в управлінні, і натомість забезпечує багатовимірне, інтегроване бачення відбудови. Наприклад, відновлюючи житловий район, громада має врахувати

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

доступ до шкіл, лікарень, енергоефективність, зелені зони, інфраструктуру для людей з інвалідністю, а також потреби майбутніх поколінь.

Отже, 7D-модель дозволяє здійснювати системне планування розвитку громад з урахуванням просторових, соціальних, економічних, транспортних, демографічних та управлінських факторів, формуючи цілісні рішення у процесі відновлення.

Застосування теорії циркулярної економіки, як альтернативи лінійній економіці, яка передбачає відновлення, повторне використання, раціональне споживання ресурсів, що потребує менше енергії та логістики. У контексті післявоєнної відбудови це, передусім, – переробка відходів руйнувань, повторне використання матеріалів, оптимізація ресурсів, розвиток місцевих систем збирання та сортування відходів, компостування, локальні цикли водокористування та енергопостачання. У співпраці з ПРООН в низці українських громад вже реалізуються пілотні проєкти, зокрема зі збору і переробки будівельного сміття для ремонту доріг. Це не лише економічно ефективно, а й екологічно безпечніше і швидше за традиційні підходи [3].

Підхід глобальних гранд-викликів Singularity University та його адаптація до місцевого рівня. Ці виклики охоплюють такі напрями, як енергетика, довкілля, продовольство, вода, житло, охорона здоров'я, освіта, безпека, врядування, тощо [4]. Кожен з них може бути адресований за допомогою рішень, що створюються на рівні громади. Наприклад, впровадження децентралізованих джерел енергії, розвиток локальних агропродовольчих систем, цифровізація шкільної освіти, створення екологічних укриттів і медичних пунктів з автономним живленням – все це одночасно відповідає локальним потребам та сприяє досягненню глобальних цілей сталого розвитку, може мати позитивний соціально-економічний та екологічний ефект у громадах. Таким чином, циркулярна економіка дозволяє створити ефективні моделі зменшення втрат, повторного використання матеріалів, переробки, а також нові формати взаємодії між владою, бізнесом і громадянами на основі екологічної відповідальності.

Дослідження вказаних підходів дозволяє запропонувати наступні практичні рекомендації для територіальних громад за наступними напрямами:

1. Інституціоналізація стратегічного бачення сталого розвитку:

- розробити та імплементувати локальні стратегії відновлення з інтеграцією цілей сталого розвитку ООН (цср) як структурної основи;
- впровадити індикаторну систему моніторингу цср-напрямів на рівні громад (енергетика, вода, освіта, врядування, клімат тощо);
- переглянути існуючі місцеві програми розвитку з урахуванням глобальних викликів і принципів довгострокової екологічної, соціальної та економічної стійкості.

2. Переосмислення ресурсів в парадигмі достатку:

- провести ресурсний аудит громади з урахуванням не лише матеріальних активів, а й людського капіталу, освітнього потенціалу, соціальних ініціатив;
- створити банки ідей або цифрові платформи краудсорсингу для збору інноваційних рішень від мешканців громади, бізнесу, молоді; забезпечити обмін досвідом впровадження інноваційних проєктів на регіональному та національному рівнях;
- визначити невикористаний потенціал: наприклад, перетворення будівельних відходів на ресурс, закинутих територій – на креативні простори та інноваційні проєкти.

3. Впровадження багатовимірного планування (7D):

- розробити інтегровані просторові плани розвитку з урахуванням факторів 7d: щільність, функціональність, доступність, демографія, мобільність, дизайн, управління попитом;
- застосовувати ГІС-платформи та урбан-аналітику для візуалізації потреб громади, прогнозування розвитку та формування сценаріїв відновлення;
- створити міждисциплінарні робочі групи при органах місцевого самоврядування, які об'єднають експертів з архітектури, соціальної політики, економіки, екології, транспорту.

4. Циркулярна економіка як інструмент еко-ефективного відновлення:

- запровадити локальні системи сортування та переробки відходів, у тому числі уламків зруйнованих будівель;
- створити муніципальні майданчики або підприємства з обробки вторинної сировини;
- надати податкові пільги чи пільгові кредити для малого бізнесу, що працює у сфері циркулярної економіки (компостування, переробка, екологічний дизайн тощо).

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

5. Посилення цифрової трансформації публічного управління:

- розвивати електронну демократію: інструменти е-консультацій, бюджети участі, онлайн-голосування щодо пріоритетів відбудови;
- створити відкриті дашборди реконструкції для моніторингу стану відновлення громади, бюджету, проєктів;
- впровадити цифрові навчальні платформи для службовців і лідерів громад щодо стратегічного управління, проектного менеджменту, sdg-інтеграції.

6. Формування партнерств та відкритої екосистеми відбудови:

- розвивати тристоронні партнерства: громада – університети – бізнес. створювати спільні інкубатори, платформи рішень, аналітичні хаби;
- ініціювати участь громад у європейських програмах трансформації: Horizon Europe, Green Deal, LIFE, New European Bauhaus;
- забезпечити інституційну підтримку участі громад в міжнародних донорських програмах (технічна допомога, супровід, фінансування аналітики).

7. Розбудова стійкості через освіту, охорону здоров'я та врядування:

- інвестувати у модернізацію системи освіти з урахуванням інклюзивності, цифровізації, нових компетентностей (зелені технології, підприємництво);
- забезпечити відбудову медичної інфраструктури з акцентом на доступність, автономність і профілактичну медицину;
- реформувати системи врядування в бік процедурної відкритості, участі громади, стійкості до криз.

Таким чином, післявоєнна відбудова територіальних громад України є не лише інфраструктурним завданням, а й стратегічною можливістю для запуску довготривалих трансформацій, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку та посилення ролі громад у вирішенні планетарних викликів.

Інтеграція сучасних концепцій, зокрема теорії достатку, багатовимірного планування (7D), циркулярної економіки та гранд-викликів Університету Сингулярності, створює нові інтелектуальні рамки для стратегічного публічного управління на місцевому рівні.

Запропоновані підходи мають практичне значення для побудови нової архітектури публічного управління в територіальних громадах України. Передусім, йдеться про перехід від реактивного, короткотермінового адміністрування до стратегічного, ціннісно орієнтованого управління на основі даних, прогнозування та участі. Громади мають розглядатися не лише як одержувачі публічних ресурсів, а як повноцінні суб'єкти, здатні самостійно сформувати бачення свого розвитку, мобілізовувати внутрішні ресурси, впроваджувати інновації, адаптувати глобальні рішення під локальні умови.

Отже, публічне управління нового типу, що базується на інноваційності, відкритості, довірі, багаторівневому партнерстві та цифрових технологіях, здатне забезпечити ефективну реалізацію реконструкції не як повернення до «довоєнного стану», а як переходу до якісно нової реальності – більш стійкої, справедливої та інноваційної.

References

1. Diamandis, P., & Kotler, S. (2012). *Abundance: The Future Is Better Than You Think*. Free Press [in English].
2. Przybylowski, A. (et al.) (2021). 7D Urban Analysis and Mobility. *Journal of Urban Planning* [in English].
3. Ekolohichno oriientovanyi pidkhid do vidbudovy Ukrainy [An Environmentally Oriented Approach to Rebuilding Ukraine]. (n.d.). (2023). *www.undp.org.* Retrieved from: https://surl.li/izwboz [in Ukrainian].
4. Global Grand Challenges. (n.d.). *su.org.* Retrieved from: https://surl.lu/lhjeid [in English].
5. What is a Circular Economy? (n.d.). *ellenmacarthurfoundation.org*. Retrieved from: https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.44

Oleksii Tsymbalenko

INNOVATIVE APPROACHES TO PUBLIC ADMINISTRATION IN THE POST-WAR COMMUNITY RECONSTRUCTION CONTEXT

The post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine is not merely a matter of rebuilding physical infrastructure, but also an opportunity to implement innovative approaches to public administration. This materials presents the results of a study that explores the potential for integrating the principles of sustainable development, circular economy models, and the Abundance Theory into local recovery processes. Particular emphasis is placed on the transformation from a scarcity paradigm to a mindset of abundance, which enables the mobilization of regional resources, the stimulation of innovation, and the activation of civil society. The paper proposes strategic approaches to public administration that empower territorial communities to recover effectively and contribute as active stakeholders in addressing global challenges.

Keywords: *public governance, public administration, territorial community, post-war reconstruction, sustainable development, global challenges, circular economy, Abundance Theory, 7D, strategic planning, innovation.*

Відомості про автора / Information about the Author

Олексій Цимбаленко, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-8074-2463.

Oleksii Tsymbalenko, 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: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-8074-2463.

© О. Цимбаленко
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.45

Ірина Шабільянова

ГОСПІТАЛЬНІ ОКРУГИ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ КРОК У РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНИ

Реформування системи охорони здоров'я є одним із найбільш амбітних та водночас критично важливих завдань для будь-якої держави, що прагне забезпечити добробут своїх громадян. Для України, яка успадкувала застарілу та неефективну радянську модель медицини, ці трансформації є не просто бажаними, а життєво необхідними. В умовах децентралізації, обмежених ресурсів та постійних викликів, стратегічне значення набуває створення госпітальних округів. Цей підхід став не просто черговою зміною, а справді фундаментальним кроком, покликаним оптимізувати мережу закладів охорони здоров'я, підвищити якість та доступність медичних послуг, а також забезпечити раціональне використання фінансових і людських ресурсів на всій території країни. Саме через призму формування та функціонування госпітальних округів ми можемо оцінити реальний прогрес у побудові сучасної, пацієнтоорієнтованої та фінансово стійкої медичної системи в Україні.

Ключові слова: *реформування, державне управління, державне регулювання, госпітальні округи, система охорони здоров'я.*

Реформа системи охорони здоров'я в Україні є одним з найскладніших, але водночас найважливіших завдань. В умовах децентралізації та зміни фінансування, одним з ключових інструментів для підвищення ефективності та доступності медичної допомоги стало створення госпітальних округів. Цей підхід покликаний оптимізувати мережу закладів охорони здоров'я, забезпечити якісне надання послуг та раціонально використовувати ресурси.

Ідея створення госпітальних округів виникла як відповідь на нагальну потребу в оптимізації та підвищенні ефективності української системи охорони здоров'я. Протягом десятиліть країна стикалася з проблемою розпорошеності ресурсів, низької якості послуг у багатьох закладах та неефективного використання бюджетних коштів. Замість того, щоб продовжувати підтримувати велику кількість часто недоукомплектованих та застарілих лікарень, виникла концепція об'єднання зусиль і ресурсів у рамках функціональних територіальних одиниць – госпітальних округів. Це не просто адміністративна реформа, а стратегічне бачення, спрямоване на перетворення медичної допомоги: від фрагментованої та реактивної – до цілісної, високоякісної та пацієнтоорієнтованої. Мета цієї ідеї – забезпечити кожному українцю, незалежно від місця проживання, доступ до сучасних медичних послуг, сконцентрувати медичний потенціал та створити умови для сталого розвитку галузі.

В Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» госпітальний округ визначено як «територія, у межах якої забезпечено надання якісної, комплексної, безперервної і орієнтованої на пацієнтів медичної та реабілітаційної допомоги шляхом організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [1]. Як функціональне об'єднання закладів охорони здоров'я, розташованих на певній території і метою якого є забезпечення безперервної та якісної медичної допомоги населенню, зазвичай, він включає кілька адміністративно-територіальних одиниць (районів, міст), які об'єднуються навколо багатопрофільної лікарні інтенсивного лікування.

Основна мета створення госпітальних округів – це побудова ефективної, пацієнтоорієнтованої та фінансово стійкої системи охорони здоров'я.

Це досягається через реалізацію п'яти основних завдань:

1) оптимізацію мережі лікарень: замість розрізнених та часто недофінансованих лікарень у кожному населеному пункті, створюється єдина мережа, де кожен заклад має свою чітку функцію (первинна допомога, планова госпіталізація, невідкладна допомога тощо);

2) підвищення якості медичної допомоги: концентрація ресурсів та спеціалістів у великих лікарнях інтенсивного лікування дозволяє забезпечити доступ до сучасного обладнання та кваліфікованих медичних кадрів;

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

3) раціональне використання ресурсів: уникнення дублювання функцій та обладнання, централізовані закупівлі, ефективне управління фінансами в межах округу;

4) доступність послуг: забезпечення своєчасного доступу до необхідної медичної допомоги для мешканців як міських, так і сільських територій за принципом «золотого часу» (до 60 хвилин до багатопрофільної лікарні);

5) впровадження маршрутів пацієнтів: чітке визначення, куди і за якою допомогою має звертатися пацієнт, що дозволяє уникнути безсистемного переміщення між закладами.

Успішне функціонування госпітальних округів, що є наріжним каменем реформи медичної галузі, залежить від дотримання низки ключових принципів під час їхнього формування, а саме: спроможність лікарень надавати повний обсяг послуг, демографічні показники та щільність населення, транспортна доступність, а також економічна доцільність. Ці принципи забезпечують оптимальне використання ресурсів, доступність послуг та високу якість медичної допомоги для населення.

1) Спроможність лікарень надавати повний обсяг послуг. Цей принцип передбачає, що центральна лікарня госпітального округу – багатопрофільна лікарня інтенсивного лікування (БЛІЛ) – повинна бути достатньо потужною та оснащеною, щоб забезпечити повний спектр вторинної (спеціалізованої) та госпітального етапу екстреної медичної допомоги. Це включає наявність необхідних відділень (хірургічне, терапевтичне, реанімаційне, діагностичне тощо), сучасного обладнання (МРТ, КТ, УЗД, ендоскопічне обладнання), а також висококваліфікованого медичного персоналу відповідних спеціальностей.

2) При формуванні округів оцінюється матеріально-технічна база існуючих закладів, їхній кадровий потенціал та фінансові спроможності. Мета – не просто об'єднати лікарні, а створити потужний медичний хаб, який здатен надавати допомогу високого рівня, уникнувши «розпорошення» ресурсів між багатьма дрібними, неспроможними закладами. Це також стимулює розвиток спеціалізованих послуг та створення клінічних маршрутів пацієнтів.

3) Демографічні показники та щільність населення. Розмір та межі госпітального округу визначаються з урахуванням кількості населення, яке він обслуговуватиме, та щільності його проживання. Важливо забезпечити достатній обсяг пацієнтопотоку для центральної лікарні, щоб її робота була економічно вигідною, а медичний персонал мав достатню практику для підтримання високої кваліфікації. Округи формуються таким чином, щоб охопити оптимальну кількість населення (зазвичай від 120-200 тисяч до 1 мільйона, залежно від регіону та специфіки), гарантуючи при цьому, що кожна людина матиме доступ до медичної допомоги. У регіонах з низькою щільністю населення межі округу можуть бути ширшими, тоді як у густонаселених – більш компактними. Це дозволяє уникнути як надмірної завантаженості, так і недовантаженості медичних закладів.

4) Транспортна доступність. Одним з найважливіших аспектів є забезпечення своєчасного доступу населення до центральної лікарні округу. Як вже наголошувалось, що час доїзду до багатопрофільної лікарні інтенсивного лікування (БЛІЛ) не повинен перевищувати певного критичного значення, так званого «золотого часу» (зазвичай до 60 хвилин, а для окремих невідкладних станів – до 30 хвилин). Цей час є вирішальним для порятунку життя та мінімізації наслідків багатьох гострих станів (інфаркт, інсульт, політравма). При визначенні меж округів враховується стан дорожньої інфраструктури, наявність транспортних маршрутів та можливість швидкого доїзду бригад екстреної медичної допомоги. У сільській місцевості та віддалених районах, де доїзд може бути складнішим, особлива увага приділяється розвитку мережі пунктів постійного базування бригад екстреної допомоги та, за необхідності, покращенню дорожнього покриття.

5) Економічна доцільність. Формування госпітальних округів має базуватися на принципах раціонального використання бюджетних коштів та підвищення фінансової ефективності системи охорони здоров'я. Мета – зменшити неефективні витрати на утримання малопотужних, погано оснащених закладів, які не можуть надавати якісних послуг. При об'єднанні лікарень та централізації ресурсів досягається економія масштабу (наприклад, при централізованих закупівлях обладнання, медикаментів, палива), оптимізується використання ліжко-місць, зменшуються накладні витрати. Це дозволяє спрямувати вивільнені кошти на модернізацію обладнання, підвищення заробітної плати медичного персоналу та покращення якості послуг. Створення госпітальних округів також сприяє залученню інвестицій, оскільки великі та спроможні медичні заклади є більш привабливими для донорів та інвесторів.

Дотримання цих принципів є запорукою успішного функціонування госпітальних округів та забезпечення громадян України доступною та якісною медичною допомогою.

Переваги впровадження госпітальних округів цілком очевидні. Це покращення якості та безпеки медичної допомоги, зменшення нераціональних витрат, залучення інвестицій, розвиток спеціалізованої допомоги.

Однак, створення госпітальних округів – це довгостроковий процес, який потребує постійного моніторингу, адаптації та вдосконалення. Важливою є тісна співпраця між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, медичною спільнотою та громадами. Успішна реалізація цієї реформи є фундаментом для

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

побудови сучасної, доступної та ефективної системи охорони здоров'я, здатної відповідати потребам громадян та викликам сьогодення.

Системне державного управління госпітальним округом має включати такі складові [2]:

1) цілі (включає формулювання місії, бачення та конкретних цілей розвитку госпітального округу);
2) завдання;
3) організаційна структура (формування та функціонування управлінської формації, що несе відповідальність за практичну реалізацію політики у медичній сфері та виконання функцій госпітального округу);
4) нормативно-правове підґрунтя;
5) стратегічне планування;
6) ресурсне забезпечення;
7) управління людськими ресурсами;
8) інформаційне забезпечення;
9) моніторинг та оцінка.

Для забезпечення результативності та належного управління госпітальними округами необхідно зосередитися на таких критично важливих рис системи як адаптивність, комунікаційна спроможність, автономність :

– Так, ефективність госпітального округу безпосередньо залежить від його здатності пристосовуватися до постійно мінливих умов та вимог середовища. У сучасному світі, де медичні технології розвиваються стрімкими темпами, а епідеміологічна ситуація може змінитися за лічені дні (як це показала пандемія COVID-19), статична мережа лікарень є неефективною. Це передбачає не лише регулярне оновлення переліку медичних послуг, що надаються в окрузі відповідно до потреб населення та нових стандартів лікування, а й динамічне коригування самої мережі медичних закладів. Наприклад, це може включати перепрофілювання лікарень, модернізацію обладнання, розширення окремих відділень або, за потреби, створення нових спеціалізованих центрів. Така гнучкість дозволяє системі швидко реагувати на виклики, забезпечуючи актуальну та ефективну допомогу.

– Оскільки госпітальний округ є складним об’єднанням багатьох учасників – від центральних багатопрофільних лікарень інтенсивного лікування до амбулаторій первинної допомоги, місцевих органів влади, громадських організацій та навіть приватних медичних закладів – необхідно впроваджувати ефективні форми партнерської взаємодії. Це виходить за рамки простої координації. Йдеться про спільне розроблення та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку округу, обмін інформацією, уніфікацію протоколів лікування та взаємодію в кризових ситуаціях. Створення спільних робочих груп, регулярні зустрічі керівників закладів, механізми зворотного зв’язку та прозоре обговорення проблем дозволяють забезпечити синергію зусиль, уникнути дублювання та конфліктів, а також спільно формувати візію майбутнього медичної допомоги в окрузі.

– Надання закладам охорони здоров’я більшої самостійності в управлінні та фінансах є потужним стимулом для покращення якості медичного обслуговування. Така автономія дозволяє активно впроваджувати інноваційні форми та методи надання послуг, а також налагоджувати ефективну співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, включаючи громадськість та бізнес. Лікарні можуть швидше впроваджувати нові технології, сучасні протоколи лікування, покращувати логістику пацієнтів, розширювати спектр послуг або впроваджувати сервіси, що відповідають потребам конкретної громади.

Також, автономія дозволяє лікарням самостійно встановлювати ефективні зв’язки з місцевою владою, бізнесом, благодійними фондами, освітніми закладами та громадськістю. Це сприяє залученню додаткових ресурсів, реалізації спільних проектів, спрямованих на покращення здоров’я населення, та забезпеченню прозорості у прийнятті рішень.

Синергія цих трьох якостей системи створює міцний фундамент для ефективного та стійкого розвитку госпітальних округів, що є запорукою успішного реформування всієї системи охорони здоров’я в Україні.

Таким чином, створення госпітальних округів є одним з найбільш ефективних та стратегічно важливих шляхів реформування системи охорони здоров’я в Україні, що забезпечують структурні зміни, спрямовані на підвищення якості, доступності та ефективності медичної допомоги. Цей підхід відповідає світовим тенденціям оптимізації медичної допомоги та враховує українські реалії. Однак успіх залежить від комплексного підходу, який включає одночасний розвиток первинної медичної допомоги, екстреної медицини, профілактичних програм, електронної охорони здоров'я та ефективної кадрової політики.

References

1. Zakon Ukrainy «Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia» [Law of Ukraine «Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Care»]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

2. Stovban, M.P. (2023). Problemy finansuvannia medychnykh zakladiv pislia utvorennia hospitalnykh okruhiv: aspekt derzhavnoho upravlinnia [Problems of Financing Medical Institutions after the Formation of Hospital Districts: Aspect of Public Administration]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, 3 (81), (pp. 188-195). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.31 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.45

Iryna Shabilianova

HOSPITAL DISTRICT AS A FUNDAMENTAL STEP IN REFORMING THE HEALTHCARE SYSTEM IN UKRAINE

Reforming the health care system is one of the most ambitious and at the same time critically important tasks for any state that seeks to ensure the well-being of its citizens. For Ukraine, which inherited the outdated and inefficient Soviet model of medicine, these transformations are not just desirable, but vitally necessary. In the context of decentralization, limited resources and constant challenges, the creation of hospital districts acquires strategic importance. This approach has become not just another change, but a truly fundamental step designed to optimize the network of health care institutions, improve the quality and accessibility of medical services, and ensure the rational use of financial and human resources throughout the country. It is through the prism of the formation and functioning of hospital districts that we can assess real progress in building a modern, patient-oriented and financially sustainable medical system in Ukraine.

Keywords: *reform, public administration, state regulation, hospital districts, health care system.*

Відомості про автора / Information about the Author

Ірина Шабільянова, аспірантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: shabilyanova@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-9627-6110.

Iryna Shabilianova, 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: shabilyanova@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-9627-6110.

© І. Шабільянова
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.46

Meng Xia

MODERN ACHIEVEMENTS OF THE GLOBAL HEALTH SYSTEM

The materials presents a summary of the main difficulties of the modern healthcare sector. The main areas of healthcare in which positive results were obtained were analyzed. It is emphasized that the global healthcare system must be constantly improved to prevent possible cataclysms both in individual countries and on a global scale.

Keywords: *healthcare, pandemic, healthcare management, WHO, interaction, cooperation.*

The health of the population is one of the indicators of the quality of life, the level of social and economic development of society. Health is one of the basic and immutable social values. Its shortcomings or absence cannot be fully compensated by any other values or benefits. Health is a condition and prerequisite for well-being and a proper quality of life, a standard, a measure of the degree of progress towards reducing the level of poverty, strengthening social cohesion and eliminating any manifestations of discrimination [2]. By the management of this system we understand the processes of decision-making by government, the private sector and civil society regarding health promotion and protection and their implementation in practice. In addition, management consists of formal and informal rules and traditions on the basis of which these institutions interact with each other and relate to the people whose health they seek to protect. Despite certain difficulties in the health system, the greatest successes have been achieved in the fight against specific diseases, but other programs have also been very important.

First, the fight against individual diseases. Global immunization campaigns have eliminated smallpox, curbed the spread of acute respiratory syndrome (SARS) and almost completely eradicated polio. The experience of combating SARS is illustrative. Although the disease initially caught the world by surprise, concerted action after the virus spread beyond East Asia quickly brought it under control [4]. WHO, at the center of the global health system, worked closely with national health authorities and played a critical role in this success. The global nature of the threat forced organizations to put aside competing interests and coordinate their efforts, quickly establishing worldwide epidemiological, clinical, and laboratory networks.

Second, tobacco control. The prevalence of tobacco use is one of the most serious threats to public health. That is why WHO created and led the WHO Framework Convention on Tobacco Control, adopted in 2003. With the participation of 300 organizations around the world, this framework convention initiated work to reduce the number of deaths estimated to be caused by tobacco use each year, which is approximately 8 million. In addition, tobacco use causes significant economic losses. These include significant health care costs and human resource losses due to tobacco-related morbidity and mortality [1]. WHO therefore works with governments to deepen their understanding of relevant scientific research. In addition, the international organization has helped to better inform the public about the dangers associated with tobacco. And in the policy area, it has paved the way for countries to confront the efforts of tobacco companies [7]. The world's leading tobacco companies, gradually losing users of traditional cigarettes, are looking for new ways to win over smoking supporters. The decline in the prevalence of regular cigarette smoking among young people in our country is taking place against the background of the growing popularity of alternative types of smoking. These include electronic cigarettes (e-cigarettes, vapes), tobacco heating devices (IQOS, Glo), and hookahs [3]. All this reinforces the need for control over tobacco products at both the state and global levels.

Third, disease tracking. The WHO Global Alert and Response System regularly track disease outbreaks around the world. It investigates 200 outbreaks each year, of which 5-15 require «major international response measures» [5]. The COVID-19 pandemic has shown that some countries that had the greatest potential for health security (the United States and the United Kingdom) are currently suffering from the greatest number of cases associated with the virus, including deaths [8]. COVID-19 is an illustration of how poor pandemic preparedness and response can impact health and safety at every level – local, national and global.

Fourth, vaccine development and access to medicines. Public-private partnerships, such as the Global Alliance for Vaccines and Immunization, are mobilizing resources and joining forces with pharmaceutical companies, governments

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

and donors to advance the development and distribution of promising new vaccines. Antiretroviral drugs, developed by Western pharmaceutical companies and distributed worldwide (including, on a large scale, by companies in India), are curbing the rise in AIDS deaths [6]. And civil society pressure and awareness campaigns are helping to reduce the prices of medicines for diseases such as HIV/AIDS, which pose a threat to the world. A new and promising approach is vaccination against cancer [9]. It works by stimulating the immune system against specific proteins found on tumor cells. Although this method is still in the active research phase, it holds promise for the development of personalized vaccines to enhance the effectiveness of standard treatments.

Fifth, digital technologies are radically changing all aspects of modern medicine, from diagnosis to treatment and subsequent patient care. With the advent of telemedicine, electronic medical records and artificial intelligence in diagnostics, medicine is becoming more accessible, accurate and personalized. One of the most striking examples is telemedicine, which allows patients to receive medical care remotely. This is especially important for residents of remote regions where access to quality medical care is limited. Electronic medical records simplify the exchange of information between different specialists and institutions, which improves the quality and speed of medical care [6]. Artificial intelligence, in turn, is used to analyze big data and identify patterns that may escape the human eye. Artificial intelligence helps in the early diagnosis of diseases such as cancer and cardiovascular diseases, which significantly improves treatment forecasts. The digitalization of medicine brings many benefits, including improved accessibility and quality of healthcare, reduced costs and increased efficiency of healthcare institutions. However, it also faces a number of challenges, such as the need to protect patients' personal data, ensure cyber security and train healthcare staff to use new technologies. In addition, it is important to ensure equal access to digital technologies for all segments of the population to avoid digital inequality. It is worth mentioning separately that mobile applications have become increasingly popular in medicine over the past 10 years. They are used to monitor health, diagnose, treat and control the patient's condition. Many mobile applications provide information about health and fitness, help control blood pressure, blood sugar levels and other health indicators. They can also be used to receive consultations and advice from doctors.

Thus, the threats of a global crisis and the corona virus pandemic have shown that the global health system must grow in order to prevent possible cataclysms both in individual states and on a global scale. In order to put an end to a global pandemic, the world must join forces no less than on a global scale. This is a historic test for global cooperation. And it is the global health system, having a huge positive international experience in combating various problems in the field of public health that remains the only effective interaction that consolidates the efforts of most countries of the world to overcome the problems of all humanity. The pandemic has become just one example of the need for an effective healthcare system. It is worth emphasizing that the main facts about the latest achievements of the global healthcare system indicate that the existing achievements are already changing the paradigm of treatment. They allow for more accurate diagnosis of diseases, development of individual treatment plans and increase the chances of full recovery. Thanks to the latest achievements and technologies, medicine is becoming more accessible and effective for everyone.

References

1. Havrychenko, D.H. (2022). Okhorona zdorovia v umovakh zahroz vid COVID-19: zakonodavchi mekhanizmy Yevropeiskoho Soiuzu [Health care in the face of threats from COVID-19: legislative mechanisms of the European Union]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public management and administration*, 33(72), 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_1_9 [in Ukrainian].
2. Poliakova, O., Malikina, O., & Andriiash, V. (2019). Mizhnarodnyi dosvid finansuvannia reform u sferi okhorony zdorovia [International experience in financing health care reforms]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public management and regional development*, 5, (pp. 474-492) [in Ukrainian].
3. Bogomolov, A.Ye. (2018). Characteristic of nicotine delivery devices – electronic cigarettes – as a tool to gut against tobacco dependence. *Zaporizhskyi medychnyi zhurnal – Zaporizhia Medical Journal*, 20 (107), 2, (pp. 275-279) [in English]
4. Cuesto, M., Brown, T., & Fee, E. (2019). The World Health Organization. A History. Cambridge University Press. *www.researchgate.net.* Retrieved from: https://surli.cc/oponfr [in English].
5. Global Health Security Index 2021. (n.d.). (2021). *www.ghsindex.org.* Retrieved from: https://www.ghsindex.org/#l-section--map [in English].
6. Global HIV & AIDS statistics – 2020 fact sheet. (n.d.). (2020). *www.unaids.org*. Retrieved from: https://www.unaids.org/en/resources/fact-sheet [in English].
7. Goodchild, M., Nargis, N., & Tursan, d'Espaignet E. (2018). Global economic cost of smoking-attributable diseases. *Tobacco Control*, 27 (1), (pp. 58-64) [in English].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

8. Parker, B. (2020). WHO's members owe it more than $470 million. *www.thenewhumanitarian.org.* Retrieved from: https://surl.li/mfauha [in English].
9. Solana, J. (2020). A better globalization. *www.g-l-f.org.* Retrieved from: https://www.g-l-f.org/who-we-are/glf-members-listed-by-region/javier-solana/a-better-globalization [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.46

Мен Ся

СУЧАСНІ ДОСЯГНЕННЯ СВІТОВОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Матеріали представляють узагальнення основних труднощів сучасної сфери охорони здоров'я. Проаналізовано основні напрями сфери охорони здоров'я в яких було отримано позитивні результати функціонування. Наголошено, що глобальна система охорони здоров'я повинна постійно вдосконалюватися для попередження можливих катаклізмів як в окремих державах, так і в світовому масштабі.

Ключові слова: *охорона здоров'я, пандемія, управління охороною здоров'я, ВООЗ, взаємодія, співробітництво.*

Відомості про автора / Information about the Author

Мен Ся, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: mengx-ia19821007@163.com,orcid: https://orcid.org/0009-0009-5307-4736.

Meng Xia, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: mengx-ia19821007@163.com,orcid: https://orcid.org/0009-0009-5307-4736.

© Meng Xia
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.47

Wang Hong

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

The materials presents a justification of the scientific and practical significance of developing scientific principles of state anti-crisis management, examines the existing world experience of state counteraction to crisis manifestations in various spheres of public life, formulates some of the most important, from the author's point of view, components of state management in a crisis situation.

Keywords: *state management, anti-crisis management, crisis state, crisis situation, crisis manifestations, international practice, reforms.*

Today, there are many different public administration strategies for bringing the country out of a crisis. Some of them have truly provided strategic success; many of their elements are widely used in modern political, administrative and socio-economic practice. Others have proven to be not so effective – at some stages they provided some success, and at others they failed. Still others have been completely unsuccessful, even under the conditions that according to the initial plan they were quite capable and justified for a specific historical moment, but during implementation they often turned out to be completely ineffective. However, practice teaches that the historical experience of anti-crisis management, even erroneous and ineffective, must be studied and analyzed, to explain to one and others what is the key to success and the reason for failures. In overcoming the crisis with its threats, uncertainties and unpredictable consequences, objectivity, readiness for sober perception of alternative views, conclusions and proposals, impartial assessment of what difficulties and problems the country may face even in the conditions of a highly developed economy and a powerful political system are needed more than anywhere else. It is easiest to then look for the causes of the troubles that have fallen on the side, shift the blame to predecessors, and blame all sins on the «bad people», the opposition and foreign enemies. It is much more difficult to admit one's own mistakes, take responsibility for failures, and admit unprofessionalism and weakness of prospective thinking.

A lot of interesting and useful things from the point of view of anti-crisis management can be gleaned from the experience of the United States in bringing the country out of the Great Depression of the twentieth century. The situation was terrible: in five crisis years, investment activity in the country fell 5 times; the volumes of GNP decreased by 2 times; more than 3 thousand banks were closed. The number of unemployed exceeded 17 million people [6]. It was then that the US authorities understood the importance of tough anti-crisis management. It went down in history under the name of F. Roosevelt's «New Deal» [7]. It was during the Great Depression that tools were used that not only mitigated the crisis situation, but also gave a powerful impetus to reforming the system, which later turned the USA into one of the strongest countries in the world. Anti-crisis measures were implemented in four main areas:

1) reform of credit and financial relations, reduction of government spending, termination of unjustified subsidies, liberalization of pricing;
2) strengthening supervision and control in the sphere of securities trading, tightening of state control over price parities;
3) consistent anti-inflationary policy;
4) neutralization of mafia formations and total fight against corruption [2; 3].

The result of these actions was the possibility of preserving the controllability of the country, the monetary and credit system was saved, public trust in the government increased. In addition, a separate line was introduced into the country's budget, the article «allocations for anti-crisis measures», which were financed through a specially created Reconstruction Finance Corporation. When the banking system was threatened with collapse, F. Roosevelt declared a four-day bank holiday, introduced an «emergency law on banks», and allowed the issuance of banknotes not backed by gold. The dollar was also devalued and, at the same time, duties on imported goods were increased. An embargo was imposed on gold circulating between the United States and foreign countries. A special decree obliged US citizens to surrender gold reserves in the amount of more than $ 100. Measures were put in place to prevent the mass withdrawal of deposits by the

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

population. The increase in excise duties and the abolition of Prohibition had a positive impact on the stabilization of the financial and credit system. Fiscal policy was sharply strengthened, and public trials of violators of financial and labor law became the norm. The leading structural units of the state anti-crisis management were the National Recovery Administration (NRA), the Public Works Administration (WPA), and the Agricultural Adjustment Administration (AAA). A special place in the reform system belonged to the establishment of the Civilian Corps for the Conservation of Natural Resources and the Temporary Emergency Administration for Assistance to the Starving and Unemployed. The social insurance system, formed on the principle that future generations would recover the costs incurred in connection with social assistance payments during the crisis years, played its role. Most researchers believe that the «New Deal» initiated many innovative changes for its time that helped preserve the constitutional, economic, and social order existing in the country. Although it cannot be denied that many of the stated goals of the «new deal» remained unrealized, including in the areas of a drastic reduction in unemployment, limiting the number of bankruptcies, stabilizing the stock market, birth rates, and a noticeable decline in life expectancy [1]. These and many other crisis problems were resolved much later.

Another example of successful public management in a crisis situation can be the strategy of indicative planning, which was used in Germany and other countries of Western Europe in the process of implementing post-war recovery plans. The state of the German economy after the Second World War was critical, the financial system was almost completely destroyed, inflation was calculated in many hundreds of percent, industrial and agricultural production did not exceed one third of the pre-war period. The way out of the crisis was proposed by L. Erhard in the form of a social and market program, which went down in history as the «German miracle» [5]. The main components of L. Erhard's anti-crisis management:

- systematic state investment support for key sectors of the economy;
- reform in the direction of increasing confidence in the national currency;
- control of money emission;
- stimulating the recovery and development of the national producer, creating favorable conditions for private initiative and broad market competition;
- primarily for those engaged in real production and economic activity in a real competitive environment;
- increasing labor productivity [5].

Management was carried out on the basis of the principles of cyclicality in combination with forecasting, long-term programming and indicative planning. Money circulation was strictly regulated; the volumes of public procurement, capital investments and appropriations for the remuneration of officials were significantly limited. The anti-crisis price and credit policy was distinguished by strict conditions: prices were released «into free floating»; the norms of mandatory reserves for commercial banks were reduced; the scale of consumer mortgage and stock market credit, etc. These strict actions also brought tangible positive results to the country.

No less interesting and useful for the practice of modern public administration is the experience of constructive social transformations and administrative reforms initiated by Deng Xiaoping in China [4]. The basis of management in the post-Maoist period was the moral principles of Confucian philosophy: to live with dignity, without compromising the principles of humanism and human duty; to treat the past and elders with respect; to disdain a person with his passion for profit and personal gain; to work in such a way as to achieve the maximum possible; self-improvement and competition with others for achieving greater and fairer things; to combine external control with self-control. The listed principles are the spiritual and moral basis for the revival of Chinese society and the dynamic development of the country. And the results are impressive: in the recent past, one of the weakest economies in the world in terms of production and foreign trade has become a world leader, and in terms of GDP it has come close to the USA [4].

Thus, international experience shows that the models of anti-crisis management formed and tested in different countries of the world contain certain potential opportunities for progressive socio-economic changes. In addition, international experience is a considerable example of successful or ineffective public administration, which should be used correctly by modern states. That is why none of the models can be used in its pure form to form an anti-crisis management policy in a particular country. This is interrelated with the conditions for the accumulation of own experience by individual countries, the formation of mechanisms and institutions of a balanced economy, the presence of differences in the construction of financial and credit and other mechanisms. The use of positive experience should become a mandatory prerequisite for reforming the anti-crisis management system of a modern state.

References

1. Honchar, Yu. (2012). Vyvchennia periodu «Novoho kursu» Franklina D. Ruzvelta: suchasnyi stan, problemy i doslidnytski perspektyvy [Studying the «New Deal» Period of Franklin D. Roosevelt: Current Status, Problems and

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Research Prospects]. *enpuir.npu.edu.ua*. Retrieved from: http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/14895 [in Ukrainian].
2. Hromadska, N., & Andriiash, V. (2020). Efektyvnist pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen: osoblyvosti vykorystannia politychnoho analizu [The effectiveness of public management decision-making: features of the use of political analysis]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development,* 8, (pp. 445-470) [in Ukrainian].
3. Kaminskyi, M. (2014). Prezydent Franklin Ruzvelt i yoho «Novyi kurs» reform [President Franklin Roosevelt and His «New Deal» of Reforms]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law,* 12. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2014_12_50 [in Ukrainian].
4. Mykhtunenko, V., & Zhukov, O. (2021). «Kytaiske ekonomichne dyvo»: dosvid sotsialno-ekonomichnoho reformuvannia Kytaiu (II pol. XX – pochatok XXI st.) [«Chinese economic miracle»: the experience of China's socio-economic reform (2nd half of the 20th – early 21st century)]. *Kytaieznavchi doslidzhennia – Sinology Studies,* 1, (pp. 111-123) [in Ukrainian].
5. Sapa, N. (2011). Komparatyvnyi analiz svitovoho i vitchyznianoho dosvidu antykryzovoho derzhavnoho upravlinnia [Comparative analysis of global and domestic experience of anti-crisis public administration]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia – State and Regions. Series: Public Administration,* 1, (pp. 115-119) [in Ukrainian].
6. Savenko, H. (2018). Dosvid antykryzovoi ahrarnoi polityky SShA: «Novyi kurs» Franklina Ruzvelta [Experience of anti-crisis agrarian policy of the USA: Franklin Roosevelt's «New Deal»] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Economic Problems,* 22, (pp. 27-30) [in Ukrainian].
7. Burton, W. (2010). Folsom, Jim Powell FDR's Folly How Roosevelt and His New Deal Prolonged the Great Depression Tuesday. *fee.org*. Retrieved from: https://fee.org/articles/fdrs-folly-how-roosevelt-and-his-new-deal-prolonged-the-great-depression [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.47

Ван Хун

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Матеріали представляють обґрунтування наукової та практичної значущості розробки наукових засад державного антикризового управління, досліджується наявний світовий досвід державної протидії кризовим проявам у різних сферах суспільного життя, сформульовані деякі найважливіші, з погляду автора, складові державного управління в умовах кризової ситуації.

Ключові слова: *державне управління, антикризове управління, кризовий стан, кризова ситуація, кризові прояви, міжнародна практика, реформи.*

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хун, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: 271568446@qq.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-1771-9703.

Wang Hong, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: 271568446@qq.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-1771-9703.

© Wang Hong
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.48

Світлана Верба
Ірина Юдіна

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Матеріали присвячені дослідженню процесу формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування в умовах децентралізації та трансформації публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що сучасне лідерство є ключовим чинником ефективності управлінської діяльності, особливо в період суспільно-політичних викликів і воєнного стану. Розглянуто зміст лідерських компетенцій, зокрема стратегічне мислення, комунікаційні здібності, відповідальність, емоційний інтелект та готовність до інновацій. Виокремлено підходи до розвитку лідерського потенціалу через професійну підготовку, участь у програмах розвитку та впровадження компетентнісно орієнтованих моделей управління. Окрему увагу приділено лідерству в умовах кризи, а також державній ініціативі зі створення резерву лідерів для деокупованих територій.

Ключові слова: *лідерство, лідерські якості, місцеве самоврядування, публічне управління, управлінські компетенції, стратегія, відповідальність, децентралізація.*

У сучасних умовах децентралізації влади та розбудови демократичного суспільства в Україні зростає роль органів місцевого самоврядування як провідників змін і безпосередніх представників інтересів громад. Ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від особистості керівника – його професійної підготовки, управлінських навичок, а передусім – від сформованих лідерських якостей. Саме формування лідерських якостей у таких керівників є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення ефективності управління та реалізації стратегічних цілей.

Лідерство в системі місцевого самоврядування – це не лише вміння організовувати і спрямовувати роботу команди, а й здатність надихати, приймати стратегічні рішення, нести відповідальність за розвиток громади. Саме тому проблема формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною, адже вона визначає якість управління на місцях, довіру населення до влади та успішність реалізації реформ.

Лідерство сьогодні розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності та спроможності управління в системі державної влади. Його значущість зумовлена необхідністю оперативного реагування на сучасні виклики – стрімкий темп суспільного розвитку, постійні трансформації в політичній, економічній та соціальній сферах. Сюди входять посилення глобальної конкуренції, інтеграційні процеси в світовій економіці, активне зростання ринків у країнах, що розвиваються, а також тенденції до дерегуляції, приватизації та технологічної модернізації. У таких умовах лідерство дозволяє не лише краще орієнтуватися в нових реаліях, але й ефективно використовувати як нові можливості, так і долати потенційні ризики [4].

Прояви лідерства в системі державної служби охоплюють ключові аспекти публічного управління, зокрема процеси визначення цілей, формування ефективної команди, управління персоналом у контексті реформ та адаптації до змін, а також налагодження результативних комунікацій в межах владної структури. Формування лідерських якостей у посадової особи тісно пов’язане з рівнем її освіченості, культурного розвитку, професійного досвіду та особистісної зрілості. Саме ці фактори сприяють здатності зберігати повагу до традицій, одночасно долаючи усталені шаблони мислення, виявляючи приховані резерви та бачення довгострокових перспектив. Лідер також відзначається високим рівнем соціальної відповідальності перед колективом, професійною спільнотою та суспільством загалом [1].

Лідерство в контексті місцевого самоврядування визначається як здатність керівника впливати на колектив, мотивувати його до досягнення спільних цілей, приймати ефективні рішення та забезпечувати розвиток громади. Згідно з дослідженнями, лідерські якості включають в себе такі компетенції, як стратегічне мислення, комунікативні навички, здатність до інновацій, емоційний інтелект та відповідальність. Зазначені якості є

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

критично важливими для керівників органів місцевого самоврядування, оскільки вони сприяють ефективному управлінню, підвищують довіру громадян та забезпечують сталий розвиток територій. Формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування потребує системного підходу, який включає в себе професійну підготовку, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах, а також практичний досвід управлінської діяльності. Зокрема, важливим є впровадження програм розвитку лідерства, які спрямовані на вдосконалення управлінських навичок та формування стратегічного мислення у керівників місцевого рівня [1].

Варто виокремити ключові вимоги до особистості лідера в державній службі, які можна класифікувати за трьома основними напрямами: адміністративно-функціональним, комунікативно-управлінським та морально-етичним (рис. 1) [1].

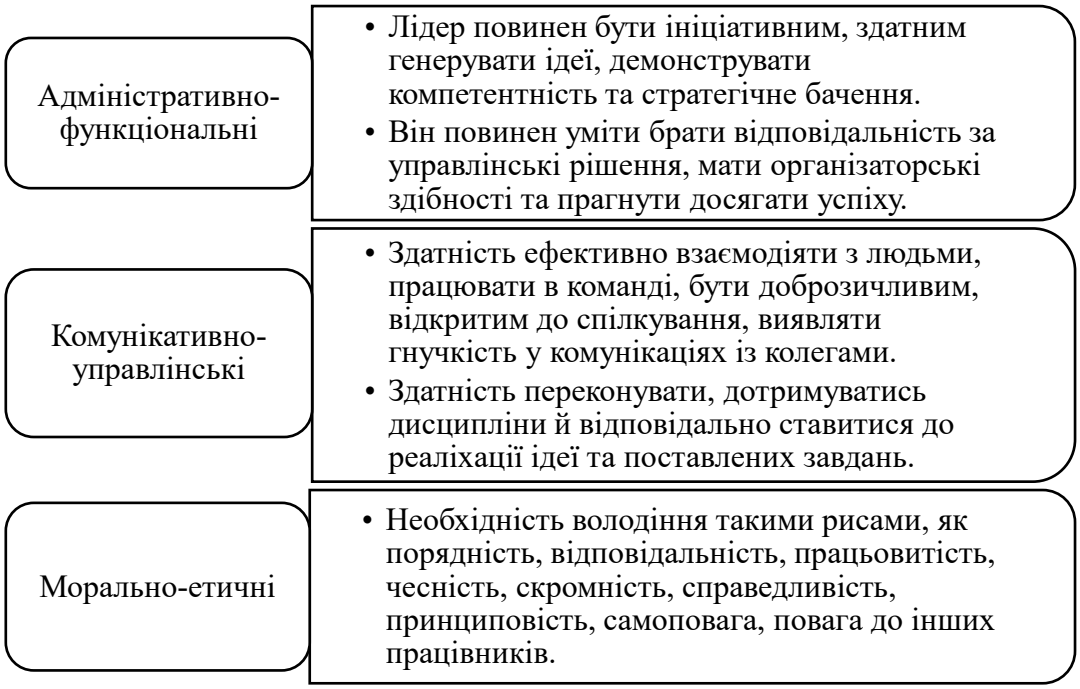

Рис. 1. Вимоги до особистості лідера в державній службі.
Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Сучасний керівник-лідер у публічній службі повинен володіти комплексом компетенцій, які охоплюють як професійну підготовку, так і особистісні якості. Насамперед, обов'язковими є глибокі знання у своїй сфері та розуміння законодавчих норм, що регулюють діяльність публічної служби. Не менш важливими є навички антикризового управління та здатність мислити стратегічно. До особистісних якостей, які визначають ефективного лідера, належать комунікативність, відкритість до діалогу, чесність, етична поведінка, здатність керувати персоналом, готовність приймати виважені ризики, уміння відверто інформувати керівництво про проблеми, а також позитивне ставлення до роботи, відданість обраній справі, критичне мислення, аналітичні здібності, креативність, адаптивність, амбітність, лідерський потенціал, емоційна стійкість та доброчесність. Крім того, лідерові важливо мати сильну внутрішню мотивацію, добре орієнтуватися в структурі своєї організації, вміти ефективно працювати в колективі, будувати продуктивні стосунки з колегами та постійно розвивати командну взаємодію [5].

Одним із ефективних інструментів формування лідерських якостей є впровадження компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом, яка дозволяє оцінювати та розвивати лідерські компетенції посадових осіб. Дана модель передбачає використання експертних оцінок, анкетування та інших методів для визначення рівня лідерських якостей та розробки індивідуальних планів розвитку для кожного керівника. Важливо також враховувати соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності, оскільки лідерство вимагає не лише професійних знань, але й емоційного інтелекту, здатності до емпатії та ефективного спілкування з різними соціальними групами. Розвиток таких якостей сприяє підвищенню авторитету керівника та зміцненню довіри з боку громадськості [5].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

У період глибоких соціально-політичних трансформацій, особливо в умовах війни чи загрози національній безпеці, лідерство набуває особливого значення. У такі моменти саме керівники – як на державному, так і на місцевому рівнях – визначають темп мобілізації суспільства, ефективність прийнятих рішень та рівень довіри громадян. Лідерство в умовах воєнного стану виходить за межі стандартного управління: воно стає питанням виживання, національної єдності й стійкості держави.

Лідерство на національному рівні вимагає від посадовців і політичних діячів максимальної відповідальності, а також здатності діяти рішуче в ситуаціях нестабільності, невизначеності та підвищеної загрози для безпеки країни. Такі обставини вимагають не лише мужності, а й далекоглядності, вміння формувати чітку стратегічну лінію дій та шукати шляхи врегулювання конфліктів за допомогою дипломатії та політичної майстерності. Водночас у кризовий період важливою складовою ефективного лідерства стає здатність консолідувати націю, об'єднати громадян навколо спільної мети – захисту держави. Це передбачає активне і прозоре спілкування з населенням, донесення достовірної інформації про актуальні загрози, ризики та плани дій, а також формування атмосфери довіри, моральної підтримки та єдності. Особливо актуальним у період війни є лідерство на регіональному рівні – у місцевих органах влади, військових адміністраціях та оперативних штабах. Саме тут ключовими стають здатність забезпечувати координацію між різними структурами, оперативне управління ресурсами, підтримка правопорядку та контроль за дотриманням прав людини. Такий формат лідерства потребує швидкого реагування, ефективної організації роботи й чіткої комунікації між усіма учасниками управлінського процесу [2].

Отже, сучасне лідерство в умовах воєнного стану – це синтез стратегічного бачення, високої відповідальності, здатності об'єднувати людей та керувати в умовах надзвичайного навантаження. Це не лише управлінська функція, а моральне й патріотичне зобов'язання перед країною та її громадянами.

Серед основних викликів у формуванні лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування можна виділити:

- обмежені ресурси, що включають в себе недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій;
- спротив змінам, зокрема небажання окремих керівників змінювати усталені підходи до управління та впроваджувати нові практики;
- недостатня мотивація, а саме відсутність стимулів для особистісного та професійного розвитку серед деяких посадових осіб.

Наразі в Україні впроваджується експериментальний проєкт щодо формування кадрового резерву лідерів-професіоналів (постанова КМУ від 23 травня 2023 р. № 524). До участі залучаються представники військових адміністрацій, центральних та місцевих органів влади, зокрема на деокупованих територіях, а також громадяни, які прагнуть працювати в державному секторі. У резерв зараховуються особи, чия професійна підготовка відповідає одному чи кільком із 20 напрямів, серед яких – адміністративне керівництво, стратегічне планування, організація роботи держоргану, налагодження комунікацій. Зазначена діяльність потребує високого рівня лідерства, відповідальності та здатності впливати на важливі суспільні процеси [3].

З огляду на сучасні тенденції та потреби суспільства, розвиток лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування є невід'ємною складовою успішного управління. Зокрема, впровадження програм розвитку лідерства, активна участь у професійних спільнотах та обмін досвідом сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів та зміцненню довіри громадян до влади.

Таким чином, формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу, поєднання теоретичних знань та практичних навичок, а також постійного професійного розвитку. Забезпечення ефективного лідерства на місцевому рівні сприятиме підвищенню якості управління, зміцненню демократичних інститутів та розвитку територіальних громад.

References

1. Chechel, A. (2016). Rozvytok liderskykh iakostei derzhavnykh sluzhbovtsiv yak shliakh udoskonalennia kompetentnisno-oriientovanoi modeli upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi [Development of leadership qualities of civil servants as a way to improve the competency-based personnel management model in civil service]. *Universytety i liderstvo – Universities and leadership,* 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10 [in Ukrainian].
2. Chumakova, H.V., & Pasichniuk, V.V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Leadership in crisis conditions: public administration during martial law]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and achievements in science,* 1, (pp. 212-225). Retrieved from: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225 [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy № 524 vid 23.05.2023 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 524 dated 23.05.2023 On the implementation of the experimental project on the creation of a reserve of state agency employees for work in the de-occupied territories of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
4. Morokova, T.Yu. (2019). Formuvannia liderskykh iakostei u kerivnyka orhaniv vlady [Formation of leadership qualities in heads of public authorities: Master's thesis abstract for obtaining the qualification of Master in specialty 074 Public Administration]. *Master's thesis.* Mykolaiv [in Ukrainian].
5. Stoyan, O.Yu. (2019). Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publichnoho upravlinnia [Leadership competencies for leader-managers in the field of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.48

Svitlana Verba
Iryna Yudina

FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN THE HEAD OF A LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITY

The materials focuses on the study of the process of forming leadership qualities in the head of a local self-government authority under the conditions of decentralization and public administration transformation in Ukraine. It is substantiated that modern leadership is a key factor in the effectiveness of managerial activity, especially during socio-political challenges and martial law. The content of leadership competencies is examined, including strategic thinking, communication skills, responsibility, emotional intelligence, and openness to innovation. The study highlights approaches to developing leadership potential through professional training, participation in leadership development programs, and the implementation of competency-based management models. Particular attention is paid to leadership in crisis conditions and the state initiative to create a leadership reserve for de-occupied territories.

Keywords: *leadership, leadership qualities, local self-government, public administration, managerial competencies, strategy, responsibility, decentralization.*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, 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: mag_idu@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-6156-1384.

Ірина Юдіна, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: iracdvs@gmail.com.

Iryna Yudina, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: iracdvs@gmail.com

© С. Верба, І. Юдіна
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.49

Wang Zhengyang

MARKETING IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION: CONCEPT AND CONTENT

The materials reveal the concept of marketing in the sphere of public administration. The object and subject of marketing in the sphere of public administration are determined; active participants of marketing in the sphere of public administration. The specifics of the implementation of the marketing complex in the sphere of public administration are revealed.

Keywords: *marketing, public administration, public management, goods, services, managerial activity.*

The transition from public administration to public management is evidence of the need to transition from the traditional institutional approach to the use of modern management procedures using modern means of analyzing management decisions and the practice of their implementation using specific programs [4]. One of such means is marketing in the sphere of public administration. According to some researchers, marketing in the sphere of public administration is «a tool of fierce competition, interconnected with its implementation in the activities of public authorities with the beginning of commercialization of their activities to the detriment of the fulfillment of the tasks of socio centric regulation of public life» [2]. According to other researchers, marketing in public administration is «first of all, a special approach in public administration, which puts the satisfaction of consumers and producers of public services in the first place, which acts as a specific form of marketing implementation» [5]. Some researchers believe that marketing in public administration is «a peculiar approach in public administration, which sets the main task of satisfying the interests and needs of consumers and producers of public services and acts as a specific form of marketing implementation; its subjects are state bodies and local self-government bodies» [4]. That is, marketing in the field of public administration is a social and managerial process necessary to ensure or transform the relationships of participants in specific market relationships and aimed at realizing general social needs based on the effective and rational use of resources, as well as the possibilities of their implementation and reproduction. In other words, marketing in the field of public administration is, first of all, an approach in public administration, where the main thing is the satisfaction of consumers and producers of public services, which acts as a specific form of marketing implementation. More specifically, it is the marketing activities of government bodies and/or their representatives, who act as producers, consumers or intermediaries (suppliers) in the processes of exchange of goods, services, ideas and other values.

The objects of marketing in the field of public administration can be:

1) public services and public goods (goods, services, etc.), both divided (for example, pension provision, medical care, general and vocational education), and indivisible (for example, national or public security);
2) goods and services necessary for the functioning of organizations and industries financed from the state budget: weapons, ammunition, material support and food for the needs of defense, protection of internal order, security, etc.; goods and services for the needs of state administration bodies, enterprises, organizations and institutions,
3) enterprises and organizations that are owned by the state and are subject to sale;
4) state administration bodies, social institutions significant for the state and their representatives – in order to increase their prestige, improve their image and ensure the promotion of their activities by public, commercial organizations and individuals;
5) rights, obligations and functions of citizens and organizations significant for the existence and development of the state and society – the processes of consuming public services, paying taxes, participating in elections, performing military duty, judicial and other civil duties, functions, etc.

Marketing subjects in the sphere of public administration are a set of active participants in public marketing activities, which significantly affect both the object of public marketing and the processes of marketing and transactional processes and the degree of success in achieving public marketing goals [3].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

Management bodies, entire sectors of the economy (transport, trade and the sphere of exhibition and fair activities, the hospitality industry, tourism and recreation), the media, educational and scientific institutions, public organizations [1] can participate in marketing relationships and actions. Territorial registration bodies of individuals and legal entities, tax authorities, statistical authorities can and should act as active participants in marketing. In addition, the specifics of the implementation of the marketing complex in the sphere of public administration are as follows:

- services are not material, not separated from the source, their quality is not constant over time, which creates the need to maintain the required level of quality (standardization of service provision processes), visualization of services (information support);
- prices for such services are formed by state authorities, depend on decisions of local and national authorities;
- in the market such a service provider is mostly a monopolist and service recipients have no choice, which reduces potential opportunities for improving the service provider's activities [6].
- In addition, marketing in the field of public administration should be used primarily to solve the following main tasks:
- ensuring stability in the state;
- market analysis, its structuring, analysis and forecasting of public demand for goods and services;
- regulation of exports and imports depending on the state of domestic and foreign markets using marketing tools;
- increasing the competitiveness of domestic producers and protecting the domestic market;– forming a positive image of the state;
- conducting advertising activities at the state level, using state structures to promote goods in foreign markets (through diplomatic missions);
- promoting the formation of optimal inter-sectored and regional proportions, developing competition, ensuring equal business conditions for all market entities;
- legislative support and creating appropriate conditions for the implementation of laws;
- stabilizing the market for goods and services [5].

It is worth noting that at present, without the use of marketing in the sphere of public administration, it is practically impossible to solve state-important problems regarding strengthening macroeconomic indicators, satisfying consumer needs at a high level, etc. The need to use marketing by public authorities is also associated with the difficult economic situation and globalization processes in the world.

Thus, marketing in the field of public administration is a system of application of the management concept and practical tools of marketing by subjects of administrative activity, which is implemented by satisfying the needs of society or its individual communities through mechanisms of mutual exchange of certain actions and resources, and the use of marketing mechanisms in public administration will contribute to the improvement of communication policy and organizational principles of administrative activity. In addition, the use of marketing mechanisms in public administration contributes to its reorientation to the needs of society and citizens. In turn, public marketing should become an integral part of the country's public administration system in market conditions, and its main task is to maximally satisfy the needs of the population at the expense of its own producers, for whom the state should create the most favorable conditions for development.

References

1. Kuropiatnyk, A.I., & Ladonko, L.S. (2021). *Marketynhova skladova publichnoho upravlinnia Brend-menedzhment: marketynhovi tekhnolohii [Marketing component of public administration Brand management: marketing technologies]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. [in Ukrainian].
2. Romanenko, K.M. (2010). Derzhavnyi marketynh yak mekhanizm maksymizatsii sotsialnoi efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia [State marketing as a mechanism for maximizing the social efficiency of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience,* 10. Retrieved from: https://surl.li/bbxsjb [in Ukrainian].
3. Romat, Ye. (2024). Markteynhovyi mekhanizm u systemi publichnoho upravlinnia [Marketing mechanism in the public administration system]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration,* 2(16). Retrieved from: https://surl.li/qzcmiq [in Ukrainian].
4. Shatun, V.T., & Zosimova, I.A. (2016). Marketynh v publichnomu upravlinni: sutnist, spetsyfika, klasyfikatsiia [Marketing in public administration: essence, specificity, classification]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly. Seriia: Derzhavne upravlinnia – Scientific works of the Black Sea State University named after Petro Mohyla. Series: State Administration,* (Vol. 267), 255, (pp. 181-187) [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

5. Sukhonosova, K.I. (2015). Mekhanizmy marketynhu v derzhavnomu upravlinni [Marketing mechanisms in public administration]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2015_2_18 [in Ukrainian].
6. Chaplai, I.V. (2015). Instrumentalna rol marketynhovoho mekhanizmu u systemi derzhavnoho upravlinnia [The instrumental role of the marketing mechanism in the system of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 7-8, (pp. 70-76) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.49

Ван Чженьян

МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ

В матеріалах розкрито поняття маркетингу в сфері державного управління. Визначено об'єкт та суб'єкт маркетингу в сфері державного управління; активні учасники маркетингу в сфері державного управління. Розкрито специфіку реалізації комплексу маркетингу у сфері державного управління.

Ключові слова: *маркетинг, державне управління, державний менеджмент, товари, послуги, управлінська діяльність.*

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Чженьян, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: phdstudy_zywang@163.com, orcid: https://orcid.org/0009-0003-6061-5787.

Wang Zhengyang, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: phdstudy_zywang@163.com, orcid: https://orcid.org/0009-0003-6061-5787.

© Wang Zhengyang
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.50

Анатолій Коссе

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВИ: ШЛЯХ ДО СТАБІЛЬНОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою та непередбачуваністю кризових явищ, публічне управління стикається з новими викликами. Ефективність реагування на кризи та забезпечення стабільності суспільства значною мірою залежить від здатності держави інтегрувати принципи соціальної відповідальності у свої управлінські практики. У тезах розкрито взаємозв'язок між публічним управлінням та соціальною відповідальністю держави. Розкрито ключові аспекти соціальної відповідальності держави, включаючи її роль у забезпеченні соціального захисту, розвитку людського капіталу, підтримці вразливих груп населення, а також у формуванні прозорої та підзвітної системи управління. Аргументується, що соціальна відповідальність держави є не просто етичним імперативом, а стратегічною необхідністю, що дозволяє будувати стійкіші та адаптивніші системи публічного управління. Зрештою, це відкриває шлях до стабільності та сприяє довгостроковому розвитку суспільства в умовах перманентних викликів.

***Ключові слова**: публічне управління, соціальна відповідальність, кризові умови, соціальна держава.*

Необхідною умовою становлення та існування соціальної держави виступає панування демократичних принципів у розбудові взаємовідносин між владою та суспільством, що надає можливості владним органам ефективно реалізовувати свої завдання з регулювання соціальних процесів та підтримки добробуту громадян з обов'язковим закріпленням справедливого механізму використання й розподілу загальносуспільних ресурсів. Вплив демократії на соціально-економічне життя, зумовлений соціально-політичними чинниками, спонукає публічних службовців та органи публічної влади:

- нести відповідальність за різноманітні аспекти в напрямі забезпечення соціального захисту громадян;
- створювати гідні умови для життя населення.

Саме компоненти соціальної держави реалізуються через процесуальну систему, зокрема, адресну соціальну політику, в яку включені державні та недержавні організації. Функціонування соціальної держави виявляє себе у визначенні соціальних цілей та завдань, багато з яких реалізує інститут соціальної відповідальності держави перед суспільством. Важливо, що держава загалом та окремо органи публічної влади несуть значну соціальну відповідальність [3].

Варто підкреслити, що процес визначення проблемних для органів публічної влади питань включає в себе соціальну відповідальність за:

1) обрання нагальних проблем зі списку звернень та заяв спеціалістів-консультантів, активних громадських діячів, політичних аналітиків, представників різних соціальних груп, а також з боку органів місцевого самоврядування;
2) встановлення причин винайденої проблеми, виокремлення цільових груп та кінцевих об'єктів;
3) підготовку процедури запуску соціальних проєктів, здійснення соціального замовлення й інших методів вирішення соціальних проблем;
4) реагування органів публічної влади на артикульовані проблемні питання [1].

Соціальна відповідальність держави та владних органів виявляється в повсякденному виконанні власних завдань у різних сферах публічного управління, проте найчіткіше вона проявляється під час здійснення ними заходів з реалізації державної соціальної політики. Це являє собою цілеспрямовану діяльність з метою досягнення низки найбільш актуальних соціальних цілей, а також проявляється у державі тільки за умов виконання соціальних функцій, чим має супроводжуватись процес формування соціальної держави.

В межах системи перерозподілу соціальної відповідальності між різними суб'єктами державу можна розглядати як один з інститутів, що забезпечує загальне керівництво та суспільну безпеку. Загальний сенс соціальної відповідальності держави являє собою логічне підтвердження головної мети, яка полягає в захисті

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

загальносуспільного громадського інтересу від різнопланових загроз внутрішнього та зовнішнього характеру. Держава у своєму глобальному сенсі виступає втіленням сконцентрованої волі суспільства, а не інтересів окремих груп. У цьому контексті вона повинна вирішувати та погоджувати інтереси різних груп та прошарків суспільства. Відповідно до домінуючої ідеології в державі, влада використовує різноманітні засоби та форми впливу на функціонування суспільства, а також регулювання суспільних відносин.

У більшості розвинених демократичних країн соціальна відповідальність держави виявляється у виконанні різних соціальних завдань:

- забезпеченні соціальної стабільності та благополуччя; регулюванні фінансово-економічної сфери для досягнення балансу між соціальною справедливістю та економічною ефективністю;
- коригуванні процесів розшарування суспільства, подоланні значних розривів у доходах, забезпеченні соціально справедливого перерозподілу ресурсів;
- встановленні основних соціальних гарантій та стандартів у сфері розподілу доходів, а також забезпеченні комплексу гарантій у соціально-гуманітарній сфері;
- забезпеченні суспільними благами, серед яких у тому числі є національна безпека й збереження громадського порядку [2].

Сучасною характеристикою суспільного стану та розподілу соціальної відповідальності в Україні є нестабільність. Операційна сфера соціальної політики функціонує в умовах складного соціально-демографічного, економічного та політичного контексту. Навіть за умови існування декларованих соціальних зобов'язань держави, їх обсяг систематично скорочується, а розподіл відповідальності все більше перекладається на суб'єктів нижчих рівнів: регіонального, місцевого, корпоративного або навіть на рівень окремих громадян. Перешкода професійній реалізації та пошуку гідної роботи – реальність для багатьох, соціальні ліфти працюють недостатньо ефективно. Використання потенціалу людей, що мають обмежені можливості працювати, обмежується та утруднюється. Нерівномірність доходів та можливостей доступу до ресурсів і послуг робить суспільство менш спрямованим на загальний добробут. Відмінність у доходах прийнятна в ринковій економіці, але значний розрив спричинює в суспільстві несправедливість і може генерувати соціальне напруження.

Варто відзначити, що створення демократичних інституцій не гарантує автоматичне затвердження демократії в країні: демократія – це не тільки структури, а й певні ідеали, які породжують високі очікування серед громадськості [2]. На жаль, Україні ще потрібно подолати довгий шлях для встановлення реальної демократії як бази соціальної моделі європейського типу. Саме через це ключовим напрямом державної соціальної політики в Україні на сьогодні повинна бути активна регулююча, а не управлінська роль держави у встановленні поступової взаємодії між різними інституціями для вирішення соціальних проблем та подальшого розподілу функцій у здійсненні соціальної політики на користь організацій громадянського суспільства. Основою соціальної політики повинне стати прагнення до збалансованості між особистою відповідальністю держави та суспільства за життєвий рівень громадян, надання можливостей для самореалізації та особистісного зростання, з одного боку, та особистою відповідальністю кожного громадянина за власне соціально-економічне становище, стан здоров'я та життя – з іншого. У сфері соціальної відповідальної діяльності органи публічного управління мають подвійну роль: по-перше, вони формують інституційне забезпечення для реалізації суспільної відповідальності всіма суб'єктами суспільних відносин; по-друге, вони самі є активними учасниками в цій діяльності шляхом її організації на основі принципів соціальної відповідальності.

Розвиток держави неможливий поза контекстом суспільства, вони взаємозалежні. Встановлюючи закони відповідно до вимог часу, держава також зобов'язана їх дотримуватися. Соціальна відповідальність держави повинна служити прикладом для громадян, стимулювати взаємодію між державою та особистістю через низку інституцій, при цьому спонукати до певних дій на благо всього суспільства.

Підсумовуючи визначення ролі держави у формуванні та забезпеченні соціальної відповідальності в українському суспільстві, важливо наголосити, що лише проголошення демократичності держави та ринкова економічна система самі по собі не можуть забезпечити рівновагу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, а індивідуальні зусилля не завжди можуть забезпечити можливість для особистої реалізації. Участь держави повинна проявлятися в забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян шляхом розподілу частини суспільних благ на підтримку соціально вразливих верств, законодавчому гарантуванні основних соціальних гарантій та прав, спрямовуванні зусиль на узгодження та посередництво між різними інтересами різних прошарків суспільства, регулюванні взаємин між суб'єктами, що мають відмінні, іноді навіть протилежні інтереси.

Особливо важливою є роль держави в межах діяльності із розподілу соціальної відповідальності під час кризових ситуацій та в період війни, коли соціально-економічний стан у суспільстві втрачає рівновагу, зростають нерівності на регіональному рівні та з'являються загрози соціальних конфліктів. Процес вироблення та

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

впровадження державної соціальної політики в таких умовах потребує обережного підходу, що сприятиме єднанню суспільства, протистоянню загрозам національної безпеки та згуртуванню всього населення країни задля досягнення перемоги та забезпечення стабільності в подальшому.

Для сучасної України характерною має стати спрямованість дій органів публічної влади, приватного й громадського сектора в напрямі захисту державних інтересів та підтримки економіки. Подібний вектор дій українського суспільства сприяє комплексному розвитку, коли процес формування загальних цінностей супроводжується підтримкою з боку всіх учасників владно-суспільних відносин.

Варто зауважити, що основою соціальної відповідальності в сучасній демократичній державі має бути реально функціонуюча система цінностей, притаманних індивідам, соціальним групам та суспільству в цілому, політичним інститутам, органам публічної влади всіх рівнів та публічним службовцям, котрі представляють собою владу. Соціальна відповідальність владних органів здійснюється у їх повсякденній діяльності в різних сферах життєдіяльності суспільства, але найбільше проявляється при виконанні конкретних заходів з реалізації державної соціальної політики. Ця діяльність, як спрямована робота з метою досягнення актуальних соціально значущих цілей, з'являється в країні лише з дійсним виконанням соціальних функцій – у процесі будівництва соціальної держави.

Основними шляхами розвитку системи соціальної відповідальності держави як антикризової компоненти публічного управління повинно стати передусім подолання вищезазначених проблем та перешкод на всіх рівнях системи публічного управління через:

1) створення державної ідеології соціальної відповідальності влади, спільно з розвитком інноваційної та ефективної економіки;
2) побудову практики взаємодії між владою, громадським та приватним сектором перш за все на системі морально-етичних принципів, притаманних усім розвиненим демократичним державам;
3) створення сприятливого економічного середовища шляхом протидії корупції, що приведе до детінізації економіки та її поступового виходу з кризи;
4) гарантування державою суворого дотримання чинних законів на всіх рівнях з дотриманням принципів соціальної відповідальності;
5) відновлення довірливої атмосфери у взаєминах між владою й громадянами та загалом у суспільстві;
6) популяризацію політичної та правової культури з метою формування значного прошарку свідомої та досвідченої частини громадян.

References

1. Horemykina, Yu., & Kalashnikova, T. (2018). Spetsyfika sotsialnoi vidpovidalnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Specifics of social responsibility of local governments]. *Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka. Prychornomorski ekonomichni studii – Demography, labor economics, social economy and politics. Black Sea Economic Studies,* 29, (pp. 158-163) [in Ukrainian].
2. Libanova, E.M., Makarova, O.V., & Khmelevska, O.M. (2017). Liudskyi rozvytok v Ukraini: instytutsiine pidgruntia sotsialnoi vidpovidalnosti [Human development in Ukraine: institutional basis of social responsibility]. Kyiv: In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M. V. Ptukhy NAN Ukrainy [in Ukrainian].
3. Rachynskyi, A.P. (2022). Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchovyi element upravlinnia sotsialnymy proiektamy [Social responsibility as a key element of social project management]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development,* 12. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_3 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.50

Anatolii Kosse

PUBLIC ADMINISTRATION AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE STATE: THE PATH TO STABILITY IN CRISIS CONDITIONS

In modern conditions, characterized by high dynamics and unpredictability of crisis phenomena, public administration faces new challenges. The effectiveness of responding to crises and ensuring the stability of society largely depends on the ability of the state to integrate the principles of social responsibility into its management practices. The theses reveal the relationship between public administration and social responsibility of the state. Key aspects of the

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

social responsibility of the state are revealed, including its role in ensuring social protection, developing human capital, supporting vulnerable groups, as well as in forming a transparent and accountable management system. It is argued that the social responsibility of the state is not just an ethical imperative, but a strategic necessity that allows building more sustainable and adaptive public administration systems. Ultimately, this paves the way for stability and contributes to the long-term development of society in the face of permanent challenges.

Keywords: *public administration, social responsibility, crisis conditions, social state.*

Відомості про автора / Information about the Author

Анатолій Коссе, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kosseanatolii1980@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0005-3396-4097.

Anatolii Kosse, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kosseanatolii1980@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0005-3396-4097.

© А. Коссе
Стаття отримана редакцією 04.06.2025.

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ
ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
OF PETRO MOGYLA BLACK
Серія «Публічне управління та адміністрування»

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.51

Дмитро Карамишев
Людмила Гордієнко
Валентин Суворов

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Серед проблем, що потребують розв'язання в умовах запровадження національної системи стійкості як на національному, так і інституційному рівні є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового управління, міжвідомчої взаємодії у забезпечені стійкості, забезпечення єдності концептуальних і методичних підходів, а також принципів функціонування суб'єктів забезпечення національної стійкості на різних рівнях. Запровадження інтегрованої системи кризового управління сприятиме реалізації можливостей забезпечити стійкість соціально-економічних систем різного рівня на основі єдиних концептуальних, організаційних і методичних підходів, суттєво підвищити ефективність системної координації, своєчасних оперативних і тактичних дій управлінців різного рівня щодо запобігання та реагування на кризові явища та небезпечні події в умовах перманентних загроз і впливів, у тому числі гібридного характеру.

Ключові слова: *інтегрована система кризового управління, соціально-економічна система, національна стійкість.*

Важливим напрямом удосконалення функціонування та розвитку соціально-економічних систем за трансформаційних умов є підвищення їх стійкості до зовнішніх впливів і викликів і розуміння природи виникнення кризових ситуацій на основі системного аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства і держави, зокрема, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої, охорони здоров'я, освіти та культури. При цьому, як зазначено в Концепції запровадження національної системи стійкості, під кризовою ситуацією слід розуміти «стан, що характеризується крайнім загостренням протиріч, значною дестабілізацією становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, державі, у тому числі значним порушенням умов функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави, та потребує вжиття комплексу заходів для стабілізації ситуації та відновлення якості життя населення».

Якщо національна система стійкості – це комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації, то щодо організаційної стійкості, то йдеться вже про здатність зазначених суб'єктів ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування та подальшого розвитку [7].

Здатність до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість системи, що характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку [4]. Стійкий стан передбачає можливість системи вирішувати протиріччя, що виникають, і протистояти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи своїх основних властивостей [8]. Вимогами до визначення ефективності кризового управління у забезпеченні стійкості стають: безперервність; якість та своєчасність оцінки значень поточних параметрів стійкості та їх відповідності цільовим рівням; своєчасність та проактивний характер реакції на збурення стану соціально-економічної системи, що викликані впливами зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Впроваджувана національна система стійкості має передбачати зокрема, забезпечення функціонування таких базових елементів, як: гарантована дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

державних органів, їх інституційна стійкість; безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури; спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; здатність ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей; суспільна стійкість, зокрема, до інформаційних впливів; фінансово-економічна стійкість, зокрема, безперервність основних бізнес-процесів [7].

При цьому, національна система стійкості має бути організована та функціонувати не лише на державному, регіональному та місцевому рівнях, а й враховувати базовий (локальний, об'єктовий) рівень. При цьому, об'єктом забезпечення стійкості на базовому рівні може бути як окрема організація, підприємство, так і група людей (формальна і неформальна), родина, і окрема особистість.

Сьогодні спостерігається відсутність єдиних принципів, процесів і механізмів забезпечення стійкості на державному, регіональному, місцевому і об'єктовому локальному рівнях. Це потребує узгодженого функціонування та взаємодії всіх суб'єктів, визначення механізму координації такої діяльності. Однією з основних проблем, які потребують розв'язання на етапі запровадження національної системи стійкості на інституційному рівні є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового менеджменту, міжвідомчої взаємодії у забезпечені національної стійкості на різних рівнях, забезпечення єдності концептуальних підходів та принципів діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості [7].

Усе це потребує сучасного бачення стосовно оптимізації управлінських концепцій з урахуванням дієвості впливу на подолання наслідків перманентної кризи, яка буде базуватися на єдиних методичних підходах до запобігання кризовим процесам і реагування на кризові явища в умовах гібридних загроз [2]. У якості концептуальної основи, для подолання зазначених проблем та реалізації відповідних завдань, пропонуємо концепцію формування інтегрованої системи кризового управління та стійкості на основі чітких тактичних алгоритмів, специфічних інструментів, дієвих координаційних заходів на різних рівнях функціонування та розвитку соціально-економічних систем, що передбачає комплексний підхід щодо запровадження інтегрованої системи міжсуб'єктної координації з урахуванням міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії з використанням дієвих заходів та засобів (акцент на високоефективні, інноваційні та технологічні заходи і засоби). Зазначена система має бути максимально дієвою, простою, логічною, гнучкою, а головне – зрозумілою для оперативного і своєчасного застосування на всіх рівнях кризового управління за трансформаційних умов.

Слід зазначити, що криза не статична. Вона динамічно порушує стійкість системи. Тому й система кризового управління має бути динамічною. Для побудови такої системи, потрібно визначати базові і визначальні конструкції кризи і вливів на неї. Криза є некерованою. Тому, потрібно надати некерованій проблемі максимальну керованість, невизначеності – визначеність. Криза ірраціональна з акцентом на набуття системою вектору хаотичності. Тому, потрібно використовувати раціональні підходи, спрямовані на упорядкування компонентів і елементів системи, розбивати важкі процеси на більш прості, чіткі і зрозумілі. Застосовувати превентивні дії і налагоджувати продуктивні комунікації.

Кризове управління характеризується особливим способом швидкого прийняття обгрунтованих і виважених рішень, а також алгоритмізацією дій в екстремальних умовах, невизначеності і обмеженості ресурсів, що потребує концентрації наявних ресурсів і залучення потенційних ресурсів) за обмеженості в часі.

В узагальненому вигляді інтегрована система кризового управління та стійкості передбачає наявність таких трьох основних складових: система міжсуб'єктної координації дій (включаючи відповідні заходи); операційна модель реагування та взаємодії (включаючи відповідні ресурси); тактичні алгоритми прийняття рішень і колективних дій.

Авторське бачення концепції кризового управління полягає в тому, що на відміну від усталеного антикризового, кризове управління спрямовано не на запобігання та реагування на окремі, спорадичні кризові явища, а на управління в умовах перманентної системної кризи, яка триває і носить переважно комплексний і всеохоплюючий характер.

Кризове управління, на наш погляд – це система планування, організації, координації і контролю невідкладних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічної системи, реагування на кризові ситуації, процеси та явища на основі застосування ефективних підходів, інструментів, способів і засобів вирішення проблем та розв'язання протиріч, урахування спроможності та дієвості їх застосування за наявності широкого діапазону реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності, обумовлених кризовим станом певної тривалості.

Формування інтегрованої системи кризового управління передбачає об'єднання в єдину цілісну систему раніше ізольованих частин, внаслідок чого виникає спроможність відповідної системи щодо організації своєчасних і ефективних заходів кризового управління на різних рівнях забезпечення стійкості соціально-економічних систем. Відповідні рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

характеристиками. Авторську концепцію інтегрованої системи кризового управління в узагальненому вигляді можливо представити в базовому варіанті у вигляді матриці (табл. 1).

Таблиця 1.

Матриця інтегрованої системи кризового управління

Рівні кризового управління	Рівні забезпечення стійкості		
	Стратегічний	Оперативний	Тактичний
Мега-рівень Глобальний (міждержавний)	X		
Макро-рівень Національний (державний)	X		
Мезо-рівень Субнаціональний (регіональний)		X	
Мезо-рівень Місцевий (територіальний)		X	
Мікро-рівень Локальний (об'єктовий)			X

X – фокус кризового управління та забезпечення стійкості

Джерело: сформовано авторами

Формуючи інтегровану систему кризового управління, потрібно розглянути і змоделювати процес забезпечення стійкості передусім на базовому, тобто локальному - організаційному рівні. Оскільки, організація – це базова структурно-функціональна конструкція, що підлягає управлінському впливу, а динамічні процеси функціонування та розвитку соціально-економічних систем відбуваються відповідно до єдиних закономірностей на основі єдиних принципів, концептуальних засад, методичних та інших підходів з використанням відповідних засобів та інструментів реалізації.

Узагальнений аналіз різних підходів та особливостей кризового управління в соціально-економічних системах на мікро-рівні дає підстави для твердження, що кризове управління в організаціях базується на певних принципах, що обумовлюють запровадження відповідних заходів, які передбачають: мінімізацію невизначеності як у зовнішньому оточенні (позасистемні і галузеві чинники) так і внутрішньому середовищі (внутрішньоорганізаційні аспекти і особливості); постійну готовність до змін та реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз, що дає змогу зміцнювати становище організації та нарощувати її потенціал саме в тих напрямах, які потребують найбільшої уваги; превентивність дій на основі проведення ранньої діагностики передкризового стану організації, визначення її сильних сторін та своєчасне використання усіх наявних можливостей задля нейтралізації кризи, а також набуття конкурентних переваг завдяки своєчасним заходам реагування; швидке реагування на кризові явища, що є адекватним реальній загрозі та алгоритмізація дій за кожним виявленим кризовим явищем, що спрямовані на відновлення порушеної рівноваги у функціонуванні організації; залучення, акумулювання та використання у разі необхідності усіх відповідних ресурсів, а також застосування відповідних способів і засобів стабілізації та відновлення стану організації [1; 3; 9].

Формування концепції інтегрованого кризового управління, також передбачає визначення критично необхідних адміністративних, технологічних процесів, які потрібно забезпечувати за будь яких умов функціонування організації для того, щоби можна було забезпечити виживання і максимально можливу стійкість організації. При цьому, слід чітко уявляти – складовою якої соціально-організаційної макросистеми є конкретна соціальна організація за трансформаційних умов.

Український кейс кризового управління можна охарактеризувати невичерпними можливостями для реалізації. Проте, спостерігається низький рівень належного розуміння сутності та змісту системи координаційних заходів у разі виникнення кризових явищ та настання небезпечних подій у осіб, що приймають управлінські рішення - керівників різного рівня. Тому, особливої актуальності в умовах зовнішніх впливів і гібридних загроз набуває саме професійна підготовка керівників, кризових менеджерів різного рівня прийняття рішень та реалізації рішень, що пов'язано передусім з відповідальністю керівників установ, організацій і підприємств різних форм власності за відпрацювання заходів координації та взаємодії, як горизонтальної, так і вертикальної.

У Плані заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, який затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р [6], зокрема наголошується на забезпеченні постійного науково-методичного супроводу процесів оцінювання ризиків і спроможностей, планування та аналізу здійснення заходів щодо забезпечення стійкості, проведення навчань з

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025
Series «Public management and administration»

питань кризового управління, а також забезпеченні координації розроблення та затвердження універсальних протоколів (алгоритмів) узгоджених дій щодо запобігання та реагування на загрози та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку з урахуванням міжсекторальних взаємозалежностей.

Щодо цільових груп потенційних кризових менеджерів, слід в першу чергу орієнтуватися на керівників (менеджери) різних рівнів управління, переважно – керівників підприємств, організацій, установ або їх структурних підрозділів, які працюють в кризових умовах під дією різних непередбачуваних впливів та гібридних загроз і завдання яких – ідентифікація ризиків, вчасне і оперативне реагування на небезпечні події, створення належних безпечних умов для функціонування та розвитку організації. Акцент саме на тих керівниках, хто приймає рішення – керівники підрозділів, які керують колективами (командами, персоналом), ресурсами відповідно до планів і несуть відповідальність за свої дії або бездіяльність.

Щодо компетенцій кризових менеджерів організацій, тобто, що мають знати, робити та забезпечувати зазначені керівники: знати принципи, підходи та особливості кризового управління в умовах гібридних загроз; здійснювати системну координацію у забезпеченні кризового управління, що передбачає: вертикальну координацію - з вищим керівництвом, органами влади, силами безпеки; горизонтальну – з відповідальними та паралельними підрозділами в межах організації, колегами (система координації); забезпечувати оперативну взаємодію: командну (групову) – з колективом (підлеглими) на основі розподілу функцій та відповідальності в колективі; (оперативна модель взаємодії) на випадок виникнення кризових явищ та небезпечних подій; визначати та застосовувати заходи тактичних алгоритмів дій (групових та індивідуальних) у разі настання кризових явищ та небезпечних подій, що передбачає усвідомлення членами колективу своєї персональної участі у застосуванні відповідних алгоритмів.

References

1. Voronin, O.Ie., & Tovma, I.O. (2011). Sutnist ta osnovni pryntsypy antykryzovoho upravlinnia [The essence and basic principles of anti-crisis management]. *Kultura narodiv Prychernomoria – Culture of the Black Sea Peoples*, 216, (pp. 30-33) [in Ukrainian].
2. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). Hlobalne vriaduvannia ta kompleksna bezpeka: intehratsiini aspekty formuvannia hlobalnoi ekosystemy stiikosti v umovakh hibrydnykh zahroz [Global governance and comprehensive security: integration aspects of the formation of a global ecosystem of resilience in conditions of hybrid threats]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 1(78), (pp. 7-19). Retrieved from: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24240 [in Ukrainian].
3. Kryvoviaziuk, I.V. (2022). Ahresyvnyi antykryzovyi menedzhment: pryntsypy, poslidovnist realizatsii ta mekhanizmy [Aggressive anti-crisis management: principles, sequence of implementation and mechanisms]. Proceeding from APMTP' 22: *XI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu» – The XI International Scientific and Practical Conference «Actual Problems of Management Theory and Practice»*. (pp. 147-148). Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika». Retrieved from: https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf [in Ukrainian].
4. Lutsenko, H. *Vzaiemozviazok adaptyvnoho i refleksyvnoho upravlinnia [The relationship between adaptive and reflective management]*. Retrieved from: https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].
5. Manoilenko, O.V., & Syromiatnykova, O.V. (2015). Teoretychni aspekty vyznachennia stiikosti sotsialno-ekonomichnykh system [Theoretical aspects of determining the stability of socio-economic systems]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, (pp. 8-14). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2 [in Ukrainian].
6. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Plan zakhodiv z realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti do 2025 roku vid 10 lystopada 2023 r. No. 1025-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Action plan for the implementation of the Concept of ensuring the national resilience system by 2025 dated November 10, 2023 No. 1025-r]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/pydcne [in Ukrainian].
7. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» vid 27 veresnia 2021 roku No. 479/2021 [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of the national resilience system». dated September 27, 2021 No. 479/2021]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text [in Ukrainian].
8. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorialnoho bazysu «ekonomichna stiikist» [Development of the categorical basis «economic resilience»]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 57(2), (pp. 5-17). Ternopil: TNTU. Retrieved from: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005. [in Ukrainian].
9. Sharupova, O.O. (2009). Sutnist, zavdannia ta pryntsypy antykryzovoho upravlinnia [The essence, tasks and principles of anti-crisis management]. *www.nbuv.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/ylgfit [in Ukrainian].

ISSN 3083-6417 (online)
ISSN 3083-6409 (print)
№ 1(1) 2025

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.51

Dmytro Karamyshev
Liudmyla Hordiienko
Valentyn Suvorov

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF AN INTEGRATED CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AND ENSURING RESILIENCE IN THE CONDITIONS OF HYBRID THREATS

*Among the problems that need to be solved in the context of the implementation of a national resilience system at both the national and institutional levels are the imperfection of the mechanisms for organizing and coordinating actions in the field of crisis management, interdepartmental interaction in ensuring resilience, ensuring the unity of conceptual and methodological approaches, as well as the principles of functioning of entities ensuring national resilience at different levels. The introduction of an integrated crisis management system will contribute to the realization of opportunities to ensure the stability of socio-economic systems at different levels based on unified conceptual, organizational and methodological approaches, significantly increase the effectiveness of systemic coordination, timely operational and tactical actions of managers at different levels to prevent and respond to crisis phenomena and dangerous events in conditions of permanent threats and impacts, including hybrid ones***.***

Keywords: *integrated crisis management system, socio-economic system, national stability, hybrid threats*

Відомості про авторів / Information about the Authors

Дмитро Карамишев, д. н. держ. упр., професор закладу вищої освіти кафедри медицини катастроф та військової медицини Полтавського державного медичного університету, м. Полтава, Україна. E-mail: dvk1vip@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-1617-3240.

Dmytro Karamyshev, Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Disaster Medicine and Military Medicine, Poltava State Medical University, Poltava, Ukraine. E-mail: dvk1vip@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-1617-3240.

Людмила Гордієнко, к. мед. н., завідувач кафедри медицини катастроф та військової медицини Полтавського державного медичного університету, м. Полтава, Україна. E-mail: hordiienko.82@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-2157-7573.

Liudmyla Hordiienko, Candidate of Medical Sciences, Head of the Department of Disaster and Military Medicine of Poltava State Medical University, Poltava, Ukraine. E-mail: hordiienko.82@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0003-2157-7573.

Валентин Суворов, к. н. держ. упр., асистент кафедри кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету, м. Харків, *Україна.* E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-0196-4269.

Valentyn Suvorov, Candidate of Science in Public Administration, Assistant Professor, Department of Public Health and Healthcare Management, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-0196-4269.

© Д. Карамишев, Л. Гордієнко, В. Суворов *Стаття отримана редакцією 04.06.2025.*

Наукове видання

МАТЕРІАЛИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЙ ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

MATERIALS OF THE SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE OF PETRO MOGYLA BLACK

Матеріали XXII Міжнародної наукової конференції «ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі»

№ 1 (1), 2025

СЕРІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Адреса оргкомітету:
м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, 54003
Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81, 8 (0512) 76–55–99, факс: 50–00–69, 50–03–33,
E-mail: avi@chmnu.edu.ua, rector@chmnu.edu.ua

Редактор: *О. Михайлова.*
Комп'ютерна верстка, дизайн: *К. Гросу-Грабарчук*
Друк: *С. Волинець*.
Фальцювально-палітурні роботи: *О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 12.06.2025.
Формат 60x84$^{1}/_{8}$. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 24. Обл.-вид. арк. 18,8. Зам. № 7053

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50–03–32, 8 (0512) 76–55–81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6124 від 05.04.2018.