

Міністерство освіти і науки України  
Національна академія наук України  
Південний науковий центр НАН та МОН України  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Первинна профспілкова організація ЧНУ імені Петра Могили  
Інститут української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАНУ  
Державний архів Миколаївської області  
ДУ «Національний науковий центр радіаційної медицини НАМН України»  
Державний аграрний університет Молдови (Кишинів)  
Університет гуманітарних та природничих наук ім. Яна Длугоша (Польща)  
Університет імені Адама Міцкевича (Польща)  
Leipzig University of Applied Sciences (Німеччина)  
Ca' Foscari University, Venice (Італія)

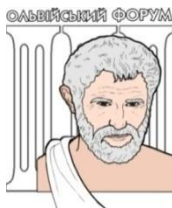


**ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2022:  
стратегії країн Причорноморського регіону  
в геополітичному просторі**

XVI Міжнародна наукова конференція  
23–26 червня 2022 р., м. Миколаїв

**ТЕЗИ**

**Публічне управління в Україні  
в умовах децентралізації влади та наближення  
її до європейських стандартів**



Миколаїв  
2022

Ольвійський форум – 2022: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XVI міжнар. наук. конф. 23–26 червня 2022 р., м. Миколаїв : тези доп. : Публічне управління в Україні в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів / Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. – 80 с.

**Секція.**  
**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**  
**НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ**  
**В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

УДК 35.085(477)

*Беглиця В. П.,*  
д-р наук з держ. упр., професор,  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

**СУЧАСНИЙ МОРАЛЬНИЙ СТАН ПУБЛІЧНИХ**  
**СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Головне завдання вивчення моральних проблем публічної служби полягає в тому, щоб через пізнання природи та специфіки загальних моральних принципів досліджувати основні тенденції та закономірності морального розвитку апарату сучасної української держави, визначити основні моральні вимоги до службовців управлінських структур, що ґрунтуються на діючих законах.

Дослідження управлінських аномалій у публічній службі набуває особливого сенсу в переломні моменти історії, пов'язані з реальними змінами в суспільстві. С. Романов виділяє такі аномалії в публічній службі (визначаючи їх як дисфункції та девіації): «орієнтація на матеріальний достаток (жадоба наживи), свобода від відповідальності, автономія від суспільства, дискреція адміністративно-правових норм, панування структури над функцією, дублювання та паралелізм функцій, формалізація правил, корупція, бюрократизм та інше».

Основні прояви цього виділяються в соціальній байдужості, консерватизмі, формалізмі, тяганні, незначній старанності, конфліктності, зловживанні службовим становищем у корисливих особистих цілях, зраді інтересів служби тощо. В сьогодшніх умовах, коли в Україні йде повномасштабна війна, подібні прояви особливо гостро сприймаються суспільством та можуть виступати загрозою для державності. Це в свою чергу обумовлює необхідність приділяти увагу підвищенню морального стану публічних службовців задля встановлення атмосфери взаєморозуміння та співпраці задля досягнення спільної мети.

Загалом, бюрократизм породжується фактом наявності влади, володіння якою завжди пов'язане з небезпекою зловживань, з бажанням

користуватися службовим становищем для отримання особистої вигоди. Бюрократизм включає такі компоненти:

- безвідповідальність представників влади;
- відчуження від народу;
- канцеляристська підміна цінностей;
- бюрократична деформація свідомості.

Риси бюрократичної особистості можуть проявлятися через установки свідомості та її стереотипи. Стереотипи бюрократичної свідомості розглядаються як функціональна свідомість; бюрократична корпоративна етика та психологія; домінування стереотипів поведінки; перебільшення службової ролі та перенесення частини її атрибутів на власну персону. Найбільш злісна форма виділяє такі поняття, як «панство» та «хамство», що є усвідомленням власної незамінності. Подібне відношення до справи навіть у мирний час стає на заваді нормальному перебігу подій та вирішенню суспільно-політичних питань, чому було багато прикладів. У військовий час, на жаль, подібне також трапляється та має квалікуватися як злочинна та вкрай шкідлива поведінка, через яку може бути завдано реальної шкоди інтересам держави, здоров'ю та життю людей.

Часто бюрократизм порівнюють із тяганиною, відписками, канцелярщиною тощо. Проте, здається, що ці зовнішні симптоми хвороби неправомірно змішують із її внутрішнім змістом. Якщо розглядати це явище в соціально-політичному плані, то можна побачити, як сутність бюрократизму перетворюється на егоїстичний інтерес, який культивує та забезпечує особистісні спонукання. Також можна розглядати організаційно-технічну точку зору. Тут бюрократизм проявляється, як безглуздий обряд. Тому що в цьому випадкові, на першому місці стоїть завдання забезпечення, а зміст підміняється загальними формальними правилами і тут знижується рівень проблем. Таким чином, для бюрократа всі завдання стають канцелярськими, що є загалом неприпустимим, оскільки це входить у протидію із загальною спрямованістю держави на людиноцентризм та допомогу особам, що потрапляють у скрутне становище.

Існує ще низка проблем підтримки морального стану публічних службовців у сучасних умовах, серед яких кар'єризм, консерватизм тощо.

Кар'єризм – це поняття можна розглядати, як прагнення влади реалізоване усіма морально дозволеними і недозволеними способами. Кар'єризм – це аномалія, що характеризується на публічній службі зміною деформації в кадровій політиці. Тут розглядається стан кар'єриста, його моральне усвідомлення. Для них немає проблеми

вибору, вони іманентно готові асимілювати службові аномалії та реалізовувати себе саме в аномальному середовищі, яке для них є в зв'язку з цим нормальним. Кар'єристи не сприймають того, що своїми діями можуть завдавати шкоди. Вони повністю позбавлені совісті, поняття моралі, честі, відповідальності, почуття обов'язку. При цьому, реалізуючи себе в стосунках із підлеглими по службі або залежними від них людьми, дозволяють по відношенню до них підвищення власної самооцінки. Наразі перед українською державою постало питання викорінення такого ставлення до своєї справи та вироблення моральних цінностей у публічних службовців. Тим самим має бути сформовано загальний відпрацьований механізм, у якому кожен представник влади намагається на своєму місці робити все задля нормального функціонування владних органів, вирішення нагальних проблем, створення умов для безперешкодної співпраці влади, цивільних та армії.

Консерватизм тісно пов'язаний із бюрократизмом та кар'єризмом. Консерватизм – орієнтація на незмінність, стійкість становища і максимальну підконтрольність кожного, хто знаходиться на нижчій посадовій сходинці перед тим, хто займає вищу, крім будь-якого ризику і невизначеності. Об'єктивно така орієнтація служила і служить живильним середовищем для застою, бо будь-який розвиток, особливо в сучасних умовах, неможливий без творчості та ініціативи. У сучасних реаліях від публічного службовця вимагається не «сліпе виконання», а відшукування нових варіантів вирішення проблем, оскільки невпинні бойові дії можуть бути причиною зламу існуючих зв'язків та порядків, вимагати нестандартних підходів та швидкого реагування на зміну ситуації.

У своїй сукупності бюрократизм, кар'єризм та консерватизм можуть сприяти поширенню такого ганебного явища, як корупція. Вона безпосередньо впливає на поширення фактів зловживання владою, перевищення повноважень, безкарної бездіяльності, зради інтересів служби в корисливих цілях. Корупція – термін, що означає, як правило застосування посадовою особою своїх імперативних повноважень і довірених їй прав, а також пов'язаних з цим офіційним статусом авторитету, можливостей, зв'язків з метою своєї вигоди, що суперечить законодавству та моральним настановам.

Корупція в органах публічної влади спричиняє соціальну небезпеку, підриває довіру до органів влади. Наразі прояви корупції мають зазнавати протидії як з боку влади, так і суспільства, оскільки в умовах війни будь-який незначний факт корупції може призвести до негативних результатів. Корупційний прояв в абсолютній мірі залежить від змін, що відбуваються в системі соціальних, державних і муніципальних

відносин. При цьому одним з визначних елементів корупційної діяльності можна вважати конфлікт інтересів. Основними причини конфлікту інтересів є:

- по-перше – управлінці залучаються до політики. Політичні цінності починають проникати в процес управління. Це мало місце в період виборчих кампаній та поділу сфер впливу, а в умовах війни це може проявлятися в широкому спектрі дій від злочинної халатності до відвертої співпраці із представниками ворожої сторони;

- по-друге – негативний вплив «корпоративної» етики: підміна суспільних інтересів корпоративними, зміщення шкали цінностей, байдужість до своєї професійної діяльності тощо.

Конфлікт інтересів за своєю природою має у системі органів влади моральну колізію. Часто в центрі конфлікту інтересів знаходиться особистісна матеріальна, політична чи інша зацікавленість, хоча це само собою вважається причиною багатьох посадових зловживань і злочинів. У ряді випадків, конфлікт інтересів обґрунтований дефіцитом організації системи публічної влади, відсутністю реальних механізмів запобігання та подолання несприятливих результатів застосування посадових повноважень та можливостей у своїх цілях.

Власна зацікавленість публічного службовця також має можливість впливати при отриманні грошових доходів, прибутків, що впливає або вже може за можливості впливати на виконання ним посадових обов'язків. Наразі широкий загал отримує інформацію про випадки, коли деякі представники влади в своїй діяльності використовують сучасні українські реалії задля власного збагачення. На подібні ситуації мають швидко реагувати як вище керівництво, так і контролюючі органи.

Для визначення спрямованості та ефективності протидії корупції, потрібно виявити природу конкретних проявів корупції, їх зміст. Сутність корупційних відносин полягає в тому, що органи публічної влади та громадяни показують присутність різноманітних інтересів суб'єктів управлінських відносин у суспільстві, що призводять до суспільної напруги. З цієї позиції корупцію слід сприймати не тільки як певну злочинну поведінку чиновників або посадових осіб, а й соціальний стан, що утворюється в середині владної системи та ускладнює функціонування владного механізму.

Як показує практика публічного управління, питання морального співвідношення публічних службовців власному простору та ролі в житті суспільства, різноманітних відхилень від етичних норм і правил у їхній роботі стоять у ряді першочергових завдань, що вимагають постійного інтересу та регулювання з боку інститутів держави та

громадянського суспільства, котре в критичних ситуаціях повинне брати на себе частину функцій владних органів. У цілому ж, варто відзначити, що перебіг подій останніх місяців відсунув на задній план багато проблемних питань. Водночас війна дала поштовх для національного піднесення, виявлення краших сторін багатьох представників влади.

УДК 352.07(477)

*Євтушенко О. Н.*,  
д-р політ. наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Інституту державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МІСЦЕВЕ СПІВТОВАРИСТВО – РЕСУРС МУНІЦИПАЛЬНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Проблема розвитку об'єднаних територіальних громад (далі ОТГ) напряму пов'язана з відповідною територією, населенням, що формує місцеве співтовариство і об'єднане загальними цілями, завданнями й інтересами.

Дана проблема вимагає дослідження процесів формування ефективної взаємодії місцевого співтовариства (територіальної громади) і органів місцевого самоврядування, що є муніципальною владою. Під муніципальною владою ми розуміємо владу територіальної громади, що наближена до громадян і дає можливість визначати стратегії розвитку території ОТГ та налагодити ефективну співпрацю між владою і місцевим співтовариством для розвитку території громади, як адміністративно-територіальної одиниці.

Процес децентралізації в Україні, що спрямований на реформування системи публічної влади в Україні і створення спроможних ОТГ, сприяв не тільки покращенню фінансової й матеріальної бази громад, але й вплинув на громадянську активність населення, доводячи, що існує реальна можливість брати участь у реалізації місцевих питань, що безпосередньо впливають на якість їхнього життя.

У ході цієї реформи, взаємодія муніципальної влади та місцевого співтовариства (муніципальної спільноти) починає будуватися, по-перше, на рівноправних партнерських взаємовідносинах; по-друге, на співпраці соціальних груп, місцевої еліти і влади; по-третє, на підтримці муніципальною владою місцевої громадської активності, по-четверте,

врахуванні історичних, національних культурних традицій; по-п'яте, особливостях соціально-економічного стану конкретної територіальної громади; по-шосте, на обов'язковій поінформованості населення про діяльність органів місцевого самоврядування, що створює конструктивний діалог між муніципальною владою і населенням. Показовим, в умовах реформи децентралізації є те, що у багатьох ОТГ зростає активність громадян, їх готовність брати участь у вирішенні місцевих проблем.

Реформа децентралізації дозволила побудувати більш збалансований розподіл повноважень, ресурсів і відповідальності між центральними органами державного управління і органами місцевого самоврядування на користь місцевого самоврядування.

Очевидно, що зміна ресурсної бази місцевого самоврядування покращує взаємодію між муніципальною владою і місцевим співтовариством. Крім того з'являються додаткові ресурси, як у органів місцевого самоврядування так і у місцевого співтовариства, що впливають на підвищення ефективності взаємодії населення місцевого співтовариства та муніципальної влади. По суті, самі жителі, члени громади є важливим місцевим ресурсом, що проявляється через наявність фахівців, яких можна залучити до роботи органів місцевого самоврядування.

Люди, що мають різну освіту, досвід, навички і здібності, які є членами громадських організацій – це потенціал нових ідей, участь у проведенні конкурсів, ярмарок, виставок, фестивалів та розробки соціальних проєктів, спрямованих на покращення соціально-економічного, культурного становища місцевого населення та розвиток території ОТГ.

Важливим для нас також є ресурси, що пов'язані з діяльністю органів місцевого самоврядування громади. До них можна віднести: удосконалення організаційної структури виконавчих органів місцевого самоврядування; створення в структурі управління підрозділів, що відповідають за розвиток території; покращення якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування; координація відповідно цілям ОТГ управлінських дій з органами державної влади; залучення громадян до стратегічного планування і розробки стратегії розвитку ОТГ; розробка інвестиційних проєктів, стратегічне планування і розробка стратегії розвитку ОТГ; підвищення інноваційного потенціалу території громади; розробка програми щодо взаємовигідної співпраці з підприємствами малого та середнього бізнесу з метою раціонального використання трудових ресурсів, запобігання зростанню безробіття й забезпечення соціального захисту населення громад; запровадження



громадської експертизи для публічної оцінки соціальних проектів та програм соціально-економічного розвитку території ОТГ; надання якісних соціальних послуг населенню.

Отже, розвиток об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації залежить від налагодження ефективної взаємодії муніципальної влади й місцевого співтовариства; від поінформованості місцевого населення про діяльність органів місцевого самоврядування й широкого залучення населення до вирішення місцевих проблем; покращення іміджу території підвищення її привабливості для інвесторів.

Підкреслимо, що соціальна активність населення ОТГ не є єдиною умовою ефективного розвитку території громади. Потрібна розробка нормативно-правових актів, що забезпечують участь громадськості та її ролі в діяльності муніципальної влади, розробці систем фінансової підтримки їхньої діяльності.

УДК 338.24:614.2

*Ємельянов В. М.,*

д-р наук з держ. упр., професор,  
Інститут державного управління

*Андріяш В. І.,*

д-р наук з держ. упр., доцент,  
кафедра публічного управління та адміністрування,  
Інститут державного управління

*Малікіна О. А.,*

старший викладач,  
кафедра публічного управління та адміністрування,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Управління медичною організацією є ключовою проблемою ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Від правильно обраної концепції управління та практичної її реалізації залежить стан господарюючого суб'єкта, динаміка його розвитку та кінцеві результати діяльності (якість медичних послуг, зниження захворюваності населення, підвищення економічної ефективності тощо). Досягнення

цих цілей залежить багато в чому від належної підготовки, підбору та розстановки кадрів менеджменту, які повинні вибрати потрібну систему, принципи, методи та стиль управління, необхідних для керівництва організацією. Наголосимо, що організацію можна вважати успішною, якщо вона досягла своєї мети, а досягнення успіху – це і є мета менеджменту. Деякі організації припиняють свою діяльність після досягнення ними поставлених цілей.

Прикладом може бути будь-який державний орган, що створений задля досягнення певної мети. В історії сфери охорони здоров'я відома низка структур, котрі припинили свою роботу з досягненням мети, заради якої вони створювалися. Наприклад, у структурі системи охорони здоров'я періоду СРСР існували різноманітні диспансери, метою яких була боротьба з інфекційними захворюваннями. Після ліквідації таких захворювань як масового явища більшість лікувальних закладів було зачинено. Хоча існують й такі організації, що зацікавлені в тому, щоб якомога довше протриматися на ринку, і це може тривати досить довго, тому що будь-яка компанія має потенціал існувати нескінченно.

Зважаючи на вищевказане можемо стверджувати, що *менеджмент в сфері охорони здоров'я* – є наукою управління, регулювання та контролю за фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами сфери охорони здоров'я.

*Метою менеджменту в сфері охорони здоров'я* є зниження обсягів втрат суспільства від різноманітних хвороб, інвалідності та смертності населення за наявних ресурсів. Щодо медичної сфери поняття «менеджменту» та «менеджера» (управляючого) доречно використовувати відповідно до певних процесів та осіб, що здійснюють управління процесами представленими:

- управлінням виробничо-господарською діяльністю державних установ сфери охорони здоров'я, що здійснюють безпосереднє надання медичних послуг;

- управління виробничою та ринковою підприємницькою діяльністю комерційних медичних установ найманими управляючими, котрі були обрані та залучені за ініціативи власника. В окремих випадках власник може виконувати й функції менеджера;

- безпосереднє управління медичними, допоміжними працівниками, котрі виконують надання медичних послуг.

Таким чином, управління сферою охорони здоров'я – це менеджмент, об'єктом котрого є складна, соціотехнічна відкрита динамічна система. Й саме наявність такої складної системи робить управління вказаною сферою надзвичайно складним. До основних особливостей управління сферою охорони здоров'я можемо віднести:

– особливу відповідальність за прийняті рішення, від котрих залежить життя та здоров'я людей;

– складність, інколи неможливість передбачити наслідки прийнятих рішень;

– складність, інколи неможливість виправити неправильні рішення.

Основою задачею управління сферою охорони здоров'я є найбільш ефективне досягнення мети шляхом підвищення якості лікувально-профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів сфери охорони здоров'я.

УДК 347.97/.99:005

*Штирбов О. М.,*

канд. наук з держ. упр., доцент,  
завідувач кафедри місцевого самоврядування  
та регіонального розвитку,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ДІЯЛЬНІСТЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Минає 100 днів як голова держави Володимир Зеленський підписав Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», тоді в останні дні лютого в стінах Верховної ради його підтримали 300 народних депутатів, які на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони своїми голосами фактично визнали що в країні почалась повномасштабна війна.

В указі зазначено, що воєнний стан запроваджено з 5:30 24 лютого 2022 року строком на 30 діб, пізніше з 5. 30 25 травня він був подовжений ще на 90 діб до 25 серпня, також була подовжена мобілізація.

Говорячи про особливості здійснення повноважень органами державної влади та місцевого самоврядування, варто зазначити, що воєнний стан накладає низку законодавчих обмежень:

- зміна Конституції України та АР Крим;
- проведення виборів президента України, Верховної Ради, Верховної Ради АР Крим та органів місцевого самоврядування;
- проведення всеукраїнських та місцевих референдумів;
- проведення страйків, масових зібрань та акцій.

У зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини й громадянина, передбачені статтями 30–34, 38, 39, 41–44, 53 Конституції України.

А також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України Про правовий режим воєнного стану. У цих непростих і не завжди зрозумілих для всіх нас умовах працюють органи влади як в центрі (ОП, ВРУ, КМУ), так і на місцях (ОВА, мери міст, та голови ТГ), забезпечуючи всіма можливими і неможливими засобами життєдіяльність країни.

Сьогодні, коли ще точиться запекла військова боротьба з орками на Сході країни, Херсонщині, Миколаївщині, околицях Харкова та Сумщині, коли рашиська орда з наземних, морських та повітряних точок накриває ракетами різні міста майже по всій країні, де щодня не минається без повітряних тривог, коли тільки ось-ось почали проростати перші паростки мирного життя у звільнених Бучі, Ірпені, Гостомелі, Бородянці та інших містах і куточках країни, куди повертаються мирні мешканці, ледь-ледь загоюються рани від обстрілів в цьому калейдоскопі швидкозмінних подій ще важко зрозуміти, досягнути та оцінити як протягом цих 100 днів склалася доля багатьох містечок, міст, громад та областей.

Це сьогодні вже відомо з низки інтерв'ю ЗМІ та Tag-каналів, що багатьох керівників (мерів, голів ОВА) спіткали типові проблеми, а саме: морально-психологічний тиск зі сторони окупантів у перші місяці війни з пропозицією перейти на бік рф, безгрошів'я в бюджетній та майже в всіх інших сферах діяльності та господарювання, яке невпинно та постійно зростає, – все це підсилюється постійними обстрілами із артилерії та РСЗО, що спричиняє руйнування житлових кварталів, об'єктів критичної інфраструктури.

Треба відзначити мужність та принциповість мерів міст Миколаєва, Дніпра, Харкова, Києва, та таку необхідну й потрібну допомогу мера міста Одеси (продукти харчування, вода) для мешканців Миколаєва. які майже 1, 5 місяці були без цього важливого ресурсу. Це ті представники влади, які попри всі негаразди не поступилися своїм містом ворогу, не віддали його на знищення, пограбування на створення катівні та мордору на їхній землі. Багатьом містам цілком заслужено вже сьогодні присвоєно статус міст-героїв.

Розглянемо цей аспект на прикладі прифронтового міста Миколаєва. Героєм нашого часу, як в Україні, так і далеко за її межами став голова

Миколаївської ОВА Віталій Кім, який з перших днів війни активно підтримує громадян міста і області своїми позитивними постами в власному Tag-каналі, безліччю інтерв'ю вітчизняним ЗМІ, чим неодноразово викликав заздрість у ЗМІ країни – агресорки, яка нещодавно вирішила його «поховати».

Не менш важливу роль у житті м. Миколаєва відіграє міський голова О. Сенкевич, який є прикладом для багатьох очільників. З перших днів і до сьогодні він є активним учасником всіх подій, що відбуваються в місті, особисто відвідує всі місця (житлові квартали, промислові об'єкти), після обстрілів, які, на жаль, не зменшуються, переймається буденними проблемами містян – водопостачання, транспорт, продовольче забезпечення, гуманітарна допомога тощо. О. Сенкевич активно спілкується з представниками ЗМІ, які активно відвідують Миколаєва «руський мір», демонструючи його наочно.

Але як відомо скрізь є ложка дьогтю..., на жаль, такі міста як Херсон, Каховка, Мелітополь, Скадовськ й інші в обличчі своїх очільників стали жертвами політичних торгів, коли ціною стало життя та майно мешканців, цілі громади ставали наживою орків, де в результаті діяльності окупаційної влади остаточно втрачено контроль із боку української влади. Статистика тут сумна і жахлива. Знаходячись в окупації, наприклад, у м. Херсон за 2 місяці сотні людей були піддані тортурам та катуванню в облаштованій катівні на околиці міста.

Гіршою є ситуація у м. Мелітополі, де окупаційний режим на чолі з гауляйтером міста розпочали під залякування та гасла, що «Мир лише з росією», видавати російські паспорти.

Підсумовуючи хотілось би зазначити, сьогодні війна ще триває, нам безумовно є чим пишатись і про що шкодуват, и але і від нашої принципової спільної громадянської позиції усіх, хто знаходиться на передовій, хто працює в тилу, тих, хто залишився в країні і хто виїхав за кордон, залежить чи вистоїмо ми, чи отримаємо перемогу не лише над ворогом в обличчі рф, а й власне в розумінні та свідомості кожного українця, хто став патріотом, не лише в період військової агресії, але й хто був та залишається за покликанням. Слушними та доречними будуть слова Володимира Зеленського наприкінці сотого дня війни: «Є три слова, задля яких протягом уже ста днів після восьми років ми боремося: мир, перемога, Україна».

*Сулов М. М.,*  
докторант Phd,  
кафедра публічного управління та адміністрування,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ПОЛІТИКА ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В МЕЖАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОДИНИЦІ**

Локальна ідентичність – це первинний, базовий рівень територіально-просторової ідентичності, системна сукупність культурних, історичних, економічних, соціальних відносин, яка формується на основі місця проживання та є фактором самоотождення індивідів як членів місцевого співтовариства, тобто територіальної громади. Саме на рівні місцевого співтовариства, відбувається соціалізація індивіда (людини), його ідентифікація, як члена громади, що обумовлено потребою людини в упорядкуванні уявлень про себе й своє місце в сьогоденні й майбутньому; це співвіднесення себе з певною адміністративно-територіальною одиницею.

Локальна ідентичність, як сукупність суспільних уявлень і практик індивіда про себе в порівнянні з місцевою спільнотою (колективним суб'єктом), локалізована в межах адміністративно територіальної одиниці, а тому проявляється на двох рівнях: особистісному та соціальному (усвідомленні людиною своєї приналежності до місцевої спільноти).

Політика локальної ідентичності виникає як надбудова до вже прийнятого членами місцевої спільноти рішення щодо створення в межах адміністративно-територіальної одиниці – об'єднаної територіальної громади. По суті, політика локальної ідентичності виникає з моменту прийняття рішення, щодо створення об'єднаної територіальної громади, як самоврядної спільноти.

Що стосується терміна «політика ідентичності», то він з'явився в 70-х роках минулого століття для позначення діяльності спрямованої на покращення становища дискримінованих та пригноблених груп ідентичностей (расових, етнічних, гендерних). Саме тому термін «політика локальної ідентичності» ми використовуємо для характеристики діяльності інституцій (локальних акторів) щодо конструювання локальної ідентичності об'єднаної територіальної

громади, її самовизначення як місцевого співтовариства, для збереження її самобутності й активізації її громадян для вирішення місцевих питань.

В умовах реформи децентралізації й побудови об'єднаних територіальних громад, політика локальної ідентичності стає досить актуальною:

- по-перше, тому що стосується первинної адміністративно-територіальної одиниці – територіальної громади;

- по-друге, вона спрямована на місцеве співтовариство, на його традиції й цінності, а тому є інструментом згуртованості територіальної громади, її активності, а значить і спроможності;

- по-третє, вона спирається на систему суспільних відносин: спільність історичної долі, особливостей культури (матеріальної та духовної), географічної єдності території, загального типу економіки.

Отже, «політика локальної ідентичності» – це інструмент реалізації інтересів як окремих індивідів, так і загалом місцевого співтовариства, місцевої самоврядної спільноти, яка й є її головним суб'єктом. Хоча від імені місцевого співтовариства – територіальної громади – суб'єктами політики локальної ідентичності (локальними акторами), як правило, виступають органи місцевого самоврядування, представники креативного класу, місцеві культурні діячі, освітяни, осередки політичних рухів і громадських організацій, органи самоорганізації населення, а також конфесійні, професійні та інші об'єднання громадян, впливові фінансові та економічні структури, представники масмедіа, що мають ресурси впливовості на співтовариство.

Як було зазначено, під політикою локальної ідентичності ми розуміємо діяльність локальних політичних акторів щодо формування уявлень про місцеве співтовариство, формування почуття приналежності до нього, що засновано на належності до певної території (адміністративно-територіальної одиниці) та існуючого ментального простору, у якому й формується локальна ідентичність.

Метою політики локальної ідентичності є система заходів і дій локальних акторів, спрямована на формування колективної локальної ідентичності, на основі позиціонування певних колективних уявлень, цілей і цінностей, норм.

Основними завданнями політики локальної ідентичності, що спрямована на розвиток локальної спільноти, можна визначити:

- аналіз наявних рис, властивостей та визначення їх спроможності забезпечувати відтворення локальної ідентичності територіальної громади;

- підтримання існуючої моделі локальної ідентичності територіальної громади за допомогою відповідних засобів.

Також треба взяти до уваги, що сформовані локальні ідентичності самодостатніх спроможних до самоврядування громад будуть стимулювати і процеси регіональної та загальнонаціональної ідентичності. Відзначимо, що політика локальної ідентичності в умовах децентралізації має стратегічну важливість, тому що забезпечує постановку і реалізацію колективних цілей, інтересів, спрямованих на створення фінансово спроможних територіальних громад, розробку власної стратегії розвитку, тобто визначення свого майбутнього.

УДК 659.1

*Андріян В. І.,*  
д-р наук з держ. упр., доцент,  
кафедра публічного управління та адміністрування,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ БРЕНДУ**

Бренд (англ. brand) – комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість. Сам термін «бренд» прийшов в професійну сферу з давньонорвезької мови. Вікінги використовували дієслово *бренд* для позначення клейма, яким позначали власність на худобу і домашнє начиння. Ще за часів будівництва єгипетських пірамід було виявлено знаки та символи, котрі належали тим, хто у 3200 році до н. е. здійснював обробку каміння та виготовлення з них перших знарядь праці. За античних часів деякі майстри почали використовувати особливі позначення, котрими фіксували імена виробників на виробах. Зокрема, старогрецькі гончарі залишали відбиток великого пальця чи видряпували ініціали на виготовленому ними глиняному посуді. Схожі знаки знаходили й на давньоримських цеглинах та на старовинному китайському фарфорі.

За часів Римської імперії серед ремісників набула поширення практика наносити на власні вироби особливий знак чи підпис, що визначали походження та приналежність товарів. Саме такі позначення слугували своєрідним доказом автентичності товару та гарантували його якість. Крім того, почали вдаватися до використання традиційних символів – три кулі у лихварів (ломбарди, магазини; це тому, що в Італії Святий Миколай був патроном банкірів і лихварів і вони своїм знаком обрали три кулі, які означають три мішечки золота з легенди про трьох



дочок), ножиці у цирульника, калач у пекарів – все це було гарним орієнтиром для неписьменного населення античних міст.

Подальший розвиток торгівлі між європейськими країнами та країнами Близького Сходу надав нового розвитку значенню та функціональності товарного позначення. Як наслідок, знакове позначення – клеймо майстра – почало слугувати своєрідною гарантією справжності оригінального товару та сприяло його пізнаваності серед населення та торговців.

На початку XVIII століття європейські купці почали масово використовувати відповідні купецькі знаки, що засвідчували якість товару. У 1266 році король Англії Генріх III зобов'язав пекарів таврувати власну продукцію. Пізніше, у 1373 році таку вимогу було поширено на складувів та інших ремісників. Зокрема, англійська марка Hall-mark, названа на честь лондонської ювелірної палати Goldsmith-Hall, де в період середньовіччя здійснювали перевірку достовірності золотих виробів, почала використовуватися для розміщення на всіх виготовлених золотих виробках. А ті виробки, на яких було відсутнє вказане клеймо підлягали негайному знищенню.

Аналогічні закони було прийнято в багатьох інших європейських державах. Наприклад, у Франції на законодавчому рівні було заборонено продавати олов'яний посуд без відповідного клейма. Пізніше такий підхід використовували й у Німеччині, Голландії тощо.

Варто вказати, що в період середньовіччя товарне позначення набуло більш досконалої форми, що знайшло відображення в особливостях комерційних взаємовідносин тих часів – з'являється клеймо гільдій. Гільдії або цехи, представляли собою асоціації майстрів-ремісників, наприклад ткачів, гончарів тощо. Вони розрізнялися не лише за видами ремесел: гільдія встановлювала особливі трудові норми та стандарти, врегульовувала ціни та контролювала якість виробленої продукції. Кожна із регіонально розосереджених гільдій мала власний знак для позначення вироблених товарів. Отже, в період середньовіччя відбувається посилення функціональності товарного позначення: клеймо перетворюється не лише на факт позначення приналежності товару конкретному виробникові, але й підтвердженням певної якості, рівня ціни та інших особливостей, характерних для товарії майстра чи гільдії.

Наголосимо, що одночасно з подальшим перетворенням дрібного кустарного виробництва у масове та поширення капіталістичного способу виробництва починає формуватися національний ринок. Крім того, у зв'язку із широким впровадженням машин, починає виникати масове виробництво однорідних товарів, що, в свою чергу, обумовило

особливості розвитку торгівлі та жорсткої конкуренції. Саме посилення конкуренції змусило виробників шукати власних споживачів, а для цього було необхідним підвищувати якість власного товару та позначати його певними знаками. Отже, для вказаного періоду є характерним подальше зростання ролі товарних знаків у двох основних його проявах: з одного боку, як засобу індивідуалізації товару, з іншого – як інструменту реклами.

Таким чином, історія дозволяє зробити висновок про те, що природа, масштаб та загальна філософія торгових марок все ще проходить тривалий шлях розвитку та вдосконалення.

УДК 35.078

*Ємельянов В. М.,*

д-р наук з держ. упр., професор,  
Інститут державного управління

*Верба С. М.,*

старший викладач,  
магістр державного управління, аспірант,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **РОЛЬ ЛІДЕРА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Якість державного управління залежить від компетентного, заснованого на наукових засадах, владного впливу на економічні, соціальні та політичні процеси. Розвиток та функціонування українського суспільства в повній мірі залежить від якості, відповідальності, компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Розглядаючи особливості здійснення управління в органах державної влади та місцевого самоврядування так, чи інакше, необхідно аналізувати взаємодію працівників структурного підрозділу між собою, а також керівника з колегами (підлеглими), де може проявлятися такий феномен як лідерство.

Лідерство – соціальне явище є всюди, воно визнається, важко піддається науковому аналізу в практичній діяльності і як би ми не розширювали компетентності управлінців, його неможливо створити, воно виникає, само собою, як механізм об'єднання діяльності у будь-якому колективі, коли хтось із членів колективу починає виконувати

роль лідера, бере на себе організаційні та розпорядчі функції, об'єднує колектив для виконання завдань управлінського характеру. Важливо, щоб колектив його сприймав, очікував та підтримував. Роль лідерів у державних органах влади дуже велика в скрутні часи розвитку (трансформація соціальних відносин, створення нової архітектури міжнародних відносин у воєнний час та після закінчення війни).

Основне завдання лідера – суттєво підвищити рівень активної соціальнозначущої праці, створити колектив односторонців, щоб всі працівники колективу були націлені на максимально ефективний кінцевий результат, щоб кожен на своєму робочому місці приймав рішення і відповідав за них.

В Україні дуже гостро стоїть питання в необхідності пошуку та висування нових лідерів, які зможуть побудувати новий курс економічного, соціального та політичного розвитку, подолати кризові явища в країні, знайти оптимальний шлях розвитку в майбутньому. У своїх попередніх дослідженнях ми розглядали, які перешкоди існують для розвитку лідерства в органах влади і що, як такого, в повному розумінні цього феномена в державному управлінні в Україні не існує.

Основне завдання керівників в органах влади в умовах невизначеності, в умовах, коли неможливо щось планувати на найближчу перспективу створювати довірливу атмосферу в колективі, а морально-психологічний клімат в колективі дозволяв би співробітникам займатися саморозвитком, підвищувати рівень кваліфікації, набувати нові компетентності.

Дослідження організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) свідчить, що успішна відповідь будь-якого уряду на складні виклики залежить від ефективного управління та лідерства.

Ототожнювати поняття керівник – лідер, на наш погляд, не досить коректно. Багато державних посад обіймають фахівці, які обираються за «прозорим» конкурсом, які жодного дня не працювали в органах влади і відразу призначають себе лідерами колективу. Отримати керівну посаду і заслужити довіру своїх колег – це дуже складний довготривалий процес. Керівнику потрібно цілеспрямовано і продуктивно працювати, стати очільником команди, вміти згуртувати людей, пропонувати нові ідеї.

*Євтушенко О. Н.*,  
д-р політ. наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,  
Інститут державного управління  
*Горенко Ю. В.*,  
магістр,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ПРОЦЕСАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Сучасний розвиток України, як демократичної, правової, незалежної, європейської держави тісно пов'язаний з процесами глобалізації й демократизації. По-перше, тому, що глобалізація змінює світоглядні орієнтації, систему цінностей і погляди на взаємовідносини держави й суспільства, з'являються нові форми організації суспільства; по-друге, відбувається виникнення різного роду транснаціональних структур, що утворюють нові громадські, професійні й соціальні мережеві структури, громадські рухи та неурядові організації; по-третє, в умовах глобалізації для України актуальним питанням стає налагодження взаємозв'язків зі світовим співтовариством на принципах демократичного врядування та її розвиток на основі системної демократизації усіх сфер суспільного життя, зокрема публічного управління та демократичного врядування, щоб забезпечити ефективність і сталий розвиток держави.

Під демократичним врядуванням ми розуміємо набір принципів, стандартів і практик, що сприяють ефективному публічному управлінню, дотриманню демократії й сталому розвитку держави. Демократія в умовах глобалізації сьогодні характеризується переходом від системоцентричної парадигми до людиноцентричної, створюючи таку систему управління державою, в якій людина визнається найвищою цінністю й має можливості для реалізації природжених і невідчужуваних прав людини, таких, як свобода, рівність, повага людської гідності, недоторканність особи, охорона її особистого і сімейного життя, незалежне правосуддя, вільне висловлення думок і політичних поглядів.

Отже, зв'язок між глобалізацією та демократією полягає в тому, що глобалізація позитивно впливає на поширення демократії, через демократизацію державної влади й побудову в країні демократичного політичного режиму, збільшення добробуту населення внаслідок

розвитку економіки, захисту політичних прав і прав власності, доступу до інформації, розвиток міжнародної торгівлі. Демократизація пом'якшує втрати від негативних процесів глобалізації, зокрема запобігає політичному тиску зацікавлених груп, які прагнуть перекинути тягар глобальної конкуренції на інших, створює соціальну базу для малозабезпеченого населення, підтримує активних, ініціативних громадян, які дорожать свободою і вимагають від державних інститутів створення необхідних умов реалізації їх потенційних можливостей.

На нашу думку, глобалізація створює стимули, а демократія дає людям можливість будувати власне життя, а тому вона залишається тією формою влади, в якій сьогодні немає альтернативи. У таких умовах особливого значення набуває питання партнерства між державою та суспільством, з чого й починається впровадження та розвиток демократії.

Перше глобальне вираження невід'ємних прав та свобод, які належать усім людям було зафіксовано в Загальній декларації прав людини, прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року. Основним законом, яким визначено основи демократії та її інститути в нашій державі, є Конституція України, що закріплює права і свободи людини і громадянина. Звісно, держава повинна створювати умови для функціонування демократичних процесів, сприяти їх розвитку та реалізувати державну політику в аналізованій сфері.

Однак на сьогодні досить гострим залишається питання щодо належної дозволеності суспільству проявляти свої демократичні права і свободи й мати змогу брати участь у державотворенні. Отже, удосконалення та поглиблення процесів демократизації в Україні відповідає високим стандартам цивілізованого світу, тому актуальними завданнями на даному етапі для країни є:

- розвиток демократичних процедур та інститутів, впровадження та забезпечення державою дієвих механізмів процесу децентралізації та демократизації влади через запровадження демократичних принципів в управлінні державою;
- забезпечення стійкого економічного розвитку;
- створення системи соціальних інститутів і норм, що виступають посередниками між державою і ринком;
- відновлення основних принципів лібералізму;
- формування громадянського суспільства шляхом забезпечення взаємодії держави з громадськістю, громадськими рухами і об'єднаннями;
- становлення ефективного державного апарату

Глобалізація – це об'єктивний процес зближення політичних систем країн світу, формування політики спільних стандартів і підходів до вирішення загальноцивілізаційних проблем. Проблема полягає в тому що глобалізація не завжди сприяє розвитку демократії, оскільки зародження і визрівання демократії в країні обумовлюються комбінацією внутрішніх і зовнішніх факторів, запровадження нових принципів публічного управління, утвердження власних моделей соціальної солідарності, тобто для кожної країни існує власний алгоритм переходу до демократії. Наша держава зацікавлена в досягненні цілей сталого розвитку, фундаментом якого є розвиток держави та громадянського суспільства та демократія у всіх її проявах.

Що потрібно для народу? Питання, яке повинно бути в прерогативі органів публічної влади. Народ і є держава, чії права, свободи та законні інтереси повинні бути захищеними від обмежень та неправомірних посягань, а також виражати його волю при здійсненні державотворення.

Дійсно, формами народовладдя в Україні є вибори та референдум, в ході яких громадянами нібито вирішуються важливі питання державного значення та обираються деякі категорії управлінців, які владою наданою їм народом здійснюють свою діяльність. Але в останні роки можна прослідкувати таку закономірність, коли народ тільки обирає й таким чином уповноважує обраних на виконання завдань та функцій держави й далі громадяни відсторонені від можливості реально брати участь в державотворчих процесах. А тому, народовладдя, яке зараз існує в Україні не можна повністю вважати демократією навіть в простій формі, не говорячи вже за глобальну демократію.

Все частіше можна бачити картину, коли законом начебто передбачені демократичні права і свободи, але на практиці люди обмежені в праві проявляти їх, й демократія в даному випадку – це фікція, яка нібито є і в той же час її нема. Тому, тієї демократії, яка існує зараз недостатньо не тільки для прояву волі народу, а й для належного, об'єктивного, справедливого та неупередженого виконання завдань та функцій держави.

Отже, єдиним правильним шляхом є нагальна необхідність впровадження саме глобальної демократії, що є формою співіснування найбільш розвинених демократичних країн світу, в яких формуються та реалізуються системи демократичних цінностей, які можна було б впровадити серед провідних груп політичної еліти та широкої громадськості в межах будь-якого суспільства. Чому саме глобальної? Глобальна демократія є частиною всезагального процесу глобалізації,

зумовленого подіяма в світі, можливими шляхами їхнього вирішення та уникнення або подолання негативних наслідків.

УДК 35.078.3:342.5

**Бондар Г. Л.,**  
канд. політ. наук, доцент  
кафедра місцевого самоврядування та регіонального розвитку,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ВІЙНА В УКРАЇНІ**

Військові дії в Україні супроводжуються і цифровою війною, з менш помітними кібератаками на комп'ютерні мережі та кампаніями з дезінформації в Інтернеті. Компанія Microsoft стежить за трагічним, незаконним і невинуватим вторгненням в Україну. Наразі Microsoft працює над реалізацією 4 напрямків допомоги Україні, серед яких: захист України від кібератак; захист від спонсорованих РФ кампаній дезінформації; підтримка гуманітарної допомоги; захист співробітників Microsoft. Під час війни важливою є співпраця та консультації з урядовцями, тому кампанія реалізує постійну й тісну координацію з українським урядом, а також з Європейським Союзом, європейськими державами, урядом США, НАТО та Організацією Об'єднаних Націй. Захист від кібератак визначено одним з найважливіших глобальних обов'язків компанії, зокрема, це стосується допомоги в захисті урядів і країн від кібератак.

24 лютого 2022 року, за кілька годин до запуску ракет або переміщення танків, Центр розвідки загроз Microsoft (MSTIC) виявив нову хвилю наступальних і руйнівних кібератак, спрямованих проти цифрової інфраструктури України. Microsoft негайно повідомив про це український уряд. Було виявлено застосування нового шкідливого програмного забезпечення (FoxBlade), і надано технічні рекомендації щодо кроків для нейтралізації зловмисного програмного забезпечення. Напад зазнали українські військові установи та виробники, а також декілька інших українських державних установ.

Щонайменше шість російських суб'єктів Advanced Persistent Threat (APT) провели понад 237 деструктивних атак, шпигунських операцій в той самий час, коли російські війська атакували Україну з суші, повітря та моря. Ці атаки тривають і загрожують добробуту цивільного

населення. Нещодавні й тривалі кібератаки були цілеспрямованими, оскільки зловмисниками не використовувалася невибіркова технологія шкідливого програмного забезпечення, яка свого часу вплинула на всю економіку України та поширилася за її межі під час атаки NotPetya 2017 року. Але дуже загрозовою для країни є ситуація, яка стосується кібератак на українські цивільні цифрові об'єкти: фінансовий сектор, сільськогосподарський сектор, служби реагування на надзвичайні ситуації, гуманітарну допомогу, а також на організації та підприємства енергетичного сектору. Ці напади на цивільні об'єкти викликали серйозні занепокоєння, оскільки порушували норми Женевської конвенції, тому компанія Microsoft поділилася інформацією з українським урядом про кожен з них. Після цього інциденту Microsoft встановив безпечні лінії зв'язку з ключовими посадовцями з кібербезпеки в Україні, щоб допомогти українським державним установам, підприємствам та організаціям захиститися від атак. Це включало цілодобовий обмін даними про загрози та розгортання технічних контрзаходів для знешкодження шкідливого програмного забезпечення.

Також Microsoft інформував український уряд про кібератаки, метою яких була крадіжка широкого спектру даних, включаючи інформацію про медичне обслуговування громадян, страхування та транспорт, а також інші набори державних даних. Ця інформація від Microsoft була доведена також до відома посадовців НАТО та американських посадовців. Компанія Microsoft офіційно заявила, що продовжуватиме публічно ділитися детальною інформацією щодо нового зловмисного програмного забезпечення з усією глобальною безпековою спільнотою, постійно оновлювати всі служби Microsoft, щоб допомогти захистити клієнтів і країни від будь-якого потенційного поширення зловмисного програмного забезпечення. Microsoft й надалі продовжуватиме консультувати українських посадовців з кіберзахисту та допомагати їм у захисті.

Наразі у співпраці реалізуються заходи Microsoft та українського уряду з протидії спонсорованій РФ дезінформації під час війни. Російська війна проти України супроводжується добре організованою боротьбою в інформаційній сфері, зокрема це стосується поширення дезінформації засобами пропаганди РФ. Це вимагає рішучих зусиль у всьому технологічному секторі – як окремих компаній, так і їхнього партнерства, а також взаємодії з урядами, науковими колами та громадянським суспільством. Відповідно до рішення ЄС, платформа Microsoft Start (включаючи MSN.com) не відображатиме спонсорований РФ контент пропагандистських каналів Russia Today (RT) і Sputnik.



Microsoft видалив програми новин RT зі свого магазину додатків Windows і знижує рейтинг результатів пошуку цих сайтів на Bing, щоб він повертав посилання на RT і Sputnik лише тоді, коли користувач явно має намір перейти на ці сторінки. Компанія заборонила всю рекламу від RT і Sputnik у своїй рекламній мережі.

Цього року Microsoft надав безоплатні хмарні сервіси до кінця 2022 року. Компанія виділила понад 242 мільйони доларів на підтримку України, зокрема 90 мільйонів доларів на гуманітарну допомогу. В умовах війни команда Microsoft сприяє документуванню воєнних злочинів РФ в Україні. Зокрема, Microsoft співпрацює з ООН щодо обміну інформацією про збитки від війни в Україні. Команда Microsoft розглядає нові можливості стати «куратором» цифрової індустрії в часи відбудови України. 24 травня 2022 року Президент компанії Microsoft Бред Сміт, під час зустрічі з Віцепрем'єр-міністром – Міністром цифрової трансформації України Михайлом Федоровим, зазначив: «Microsoft підтримував і буде підтримувати Україну далі. Це стосується як клієнтів продуктів та сервісів Microsoft, так і державних агенцій».

УДК 35.078

*Слободянюк Д. С.,*  
керівник Миколаївської обласної організації  
Союзу юристів України, адвокат, аспірант,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Конституцією України закріплено незворотність європейського та євроатлантичного курсу України. Інтеграція України в європейський політичний, економічний, безпековий, правовий простір, набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору, розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами визначено одним з фундаментальних національних інтересів України. Одним з напрямків реалізації цих пріоритетів є вдосконалення національної системи державного управління в сфері інтелектуальної власності.

Шляхами створення сприятливих умов для творчої та інтелектуальної (інноваційної) діяльності є створення системи державних органів до компетенції яких віднесено функції щодо охорони та захисту об'єктів інтелектуальної власності, що відповідає міжнародним стандартам та принципам.

Діяльність державних органів в сфері інтелектуальної власності складає основу організаційного механізму державного управління у процесах управління змінами на шляху для подальшого розвитку.

Організаційний механізм державного управління має безпосереднє відношення до суб'єкту державного управління та організаційної структури державного управління.

По-перше, організаційний механізм державного управління забезпечує формування структури державних органів, що мають повноваження у певній сфері.

По-друге, його спрямовано на забезпечення належного виконання визначеним органом функції державного управління, а також на розмежування компетенції між органами державного управління.

Останні п'ять років охарактеризувалися змінами в структурі державної системи правової охорони та захисту інтелектуальної власності в Україні. Ключовими з них є: 1) утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності; 2) утворення Національного органу інтелектуальної власності.

9 вересня 2017 року Президент України підписав Указ «Про утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності». Відповідно до ст. 32 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» Вищий суд з питань інтелектуальної власності здійснює правосуддя як суд першої та апеляційної інстанції, однак більшість питань щодо врегулювання діяльності нового спеціалізованого суду залишаються невирішеними, а Вищий суд з питань інтелектуальної власності й досі фактично не функціонує, хоча відповідна юридична особа була зареєстрована 13 лютого 2020 року.

16 червня 2020 року Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності».

Національний орган інтелектуальної власності є статусом, а не юридичною особою. Його функції повинна виконувати юридична особа публічного права. При цьому, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» розмежував юридичних осіб публічного права в цій сфері:

– центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в сфері інтелектуальної власності – Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (станом на сьогодні Міністерство економіки України);

– національний орган інтелектуальної власності – функції якого виконує юридична особа публічного права, яка не є органом влади, проте є юридичною особою (організація), котра за майновою ознакою належить державі (держава).

13 жовтня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження «Про Національний орган інтелектуальної власності», яким визначив, що державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» виконує функції національного органу інтелектуальної власності.

Питання статусу, завдань, повноважень та функцій Національного органу інтелектуальної власності в більшій мірі визначенні та врегульовані чинним законодавством України, підзаконними нормативно-правовими актами, а також міжнародними угодами на відміну від Вищого суду з питань інтелектуальної власності.

Підсумовуючи, варто звернути увагу на те, що вдосконалення організаційно-структурного механізму державного управління в сфері інтелектуальної власності в Україні повинно бути спрямоване на якісне формування структури державних органів, що мають повноваження та належне виконання визначеними органами функцій державного управління, а також на розмежування компетенції між органами державного управління в цій сфері.

Заходи щодо реалізації вказаної мети повинні передбачати законодавче визначення статусу Вищого суду з питань інтелектуальної власності в системі судоустрою України його повноважень, порядку здійснення судочинства та юрисдикції та інших питань пов'язаних з його функціонуванням.

Запровадження запропонованих змін дозволить виконати вимоги міжнародної спільноти в цій сфері, запровадити дієві механізми посилення захисту прав та інтересів авторів, винахідників і раціоналізаторів в судовому порядку, узгодити національні нормативно-правові акти між собою, що сприятиме ефективному захисту об'єктів права інтелектуальної власності, збереженню та розвитку ринків, пов'язаних зі створенням і використанням цих об'єктів.

*Шульга А. А.*,  
канд. наук з держ. упр., доцент б. в. з,  
Інститут державного управління,  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПОСЛУГАМИ В СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Створення сучасних механізмів управління соціальними послугами в сфері зайнятості зумовлена необхідністю модернізації державного управління соціальними послугами в сфері зайнятості населення, особливо на регіональному рівні, перегляд ролі Державної служби зайнятості та її впливу на ринок праці й сферу зайнятості. Вважаємо, що для успішного здійснення таких трансформацій необхідно, насамперед, переосмислити менеджмент соціальними послугами, який орієнтований на різні моделі управління (ситуативне, оперативне, стратегічне, антикризове, інноваційне).

Сьогодні, враховуючи сучасні соціально-економічні умови в країні та доволі високий рівень безробіття, важливо знайти оптимальний баланс між централізованим управлінням установ Державної служби зайнятості та децентралізацією дій на місцях. Окрім того, нагальною є потреба в посиленні й організаційному відособленні функцій аналізу, оцінки, координації та зосередження їх на центральному рівні управління. Потребує також модифікація процесу роботи з роботодавцями, іншими соціальними партнерами, громадськістю та волонтерами для забезпечення доступу до зайнятості сільського населення, внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих категорій населення. Існує необхідність визначення в межах штатної чисельності працівників центрів зайнятості індивідуальних консультантів для соціального супроводу окремих категорій безробітних (наприклад, осіб з інвалідністю, неповнолітніх, дітей-сиріт упродовж шести місяців після їх працевлаштування тощо). Усе це вимагає від Державної служби зайнятості докорінної модернізації управління соціальними послугами на регіональному рівні.

В умовах системної кризи впровадження моделі антикризового управління сферою зайнятості, з одного боку, передбачає залишити незмінними напрацьовані за роки діяльності Державної служби зайнятості складові менеджменту, що довели свою результативність. З іншого боку – виникає потреба в зміні співвідношення між окремими

складовими механізми управління та вагомістю їхнього впливу на кінцевий результат – задоволення потреб клієнтів Державної служби зайнятості щодо врівноваження попиту й пропозиції робочої сили.

Можна виділити такі складові державного управління соціальними послугами в сфері зайнятості населення на регіональному рівні.

1. Нормативно-правова складова – включає реалізацію положень Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов і розпоряджень уряду, низку організаційно-розпорядчих, нормативних документів Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України та Державної служби зайнятості. Незважаючи на значний перелік нормативних документів, що регулюють сферу соціальних послуг, кількісні та якісні показники їхнього надання час від часу знижуються. Так, наприклад, у зв'язку із тим, що в Україні існує стійка тенденція до скорочення чисельності працівників, які сплачують єдиний соціальний внесок, задовольнити потребу в послугах зі сприяння в працевлаштуванні усіх категорій безробітних доволі важко. Окрім того, необхідно внести відповідні зміни безпосередньо до Закону України «Про зайнятість населення» стосовно організації надання соціальних послуг, що варто здійснювати шляхом активізації міжнародного співробітництва із урахуванням положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, з одного боку, та дотриманням конвенцій і рекомендацій Міжнародної організації праці та угод про співробітництво зі службами зайнятості іноземних країн – з іншого. Також законодавчо врегулювати питання щодо використання Державною службою зайнятості статистичних даних для аналізу й прогнозування тенденцій та сценаріїв розвитку подій на ринку праці в різних регіонах країни, визначення оптимального навантаження на фахівців центрів зайнятості.

2. Організаційно-функціональна складова означає, що соціальні послуги надаються органами виконавчої влади, що безпосередньо передбачає виконання службовцями положень чинного законодавства та вимог відповідних методично-інструктивних документів. Удосконалення цієї складової включає організаційну перебудову Державної служби зайнятості, здатну забезпечити максимально швидке й ефективне реагування на сучасні виклики й загрози.

Сьогодні зусилля Державної служби зайнятості зосереджені на перебудові її організаційної структури з традиційно бюрократичної моделі на сервісну організацію нового типу, що має виступати в ролі посередника між шукачем роботи та роботодавцем. Її мета – діяти в інтересах клієнтів, гарантуючи надання якісних й ефективних соціальних послуг. Відповідно для роботодавців ця служба має стати

оперативно та ефективно діючим рекрутером, котрий розуміється на питаннях ринку праці та застосовує в роботі найсучасніші рекрутингові технології, а для безробітних осіб – своєрідним агентом по їхньому подальшому працевлаштуванню.

В основу модернізації організаційної складової державного управління соціальними послугами в сфері зайнятості покладено новий Регламент роботи центрів зайнятості щодо задоволення потреб клієнтів. Результатом таких змін є створення нового типу сервісних установ – консалтингових центрів, що розпочали діяльність у міських центрах зайнятості обласних центрів України. Основне завдання їхньої роботи полягає в забезпеченні супроводу бізнесменів-початківців з-поміж безробітних, які отримали в Державній службі зайнятості одноразову матеріальну допомогу для відкриття власної справи (фізичні особи-підприємці).

Базовими для організації діяльності Державної служби зайнятості в умовах модернізації управління соціальними послугами повинні стати такі функціональні складові системи управління як:

- здатність Державної служби зайнятості оперативно реагувати на зміни на ринку праці в різних регіонах країни;
- варіативність застосування відповідних інструментів ситуативного управління (наприклад, зміна пріоритетів діяльності, перебудова організаційних відносин відповідно до потреб клієнтів всередині Державної служби зайнятості, застосування нових методів взаємодії із клієнтами тощо);
- інноваційна налаштованість, розуміння невідворотності й необхідності змін, пом'якшення опору змінам із боку керівництва й персоналу Державної служби зайнятості;
- взаємна спільна та конкретна індивідуальна відповідальність за доручену справу, позитивний відгук об'єкта на поставлені суб'єктом задачі через дієві механізми зворотного зв'язку;
- визначення нових індикаторів успішності діяльності Державної служби зайнятості, суть яких полягає в орієнтації на досягнення кінцевого результату – задоволенні попиту й пропозиції робочої сили, на підставі надання якісних соціальних послуг своїм клієнтам;
- створення в структурі Державної служби зайнятості підрозділів, що відповідатимуть за прогнозування стану ринку праці та стратегічне планування, аналіз і контроль за виконанням таких планів, їхнє поточне корегування, вивчення регіональних диспропорцій на ринку праці, дослідження трудової міжрегіональної міграції та міграції типу «село-місто».

3. Кадрова складова державного управління соціальними послугами в сфері зайнятості населення включає велике коло питань, першочергове місце серед яких займає професійна компетентність управлінських кадрів та фахівців Державної служби зайнятості. Відповідно модернізація кадрової складової передбачає:

- підвищення рівня професійної компетентності працівників служби зайнятості, об'єктивну оцінку результативності й ефективності їхньої роботи;

- здійснення професійного відбору спеціалістів і керівників регіональних та базових центрів зайнятості;

- удосконалення правил внутрішнього трудового розпорядку Державної служби зайнятості, організаційно-корпоративної культури її працівників;

- розробку та запровадження в систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників служби зайнятості сучасних освітніх технологій, дистанційного навчання, створення в онлайн доступі електронної бібліотеки методичних посібників та навчальних матеріалів для працівників;

- модифікація системи заохочення працівників до досягнення ними кращих результатів у роботі;

- здійснення аналізу роботи персоналу служби.

Потребує удосконалення також і механізм управління кадровим потенціалом Державної служби зайнятості, а саме: визначення інструментарію та методів професійного відбору на вакантні посади, їхнє оцінювання та атестація; оновлення системи оцінки діяльності центрів зайнятості за індикаторами надання якісних соціальних послуг; набуття персоналом цієї служби нових навичок і професійних компетенцій.

4. Інформаційно-консультативна складова – включає впровадження механізму інформаційного забезпечення та комунікацій, удосконалення комунікативної й інформаційно-консультативної функцій, що потребує наявності інноваційних форм, технологій та інструментів їх реалізації. З цією метою Державною службою зайнятості розпочато впровадження проєктів зі створення інформаційно-консультативних центрів та консалтингових центрів. Основною місією цих центрів є проведення серед населення інформаційно-роз'яснювальної роботи для підвищення рівня обізнаності суспільства щодо державних соціальних гарантій у випадку настання безробіття; забезпечення доступу до послуг та максимальне їхнє наближення до шукачів роботи й роботодавців. Серед їх основних завдань можна виокремити: формування мотивації в незайнятого населення до самопошуку роботи та легальної їхньої

зайнятості; робота з неповнолітніми особами, випускниками навчальних закладів, самотніми батьками, внутрішньо переміщеними особами тощо. Безпосередньо інформаційно-консультативні центри покликані реалізувати модель комплексного надання соціальних послуг за принципом «єдиного вікна». На сьогодні такі центри вже діють у Дніпропетровській, Житомирській, Кіровоградській, Полтавській, Харківській та в інших областях України.

Окрім того, у контексті удосконалення цієї складової управління соціальними послугами в сфері зайнятості населення необхідно постійно модернізувати офіційний сайт Державної служби зайнятості та сайти відповідних регіональних центрів, що об'єднують власні інформаційні ресурси із такими порталами як: *rabota.ua*, *grc.ua*, *work.ua*, *jobs.ua*, *olx.ua*, тощо.

Отже, сьогодні, враховуючи сучасні публічно-управлінські зміни, негативний вплив безробіття на економіку України та соціально-психологічний стан окремих категорій населення, нагальної необхідності потребує модернізація державного управління соціальними послугами в сфері зайнятості населення на регіональному рівні. Складовими частинами такого управління є: нормативно-правова, організаційно-функціональна, кадрова та інформаційно-консультативна. Кожну із цих складових частин варто удосконалювати з метою надання більш якісніших і доступніших соціальних послуг у сфері зайнятості населення, сприяти соціалізації окремих категорій осіб (безробітних, молоді, осіб звільнених з міць позбавлення волі, людей із обмеженими можливостями тощо).

УДК 811

*Євтушенко Н. О.,*  
магістр філології,  
магістр публічного управління,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ЕВФЕМІЗМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЛІТКОРЕКТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО ДИСКУРСУ**

Евфемізми (від гр. εὐφροσ – добре слово) використовуються в різноманітних сферах людської комунікації, у тому числі й публічному дискурсі відповідно до власних завдань і залежно від сфери їхнього застосування тих, хто їх використовує. У вузькому розумінні



«евфемізм» – утримання від неналежних слів, заміна табуйованого, забороненого слова чи висловлювання. У широкому евфемізми – непрямі засоби опису подій або номінації предметів.

Зокрема політичні лідери, державні діячі, державні службовці завжди використовують евфемізми з метою уникнути прямої номінації всього, що може викликати негативну оцінку або образити почуття адресата, а по суті цілеспрямовано впливати на громадську думку. Громадська думка – висловлювання, або судження, що поширюється в суспільстві й має приховане або явне ставлення до події, про яку йде мова у виступі політичного, або державного діяча. У таких умовах вона стає інструментом маніпулювання суспільними поглядами.

Підкреслимо, що громадська думка формується тоді, коли на суд громадськості виносяться питання, що мають важливе практичне значення для людей, зачіпають їхні інтереси. Усе це актуально в сучасних українських реаліях військових дій, мобілізації.

Поява в промовах представників уряду, політиків, журналістів евфемізмів – це намагання приховати справжній стан і популяризувати запропоновані ними дії, рішення, що викликають невдоволення серед населення. Евфемізми, політкоректні висловлювання використовуються, щоб не створювати в співрозмовника відчуття комунікативного дискомфорту, затушовувати небажану інформацію, що стосується політичної та економічної ситуації.

Евфемізми дозволяють камуфлювати справжній сенс висловлювання, маніпулювати суспільною свідомістю з метою сприяти формуванню в суспільстві позитивної думки стосовно подій, що відбуваються.

У публічному дискурсі евфемізми використовуються політичними й державними діячами, представниками місцевої влади, політичних партій, громадських організацій у ході офіційних виступів, промов, дебатів, інтерв'ю, для заміни образливої лексики, більш м'якою.

На нашу думку, використання евфемізмів в публічному дискурсі пов'язане з завоюванням, збереженням публічної влади, яка здійснює управління справами суспільства за допомогою публічного управління. Суб'єктами публічної влади є органи публічного управління, що діють на трьох окремих рівнях: державному, регіональному та місцевому і складають систему органів публічної влади. Саме тому для висвітлення подій політичного, економічного життя суспільства, інформування про прийняті владою рішення, формування певного ставлення населення до подій, що відбуваються і спонукання його до потрібних дій найпродуктивнішими є евфемізми, політкоректні лексичні одиниці, позбавлені негативного смислового навантаження.

Явище евфемізації в суспільній комунікації сьогодні охоплює різні форми публічного дискурсу, саме тому дослідники приділяють велику увагу вивченню тенденцій евфемізації різних форм дискурсу, через особливості використання евфемізмів в житті суспільства. Евфемізми використовуються владою в публічному дискурсі як інструмент, за допомогою якого відбувається вплив на суспільство, громадськість, формування громадської думки, що впливає на практичну діяльність людей.

Саме комунікація представників публічної влади і населення, обумовлюють процес евфемізації, як виду політичної коректності публічного дискурсу. Політкоректність, як атрибут публічної влади має за мету вуалювання суті подій, явищ, прийнятих рішень з позиції політичного, соціально-економічного, культурного, філософського змісту, так і з погляду суспільної комунікації.

Отже, евфемізація – це процес поширення евфемізмів у публічному дискурсі, в якому вони набувають знакового значення і здатні впливати на сенс висловлювань. Евфемізація публічного дискурсу обумовлена функціонально-прагматичними характеристиками, зокрема в умовах децентралізації державної влади в Україні, є інструментом публічного управління, тобто перерозподілу влади між центром, регіонами і територіальними громадами. Тому використання евфемізмів у публічному дискурсі, призводить до того, що політкоректність стає стратегією пом'якшування негативних асоціацій, пов'язаних з неприємними подіями, а тому може використовуватися, як політика «завалювання» істинної сутності того, що відбувається, відволіканні від негативних аспектів дійсності тощо.

УДК 351:316.346

*Тимофєєв С. П.,*  
канд. наук з держ. упр., доцент,  
Інститут державного управління,  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **МОЛОДЬ ЯК ПЕРСПЕКТИВНЕ ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

Молодь за своєю природою двоїста: вона – явище біологічне й соціальне, що визначає зв'язок її психофізичного та соціального розвитку. Молодь – це носій величезного інтелектуального потенціалу, особливих здібностей до творчості. Показником демократизму

суспільства є те, наскільки широкою і активною є ця участь, наскільки різноманітні її форми і як в суспільній свідомості молодих людей відбивається політична реальність, який для них образ держави і влади.

Що стосується дослідження проблеми залучення молоді до публічного управління, то до цього часу вона майже не знаходилася в центрі уваги дослідників та управлінців. Сучасні науковці розглядають питання участі молоді у владно-управлінській діяльності ситуативно, однобічно, тільки в контексті визначення механізмів соціальної адаптації молоді, аналізу статистичної інформації щодо кадрового складу органів влади, а також форм реалізації молодіжного руху.

Професійну придатність молодого службовця доволі важко встановити в загальних визначеннях. Крім цього, для молодого людини характерною рисою є те, що управлінські здібності перебувають поки ще в стадії формування, тому виокремити та надати оцінку управлінському компоненту посеред всього розмаїття особистісних навичок, професійних якостей та рис характеру фактично не можливо.

Саме визначення здібності до управління як вміння виконувати певну діяльність обумовлене специфікою реалізації такої властивості в різних сферах суспільно-політичного життя, котра якраз і визначає способи визначення показників, котрі свідчать про наявність здатності до управлінської діяльності та дають змогу оцінити її.

Молодь не завжди розглядається як суб'єкт політичних процесів. Тим часом, молодь грає важливу і вирішальну роль в процесі суспільного розвитку, особливо в період побудови державності. Беручи до уваги особливості сучасного молодіжного руху необхідно виділити такі напрямки, що дозволять детермінувати політичну активність молодого покоління:

1) участь молоді в формуванні національної ідеології, у визначенні основних політичних цінностей і пріоритетів українського суспільства;

2) політична участь молодих людей, яка реалізується за підтримки різних громадських і суспільно-політичних формувань. Примітно, що деякі молодіжні організації, хоча вони і не називають себе задіяними у політичному житті країни, так чи інакше визначають політичне обличчя молодого покоління;

3) серед різноманіття поглядів та суджень молодих людей є також і універсальні цінності, що стають загальними і сприймаються молодшим поколінням. Саме молоде покоління за допомогою громадянськості і патріотизму, культури і мистецтва, освіти і науки повинно вести суспільство до нового рівня розуміння й сприйняття реальності. Захищаючи свої права, виконуючи свої обов'язки і проявляючи сьогодні політичну активність, молодь будує своє власне майбутнє і майбутнє своєї країни.

Останнім часом представники української молоді доволі активно об'єднуються в молодіжні організації, профспілки, органи студентського самоврядування тощо. Подібні організації існують здебільшого в умовах демократизації, котрі саме й сприяють розвитку цілеспрямованої та активної молоді, адаптованої до сучасності.

За сьогоденних умов представники такої суспільно активної молоді мають змогу стати реальним управлінським ресурсом української держави. Практичний досвід та природні здібності представників активної молоді є гарним фундаментом для виховання майбутніх держслужбовців та посадових осіб.

Отже, залучення саме активної молоді до державної служби може бути шляхом до підвищення ефективної діяльності державної служби України в сучасних умовах. Таким чином, головною умовою забезпечення ефективної діяльності держслужби є професійно підготовлені молоді фахівці. Але, на жаль, сучасна Україна не має високої популярності щодо держслужби серед суспільства, а головне – серед представників перспективної молоді.

Відсутність такої популярності характеризується великим списком потреб щодо умов праці. Отже, задля формування позитивного іміджу держслужбовця та залучення до держслужби обдарованої молоді необхідно комплексно підійти до вирішення питання удосконалення держслужби в цілому.

По-перше, це створення умов щодо підготовки майбутніх молодих держслужбовців та подальше підвищення їхньої кваліфікації. Адже гідне професійне навчання є запорукою ефективної професійної діяльності в будь-якій сфері. У цьому аспекті доцільно було б організувати видання навчально-методичних матеріалів, спрямованих на підвищення професійного рівня молодих держслужбовців, створення умов для їхньої постійної самоосвіти, удосконалення практичних умінь та навичок у роботі.

По-друге, популяризація держслужби також може здійснюватися через підтримку загальнонаціональних проєктів, що, в свою чергу, підвищить імідж держслужбовця і цим самим стане мотивом для залучення молоді до роботи в органах держслужби.

По-третє, плінність кадрів та непривабливість держслужби в очах молоді обумовлені низькою заробітною платою держслужбовця. Тому обов'язковим мотивуючим фактором залучення молоді до держслужби має стати забезпечення гідних умов щодо оплати праці, бо серед представників активної молоді, в першу чергу, розглядається саме цей критерій.

Вбачається, що у перспективі українська молодь повинна відповідати таким критеріям:

- має можливість і бажання самореалізуватися в Україні;

- орієнтується на фізичне і ментальне здоров'я, усвідомлює свою відповідальність за нього;
- проявляє ініціативу в соціумі й визначає свою мету;
- створює сім'ю і далі розвивається, бере участь в суспільному житті;
- має рівний доступ до прав, можливостей і якісних послуг;
- має стійкість до життєвих викликів і непередбачених змін, не втрачає відчуття життєстійкості.

Щоб досягти цього, основними пріоритетами молодіжної політики повинні стати:

1. Безпека і життєстійкість (безпека в мережі, розвиток медіаграмотності і критичного мислення; психологічна допомога, профілактика стресу і депресії; практики позитивного батьківства і руйнування стереотипів у вихованні дітей).

2. Здоровий спосіб життя (зміцнення ментального і фізичного здоров'я, профілактика і протидія різним формам залежності; запобігання поширенню ВІЛ та інших інфекцій; розвиток фізичної культури і підтримка неформальних спортивних рухів та ініціатив).

3. Розвиток спроможності (впровадження лідерства і підприємливості через навчальні заклади; розвиток волонтерства та громадянських компетенцій відкритого суспільства; програми особистісного зростання).

4. Інтегрованість в світ (підвищення мобільності та міжнародні молодіжні обміни, залучення до діяльності в Україні молоді з-за кордону, насамперед з діаспори; формування розширеного поняття українськості, яке базується на цінностях і свідомому виборі).

УДК 35.078

*Кабасва А. І.,*

магістр міжнародних відносин,  
 провідний фахівець кафедри публічного управління  
 та адміністрування,  
 Інститут державного управління  
 ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ОБ'ЄДНАНІ ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ МИКОЛАЇВЩИНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Російсько-українська війна та запровадження воєнного стану внесли значні корективи в життя об'єднаних територіальних громад

України (далі – ОТГ). Станом на травень 2022 р. на території Миколаївської області функціонує 52 громади.

Під час перших днів повномасштабного вторгнення Росія намагалась оточити м. Миколаїв та влаштувати місту блокаду. З 24 лютого 2022 р. розпочався запеклий опір кожної громади та кожного житлового мікрорайону з окупантом. Завдяки злагодженим діям і комунікації міста та ОТГ ворога вдалося зупинити на підходах до м. Миколаєва. Російсько-українська війна продемонструвала те, що життєдіяльність України великою мірою підтримувалася і підтримується завдяки самоорганізованості ТГ.

На особливу увагу заслуговує розгляд стану справ в тих ОТГ, які опинилися під російською окупацією і, як наслідок, зазнали значних руйнувань.

25 травня 2022 р. було оновлено список територіальних громад (далі – ТГ), що розташовані в районі проведення воєнних дій або які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні. Слід зазначити, що значна частина ТГ Миколаївщини була включена до цього переліку, який не є фіксованим документом, а постійно оновлюється. Зокрема, шість у Баштанському районі: Баштанська міська ТГ; Березнегуватська селищна ТГ; Горохівська сільська ТГ; Інгульська сільська ТГ; Снігурівська міська ТГ; Широківська сільська ТГ.

П'ять у Вознесенському районі: Бузька сільська ТГ; Вознесенська міська ТГ; Дорошівська сільська ТГ; Єланецька селищна ТГ; Прибужанівська сільська ТГ.

Одинадцять у Миколаївському районі: Воскресенська селищна ТГ; Галицинівська сільська ТГ; Костянтинівська сільська ТГ; Куцурубська сільська ТГ; Миколаївська міська ТГ; Мішково-Погорілівська сільська ТГ; Очаківська міська ТГ; Первомайська селищна ТГ; Радсадівська сільська ТГ; Сухоєланецька сільська ТГ; Шевченківська сільська ТГ.

Отримати допомогу від держави зможуть громадяни, які перемістилися з вищеперелічених ТГ Миколаївщини, що затверджені відповідним наказом Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, а також внутрішньо переміщені особи (далі – ВПО), у яких зруйноване житло чи непридатне внаслідок пошкодження і, які подали заявку на відшкодування через Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія». Також заяву на взяття на облік у статусі ВПО можна подати особисто до органів соціального захисту, уповноваженої особи громади чи ЦНАПу. Допомога на проживання для ВПО з територій, що постраждали від війни, надається у таких розмірах: для осіб з інвалідністю та дітей – 3 тис. грн. ; для інших осіб – 2 тис. грн.

З 19 березня 2022 р. під тимчасовою окупацією залишається Снігурівка та низка сіл, що прилягають до неї. Через наявні проблеми з питною водою, гуманітарною допомогою, періодичною відсутністю електро-, газопостачання та мобільного зв'язку, а також мародерством і активною пропагандистською роботою окупантів, ситуація залишається досить небезпечною і складною для Снігурівської міської ТГ. Значні перешкоди на шляху до підтримки нормального життя і функціонування Снігурівки виникають у зв'язку з тим, що окупанти не дозволяють миколаївським волонтерам нормально заїжджати в місто. Після значних обстрілів та бомбардувань російські пропагандисти знімають відеосюжети про надання гуманітарної допомоги мешканцям Снігурівки. Насправді, таких прикладів на території Миколаївщини можна навести дуже багато.

Нелюдські заходи рашистів спонукають працівників місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ і організацій продовжувати здійснювати свої повноваження на тимчасово окупованих територіях та забезпечувати життєдіяльність ТГ. Значну роль у підтримці тимчасово окупованих ОТГ Миколаївщини відіграє Програма «E-LEAD з Європою», експерти якої надають консультації ТГ про те, як заснувати цільовий фонд для відбудови населених пунктів, що потерпіли значних руйнувань через воєнні дії. Це Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку, яка фінансується країнами-членами ЄС (Польщею, Швецією, Данією, Естонією, Словенією та ФРН), метою якої є підтримка України в сфері зміцнення місцевого самоврядування. У межах цієї програми планується доставити пакет екстрених товарів у всі ТГ Миколаївської області з метою полегшення страждань місцевих жителів та допомоги їм у затяжній боротьбі з ворогом. Зараз, ТГ Миколаївщини потребують так званої «методичної» підтримки, яку слід здійснювати відкрито через офіційні сайти та специфічно через мережеву комунікацію.

Отже, ситуація в якій опинилися ОТГ Миколаївщини починаючи з 24 лютого 2022 р. є безпрецедентною для сучасного світу. Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України постійно розширюється перелік ТГ Миколаївщини, що розташовані в районах проведення бойових дій або перебувають у тимчасовій окупації, оточенні. Самоорганізація ТГ з моменту запровадження воєнного стану відбувалася на основі власних ресурсів, які, поступово виснажилися. Саме тому, Програма «E-LEAD з Європою» відповідає на потреби громадян та розширює можливості ТГ Миколаївщини в сфері створення цільового, а не благодійного

фонду для відновлення та відбудови ТГ. Подальша доля жителів ОТГ Миколаївської області буде залежати від застосування оптимальних управлінських моделей, що дозволять налагодити продовольчу, побутову, соціальну та комунальну сфери життєдіяльності громад.

УДК 331.1(075.8)

*Ткаченко Ю. В.,*  
магістрантка,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ СТАТИСТИКИ**

Реформи й зміни, що відбуваються в Україні потребують побудови державно-управлінського апарату нового типу, що здатний працювати в сучасних і майбутніх соціально-політичних та економічних умовах.

Нова система управління персоналом потребує формування й утвердження нових принципів роботи органів державного управління, перегляд ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов'язків. Під принципами управління персоналом ми розуміємо основні норми і правила, на яких будується діяльність державних службовців в органах державної влади.

На сьогодні поставлені нові виклики, що пов'язані з ментальною, професійною та нормативною сполучністю діяльності Держстату та відповідних європейських статистичних інституцій. При виконанні політики європейської інтеграції активізується вагомість поліпшення функціонування Держстату та побудови його кадрового потенціалу згідно з європейськими стандартами та кращими світовими практиками.

Для створення ефективної системи управління персоналом Держстат затвердив Стратегію управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 року, яка за допомогою впровадження сучасних практик і технологій сприяє розвитку кадрового потенціалу, що забезпечує посилення його інституційної спроможності для виконання своїх завдань. Ця Стратегія спрямована на зміцнення, збереження та розвиток кадрового потенціалу, здатного компетентно та відповідально виконувати свої завдання та функції, своєчасно та оперативно сприяти інноваційним процесам, спрямованим на реалізацію повноважень Держстату та його територіальних підрозділів.



Головне управління статистики в Миколаївській області (далі ГУС у Миколаївській області) є одним із підрозділів, тобто його елементом.

Процес управління персоналом ГУС у Миколаївській області є погоджування кадрових рішень, які завжди приймаються і здійснюються посадовими особами та направлені на те, щоб у підсумку досягти головної мети діяльності Держстату. У ході цього процесу відбувається перехід до кадрового менеджменту із застосуванням нових технологій трудової мотивації, оцінки персоналу, підбору та адаптації на системній основі представляється своєчасним і правомірним.

Основні заходи щодо розвитку технологій управління персоналом, що проводяться за такими напрямами:

- удосконалення системи добору кадрів на компетентній основі;
- формування системи планування кар'єрного зростання працівників для зайняття ними керівних посад;
- упровадження сучасних технологій управління персоналом;
- формування організаційної культури, командоутворення та розвиток внутрішніх комунікацій;
- розвиток системи підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для самоосвіти, формування корпоративного середовища безперервного навчання з розширенням видів, форм навчання та доступу до них усіх категорій працівників;
- підвищення рівня мовної підготовки працівників.
- Результативною діяльністю працівників статистики є:
- проведення ґрунтового аналізу факторів, що впливають на їхній особовий склад (зовнішнє та внутрішнє середовище, організаційно-правові);
- шансу на розвиток системи управління побудови концепції удосконалення процесу управління персоналом органів державної статистики, котра включає методи (економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні), що направлені на найкраще формування, професійну стабілізацію і розумне використання персоналу;
- розроблення проєктів, програм законодавчої бази, що мають установлювати функції органів державної статистики та його персоналу, а також відповідного удосконалення кадрової структури, яка є елементом структури Держстату України.

Згідно стратегії розвитку для вдосконалення процесу управління персоналом ГУС у Миколаївській області змінено систему й структуру.

Побудова кожної системи вимагає такого поєднання елементів, яке буде забезпечувати її ефективну роботу. Удосконалення системи

управління персоналом допомагатиме досягненню внутрішньої гармонії її елементів, а також злиттю з загальною системою Держстату України.

При цьому ГУС у Миколаївській області першочергово проводиться комплектація висококваліфікованими кадрами здатними забезпечити сталий розвиток держави потенціалу нашої держави. Вирішенням цього питання є досягнення взаємозалежності якості персоналу державної служби і якості управління сферою суспільного життя.

Надалі здійснюються довгострокові та поточні кадрові планування. Довгострокова потреба в персоналі на майбутні періоди визначається на підставі прогнозу, що ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів. Поточна потреба в кадрах на певний час, що пов'язана з рухом персоналу, відпустками по догляду за дитиною, визначається щомісячно в розрізі самостійних структурних підрозділів та категорій персоналу.

Аналіз організаційно-правового підґрунтя управління персоналом ГУС у Миколаївській області засвідчив, що розвиток особового складу спрямовується на досягнення позитивних результатів та прискорення вирішення проблем взаємодії працівників державної служби статистики з громадянами. Стабілізація особового складу державного органу статистики передбачає покращання його кількісних і якісних характеристик. Ефективна діяльність персоналу забезпечує якість виконання завдань покладених на них.

На сьогодні удосконалення роботи з персоналом триває, але для його оптимізації здійснено:

- функціональний аналіз посадових обов'язків державних службовців з метою усунення дублювання при виконанні ними завдань Держстату і на його основі підготовка нових посадових інструкцій;

- розробку сучасного кваліфікаційного довідника посад державних службовців, котрий забезпечить чесність при прийомі кандидатів на службу в державні органи та деталізує професійні вимоги до знань, умінь та навичок, що пов'язані з посадою та будуть головними факторами впливу в процесі прийняття рішення про наймання кандидатів чи атестації персоналу;

- активізацію роботи органів держстатистики щодо формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом.

*Тимченко М. С.,*  
магістрантка,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ, ВИМОГИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ**

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та збільшення масиву інформації призводять до адаптації всіх сфер діяльності суспільства до нового, швидшого темпу роботи. Digital-технології в сфері державного управління є основою її трансформації та потенційний приклад, яким чином необхідно використовувати переваги цифровізації. Тому на законодавчому рівні пріоритетним напрямком державної політики є впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування.

Уперше в 1991 р. американські науковці запропонували концепцію «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance, або DEG) як перехід від «Нового державного управління» до сучаснішого, цифрового управління. Авторська концепція DEG базувалася на трьох основних напрямках: реінтеграції, послуго-орієнтованій цілісності та цифровізації.

Забезпечення ефективності державного управління в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства не може бути досягнуто без упровадження «цифрових» технологій у цій сфері. На безперечні переваги функціонування електронного урядування як форми державного управління, заснованої на застосуванні комп'ютерних та інших цифрових технологій, звертає увагу ряд науковців; про це зазначається в програмних документах, а також міжнародних актах.

У різних джерелах використовуються декілька варіантів терміна: «цифровізація», «діджиталізація» та «інформатизація». А саме визначення використовують у значенні процесу переведення різноманітної інформації у всіх її формах – текстовій, звуковій, графічній – у цифровий формат, зрозумілий сучасним гаджетам. Завдяки діджиталізації можливо без проблем обробляти будь-яку інформацію, що суттєво допомагає прискорити роботу людини. Поєднуючи різну інформацію можна отримувати зручні сервіси.

Досвід країн з розвиненою економікою показує, що найбільшого ефекту для компаній і громадян можна досягти шляхом впровадження цифрових технологій саме в сферу державного управління. Зокрема, постає необхідність створення електронного реєстру при здійсненні

оцифрування всіх значущих публічних послуг на всіх етапах їх надання. За таких обставин послуга буде надаватися завчасно, коли станеться інцидент чи подія, а не після отримання заявки. Крім того, важливою вимогою сьогодення є впровадження алгоритмізації цифрових сервісів без залучення чиновників. Держава має передбачати потреби своїх громадян в одержанні послуг, максимізувати час на продуктивну роботу та стимулювати економічно активну поведінку.

Проаналізувавши аналітичні звіти Давоського економічного форуму, можна виділити основні цифрові технології:

- інтернет стаф;
- роботизація та кіберсистеми;
- штучний інтелект;
- big data;
- безпаперові технології;
- адитивні технології (3D-друк);
- хмарні та туманні обчислення;
- безпілотні та мобільні технології;
- біометричні технології;
- квантові технології;
- технології ідентифікації;
- блокчейн.

Одним із напрямків реформи державного управління є впровадження електронного врядування. У ході поступового впровадження етапів реформування державного управління станом на сьогодні вже функціонує:

1) цифрова трансформація адміністративних послуг, у відповідності до якої понад 120 видів послуг надаються в електронному режимі та є доступними на офіційних вебсайтах суб'єктів, що надають такі послуги;

2) сформований та уведений в дію Єдиний державний веб-портал електронних послуг під назвою «Портал Дія», завдяки якому кожен громадянин України має право на одержання електронних послуг та інформації про себе із державних інформаційних електронних ресурсів;

3) мобільний застосунок Дія, дякуючи якому кожен громадянин України отримує доступ до цифрових документів.

Переваги впровадження цифровізації адміністративних послуг дозволять суттєво знизити рівень бюрократії та налагодити взаємовідносини між різними виконавчими органами всіх рівнів, а також удосконалити саму процедуру надання адміністративних послуг.

Звичайно, значна кількість державних управлінських завдань потребує автоматизації, але багато з них вимагають високого рівня компетенції та цифрової освіти. Це означає, що хоча Інтернет-технології

можуть підвищити ефективність багатьох державних послуг, переваги будуть обмежені, якщо державним службовцям не надати необхідних умов для підвищення кваліфікації та не стимулювати використання технології на благо громадян.

Отже, цифрова епоха, яка охопила сучасне суспільство, вимагає масштабного мислення та радикальних змін. Розробка та реалізація цифрової стратегії в державному управлінні, її оцифрування є важливим напрямком як науково-дослідницької, так і практико-орієнтованої діяльності. Тому формування національного понятійно-категоріального апарату в сфері цифрового управління є складним і відповідальним завданням.

УДК 34.096

*Докаленко В. В.,*  
аспірант,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
м. Дніпро, Україна.

### **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ ТА ПРОТИСТОЯННЯ РОСІЙСЬКОМУ АГРЕСОРУ**

З початком широкомасштабної війни назовні виступило багато питань, котрі до цього були приховані або замовчувалися. Україна зіткнулася з тим, що органи публічної влади були багато в чому не готові до розвитку подій у такому напрямкові. Тому на перший план виступила необхідність швидкого реагування на зміни, що не завжди прийнятне для владних структур, але загалом можливе для громадських об'єднань та волонтерських рухів. Не останнє місце в сучасній боротьбі за територіальну цілісність та суверенітет займає інформаційна складова, а отже участь засобів масової інформації у війні також вартують уваги.

Так, ще починаючи з 2014 року, українське суспільство стикнулося з проблемою так званої інформаційної війни. Фактично мова йде про ведення війни на ідеологічному рівні, що може мати навіть гірші наслідки, аніж ведення активних бойових дій. Це обумовлено тим, що створюються умови для захоплення людського розуму «без єдиного пострілу» через вплив на громадську думку, поширення неправдивої інформації або напівправди.

Характерною особливістю гібридної війни є надмірне зростання кількості фальшивої інформації щодо України як держави загалом, представників вищого керівництва, рядових публічних службовців, військових, волонтерів, громадських діячів тощо. У своїй сукупності подібна інформація підриває довіру до органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства як в очах українців, так і на зовнішньополітичній арені. Інструментами гібридної війни є:

- викривлення та фальсифікація фактів, поширення чуток;
- створення фейків та їх підлаштування під існуючі факти з метою дезорієнтації громадян;
- виривання фраз із контексту та приховування або вказування неправдивих джерел інформації;
- психологічний тиск з використанням різних каналів комунікації;
- створення «інформаційного шуму» навколо суспільно значущих проблем тощо.

На жаль, звична для органів публічної влади методика реагування на дезінформацію, в основі якої лежить продукування симетричних відповідей на негативні аргументи, що активно поширюються в інформаційному просторі. На сьогодні така стратегія є неприйнятною і задалегідь призводить до програшу в інформаційній війні.

Як відзначають експерти, на новому етапі протистояння російськими спецслужбами використовується тактика провокування масових психозів, агресивної поведінки, безпричинної паніки та деморалізація населення України. Для цього використовуються в значній кількості умовно «українські» джерела інформації, серед яких політичні експерти, боти в соціальних мережах, представники політичних партій, громадських організацій тощо. Прикриттям для роботи подібних джерел слугує політична опозиційність владі, псевдонаціоналістичне спрямування, антикорупційна або правозахисна діяльність.

Проблемним у даному контексті є те, що певні українські інститути громадянського суспільства є безпосередніми провідниками російської пропаганди. При цьому розпізнати їх доволі важко саме через прикриття псевдонаціоналізмом, антикорупційною та правозахисною діяльністю. Це в цілому може дискредитувати український політикум, особливо в умовах, коли російськими спеціалістами використовується будь-який привід для створення негативного іміджу України та підтримки міфу про націоналістів, котрі начебто захопили владу та тероризують українське суспільство. Все це реалізується на тлі тотальної недовіри громадян до органів публічної влади, котра формувалася протягом усіх років незалежності. На противагу цьому, більший рівень довіри до громадського сектору, так званих «незалежних експертів» та інтернет-джерел сприяє дезорієнтації людей, допомагає просувати хибні ідеї та думки.

Виходячи з цього слід зазначити, що перед українською владою постало завдання не тільки забезпечувати військове протистояння ворогу, а й формування нової стратегії протистояння в інформаційному просторі. На часі постала необхідність:

- вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень у критичних ситуаціях;
- визначення мети та сутності інформаційних атак;
- розробка алгоритмів протидії російській пропаганді не лише на основі «традиційного» захисту, а й ведення контрнаступу в інформаційному просторі;
- координація взаємодії органів публічної влади, політичних партій, громадських організацій, засобів масової інформації з метою оперативного інформування громадськості.

Особлива увага при цьому має приділятися поширенню серед громадськості знань щодо інформаційної гігієни, критичного мислення та вибірковості у використанні інформаційних джерел. Останнє є вкрай актуальним, оскільки засоби масової інформації на сьогодні можуть відігравати позитивну роль швидко поширюючи правдиву інформацію та неупереджено викриваючи проблемні моменти у роботі органів публічної влади, допомагаючи запобігати порушенням з їхнього боку. У той самий час засоби масової інформації можуть переслідувати деструктивні цілі та слугувати провідником гібридної війни, що ведеться супротивником в українському інформаційному просторі. Відповідно, вкрай важливим напрямком у взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства є підвищення рівня медіа-грамотності громадян та максимальне прискорення поширення важливої інформації.

УДК 351.84:35:005.591

*Малоніга С. О.*

доктор філософії, заступник генерального директора  
Одеського обласного центру  
екстреної медичної допомоги та медицини катастроф,  
м. Одеса, Україна

## **ІНФРАСТРУКТУРНА СКЛАДОВА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСТРЕНОЮ МЕДИЧНОЮ ДОПОМОГОЮ**

Трансформація системи публічного управління екстреною медичною допомогою зумовлена низкою факторів, викликаних необхідністю

проведення кардинальних змін не лише в процесах організації та надання екстреної медичної допомоги (ЕМД), а й у всьому контурі управління нею.

Перш за все, це стосується переосмислення ролі й місця екстреної медицини в системі охорони здоров'я. Існуючі підходи до трактування ЕМД в основному зводяться до питань, що пов'язані з наданням медичної допомоги за місцем виклику або ж з організацією транспортування пацієнта до медичного закладу. Координація такого процесу здійснюється диспетчерськими центрами, які у зарубіжних країнах можуть входити до складу різних екстрених служб (поліції або, наприклад, пожежної команди).

За різних обставин до процесів, що пов'язані з наданням екстреної медичної допомоги перш за все долучаються регіональні та місцеві органи управління охороною здоров'я, державні й приватні медичні заклади, підрозділи регіональних та місцевих управлінь внутрішніх справ, надзвичайних ситуацій, протипожежної безпеки, газових, рятувальних, санітарно-епідеміологічних служб і навіть окремих військових підрозділів.

У такому випадкові усі суб'єкти та служби, що беруть участь у наданні до лікарняної екстреної медичної допомоги, у певній мірі, можуть вважатися елементами системи ЕМД, що вже само по собі ставить питання стосовно організаційної та інформаційної взаємодії цих служб та координуючої ролі в цих процесах державних органів, на які покладена відповідальність за охорону та безпеку життя громадян.

Чималим фактором, який впливає на трансформаційні процеси в системі публічного управління екстреною медичною допомогою є розвиток та широкомасштабне впровадження цифрових технологій, які в той же час спонукають до більш ширшого трактування ЕМД, розширюючи усталений історично підхід до неї як системи лише з надання допомоги при невідкладних станах та транспортування до лікарень. У контексті означеного Міжнародна федерація екстреної медицини розширила трактування екстреної медицини, визначаючи її як галузь практики про знання та навички, які необхідні для профілактики, діагностики та лікування гострих і невідкладних аспектів хвороби та травм, що вражають пацієнтів усіх вікових груп та охоплює розуміння напрямів розвитку до лікарняних та госпітальних систем екстреної медичної допомоги.

Ключовими словами у поданому визначенні є «розвиток», «знання» та «навички», що тісно пов'язані, зокрема, з системами мобільного діагностування, штучного інтелекту та іншими цифровими технологіями, застосування яких у практиці ЕМД не лише змінює



процес надання допомоги, а й по іншому розставляє акценти на кінцеву мету її надання. Виходячи з подібного трактування екстреної медицини, мета екстреної медичної допомоги полягає не лише в тому, щоб забезпечити стабілізацію стану пацієнта, надати невідкладну медичну допомогу першої лінії та захистити життя пацієнта, а й запобігти погіршенню стану його здоров'я, здійснюючи подальший догляд та моніторинг за станом здоров'я на дому, не відправляючи пацієнта до відділення невідкладної допомоги чи стаціонарного медичного закладу.

Подібні трактування екстреної медицини вказують на неможливість її відокремлення від решти споріднених з нею служб інших відомств, згадуваних вище. Підтвердженням цього є тенденція, що намітилася останніми роками в екстреній медицині, котра полягає в тому, щоб розглядати систему ЕМД в рамках технологічно та організаційно інтегрованої охорони здоров'я.

Підтвердження тенденції знайшло своє відображення в різних дослідженнях, у яких зазначається, що система ЕМД є частиною більшої системи, а саме: системи екстрених послуг з охорони здоров'я (Emergency Health Services, EHS), яка, окрім процесів, що пов'язані з наданням ЕМД, включає в себе управління з подолання наслідків катастроф, заходи з продовольчої безпеки та ліквідації наслідків війни й громадянських заворушень, а також епідеміологічних інфекційних спалахів та інші питання охорони здоров'я, які потребують екстреного реагування та чіткої координації дій з боку органів публічної влади.

За таких умов створення відповідних систем екстреної медичної допомоги стає одним із основних питань трансформації публічного управління сферою ЕМД, яка набуває все більшого значення не лише в системі охорони здоров'я, а й серед громадян, які потребують екстреної допомоги за різних життєвих обставин та ситуацій, що наглядно проявилось під час спалаху епідемії Covid-19. За таких обставин підвищення ефективності та результативності системи ЕМД є одним із основних завдань публічного управління, в якій технології, особливо цифрові, відіграють ключову роль при формуванні державної політики в сфері екстреної медичної допомоги.

Прикладом правильності поданого твердження є те, що традиційно швидка допомога не розглядалася як частина системи охорони здоров'я, проте, продовжуючи розвиватися спочатку під час військових конфліктів з необхідності транспортування пацієнта з місця події до стаціонарних лікарень (госпіталів), в яких надавалася основна медична допомога, що потребувало розвитку транспортних засобів та їх необхідного обладнання, залучення відповідних фінансових ресурсів та координації діяльності роботи лікарень з бригадами швидкої допомоги.

Визнання того, що технологічно обладнаний транспорт може насправді вплинути на результати лікування пацієнтів, і що він є частиною «системи» сталося лише в 1960-х роках минулого століття, задовго після того, як транспорт швидкої допомоги став частиною інфраструктури територіальних громад.

Слід зазначити, що в Україні на різних рівнях публічного управління була прийнята низка рішень, спрямованих не лише на розвиток технічної та технологічної інфраструктури ЕМД, а й на формування єдиної системи екстреної медичної допомоги як одного із напрямів реалізації політики держави в сфері охорони здоров'я. Основа подібної системи має базуватися на ключових принципах надання ЕМД, а саме:

- доступності і безоплатності медичної допомоги кожній людині, яка перебуває в невідкладному стані;
- своєчасної і належної якості медичної допомоги;
- надання медичної допомоги незалежно від умов та за будь-яких обставин, у тому числі при надзвичайних ситуаціях;
- застосування доказової практики в поєднанні з досягненнями медичної науки, що забезпечують безперервний розвиток і удосконалення системи ЕМД.

Дотримання цих принципів передбачає використання екстреною медициною сучасних цифрових технологій діагностики та оновлених стандартів надання невідкладної медичної допомоги, формування якої націлено на кінцевий результат діяльності всієї мережі закладів охорони здоров'я, побудованої на основі науково обґрунтованих організаційних механізмів та міжнародних стандартах надання екстреної медичної допомоги, необхідному ресурсному забезпеченні та професійній підготовці не лише медичного персоналу з питань надання екстреної медичної допомоги, а й інших фахівців, які не мають медичної освіти проте беруть участь у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Крім того, відповідно до міжнародної класифікації ЕМД реалізація даних принципів забезпечує належний контроль за виконанням протоколів надання екстреної медичної допомоги постраждалим на до лікарняному (до госпітального) і лікарняному (госпітального) етапах, затверджених Міністерством охорони здоров'я України та виконання усіх необхідних умов для своєчасного надання цієї допомоги.

Конкретизація означених принципів дозволяє сформулювати основне завдання, яке стоїть перед органами публічного управління сферою ЕМД на даному етапі її розвитку і направлено на здійснення працівниками департаментів охорони здоров'я, системи екстреної медичної допомоги першочергових заходів, спрямованих на збереження життя людини й мінімізацію наслідків впливу невідкладного стану на її

здоров'я. Сформульоване свідчить про складність трансформаційних процесів системи публічного управління ЕМД, як організаційної екосистеми, яка не може бути ефективною без використання цифрових технологій (ЦТ), в результаті застосування яких змінюються як кількісні, так якісні параметри систем ЕМД у цілому, а також і їх складових.

Враховуючи викладене стає очевидним, що трансформація публічного управління ЕМД не обмежується тільки формою або структурою системи ЕМД так як відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників та відображає складні процеси публічного управління охороною здоров'я, що здійснюється одночасно в просторі і часі та призводять до нового організаційно-технологічного стану, соціально-орієнтованих результатів всієї системи охорони здоров'я.

Таким чином можна стверджувати, що в процесах трансформації публічного управління ЕМД спостерігаються властиві для науки управління початку ХХІ століття такі тенденції:

- акцент на ефективності діяльності, яка передбачає досягнення результату при зменшенні витрат;
- повсюдне впровадження бізнес-методів у практику публічного управління
- відхід від ієрархічних механізмів координації діяльності;
- переважання економічних, горизонтальних та мережевих організаційних форм над багатофункціональними ієрархічними структурами;
- клієнто та сервісноорієнтована діяльність органів публічної влади, в якій громадянин розглядається як «клієнт», споживач (користувач, замовник) послуг, що надаються державою, а ступінь задоволення вимог громадянина (споживача) визначає якість надаваних послуг.

Подані тенденції вказують на те, що у сучасному науковому дискурсі, а також у практичній площині відбулася певна кристалізація понятійного апарату, в якому термін «якість» став звичним атрибутом державних та муніципальних послуг, поняття «ефективність» відображає діяльність органів публічної влади та державної служби, а термін «результативність» застосовується в контексті принципів управління за результатами.

У той же час стрімкий технологічний розвиток стає запорукою реалізації означених тенденцій і створення нової категорії вимірювання – цифрового середовища або цифрового простору, як основи цифрової трансформації усіх сфер публічного управління. Свідченням цього є те, що цифрова трансформація стала важливою складовою діяльності уряду

України та органів влади різних рівнів, пов'язаної з досягненням Порядку денного 2030, а технологіям та інноваціям надається вирішальна роль на всіх етапах реалізації заходів, передбачених поданим програмним документом.

Безумовно цифрова трансформація ЕМД не може обійтися без активної участі органів публічної влади, усіх зацікавлених сторін у зміні підходів щодо впровадження цифрових технологій у свою повсякденну діяльність та створити для цього сприятливе середовище, а саме: розробити необхідну нормативно-правову базу, мати політичну волю проведення змін, розроблені стратегії та програми їхнього впровадження, високий рівень освіти та цифрової підготовки тощо.

Створюючи сприятливе середовище для цифрових технологій слід враховувати той факт, що вони не є першопричиною трансформаційних процесів, а лише стимулюючим фактором для органів публічної влади відносно того, що всі інфраструктурні компоненти системи охорони здоров'я, провідне місце в якій надається ЕМД, належить людині (пацієнту). У такій інфраструктурі роль ЕМД суттєво змінюється, в результаті чого функції і завдання служби ЕМД розширюються. Завдяки цифровим технологіям та змінам у підготовці фахівців для ЕМД вона перестає бути лише службою надання екстреної допомоги та починає виконувати функції поточного нагляду і моніторингу стану здоров'я пацієнтів.

Розвиток інфраструктури для цифрової трансформації екстреної медичної допомоги забезпечує використання можливостей та переваг збереження даних у цифровому форматі, обмін якими значно полегшується за наявності відповідної інфраструктури. Електронні комунікації є однією із інфраструктурних складових обміну інформацією в системі ЕМД, завдяки якому значно підвищується не тільки своєчасність надання невідкладної допомоги, а і її якість, так як надає можливість використати усі наявні ресурси для прийняття правильних у кожному конкретному випадкові рішень при наданні медичної допомоги.

У той же час цифрова інфраструктура ЕМД є основою для рівного доступу всіх до системи екстреної допомоги та може використовуватися також у якості своєрідної платформи для отримання знань, консультацій з приводу різних ситуацій, що можуть загрожувати життю людини. Формування цифрової інфраструктури неможливо без застосування відповідних механізмів впливу з боку держави та її органів управління.

Отже, інфраструктурна трансформація поєднує в собі весь комплекс державно-управлінських, організаційних, техніко-технологічних рішень та механізмів публічного управління ЕМД, направлених на кардинальні

зміни адміністративно-управлінських процесів, структури управління, організаційних та інформаційних взаємодій, базованих на застосуванні сучасних мережевих технологій та цифрового обміну даними.

УДК 35.078

*Морозова О. С.,*  
д-р. іст. наук, професор,  
в. о. завідувача кафедри політології та соціології,  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

### **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Україна ввійшла в період свого незалежного розвитку як цілісна, недоторкана й мирна країна. За Конституцією 1996 р. на території України заборонялося створення та функціонування будь-яких збройних формувань, розташування іноземних військових баз тощо. Безпека України мусила бути забезпечена шляхом підтримання мирного та взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загально визнаними принципами й нормами міжнародного права.

Однак історичний досвід свідчить про те, що безпека держави залежить не тільки від «миролюбивого» політичного курсу її очільників. Важливе значення для існування миру й безпеки в світі відіграють інтереси сусідніх держав, геополітичне становище країни, діяльність міжнародних безпекових інституцій тощо. Саме тому в 1945 р. виникла міжнародна Організація Об'єднаних націй, статут якої визначав однією з головних цілей об'єднання зусиль міжнародного співтовариства для підтримки безпеки. А в 1975 р. країни-учасники ОБСЄ в статті 5 Заключного акту від 1 серпня 1975 р. зобов'язалися утримуватися від будь-яких дій, які можуть погіршити ситуацію до такої міри, що виникне загроза щодо підтримки безпеки тощо.

У сучасній Україні питання безпеки порушені в таких нормативно-правових актах, як: Закон України «Про національну безпеку України» (2018 р. ), Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України"» тощо. Відповідно до статей 1, 2, 17, 18 і 92 Конституції України визначені основи та принципи національної безпеки й оборони, цілі та основні засади державної політики, що

гарантуватимуть суспільству і кожному громадянину захист від загроз (Закон України «Про національну безпеку». Відомості Верховної Ради. 2018. №31. С. 241). Згідно «Стратегії воєнної безпеки України», воєнна безпека України є однією із засадничих умов реалізації права українського народу на самовизначення, збереження держави Україна та забезпечення її сталого розвитку на основі найвищих цінностей демократії, верховенства права, свободи, гідності, безпеки й процвітання громадян усіх національностей. Захист суверенітету і територіальної цілісності України – найважливіша функція держави, справа всього українського народу (Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України"»)

Збройний конфлікт на Сході України докорінно змінив безпекову ситуацію в Україні. Події, що сталися в 2014 році в Українській державі (анексія Криму Росією, окупація Донбасу тощо з подальшими намірами завоювання українських територій), а згодом російсько-українська війна 2022 р. стали каталізатором довготривалої брутальної політики Російської Федерації по відношенню до молоді української держави й показали проблеми розвитку окремих українських регіонів й української держави в цілому, що дозволили російській стороні досить швидко змінити мапу України.

Останнім часом, а особливо, з моменту російського вторгнення в Україну, в контексті розвитку національної безпеки України актуалізується концепція «Міжмор'я».

Президент Польщі Анджей Дуда розглядає можливість формування альянсу «Міжмор'я» під егідою Польської держави. 28 липня 2020 р., в Любліні, міністри закордонних справ Литви – Габріелюс Ландсбергіс, Польщі – Збігнев Рау та України – Дмитро Кулеба, підписали спільну декларацію про формування тристоронньої платформи для політичного, економічного, культурного й соціального співробітництва між репрезентованими державами, метою якого, зокрема, є зміцнення діалогу між країнами, підтримка інтеграції України до Європейського Союзу та НАТО і спільна протидія російській агресії в Україні. Утворена міжнародна організація отримала назву Люблінський трикутник.

Під час зустрічі 28 липня міністри звернули увагу на роль України, Польщі та Литви в процесі формування сучасних політичних, культурних та соціальних реалій Центральної Європи та наголосили на подальшому посиленні політичних, економічних, інфраструктурних, безпекових, оборонних та культурних зв'язків між своїми країнами. Водночас була підкреслена стратегічна вага активізації співпраці між

Європейським Союзом, НАТО та країнами Східного партнерства, відзначена важливість ефективної співпраці в рамках «Ініціативи трьох морів» тощо. Міністри закордонних справ з належною увагою відзначили спільність загроз як у сфері безпеки, так і в інших сферах, зокрема у сфері боротьби із пандеміями. Було наголошено на важливості діалогу між трьома країнами у парламентському вимірі, особливо в межах Парламентської асамблеї Україна-Польща-Литва. Міністри визнали переваги тристороннього співробітництва в сфері безпеки, зокрема функціонування Литовсько-польсько-української бригади («LitPolUkrBrig»); заявили про рішуче засудження та невизнання спроби анексії Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та міста Севастополя; закликали Російську Федерацію вивести свої війська з частин Донецької та Луганської областей України; підтвердили непохитну підтримку незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України в межах міжнародно визнаних кордонів та закликали Російську Федерацію припинити свою агресію проти України; наголосили на міцній підтримці європейських та євроатлантичних прагнень України і привітали її європейський вибір; привітали надання Україні статусу партнера з розширеними можливостями НАТО; висловили готовність координувати свою діяльність з метою забезпечення дотримання міжнародного права, як на рівні тристороннього співробітництва, так і в рамках міжнародних організацій (НАТО, Європейський Союз, ООН, Рада Європи, ОБСЄ) тощо.

Реалізація концепції «Міжмор'я» у вигляді функціонування Люблінського трикутника є реальною перспективою для України.

УДК 316.35/061.2

*Лізаковська С. В.,*

д-р наук з держ. упр., доцент, викладач  
Військово-морська академія ім. Героїв Вестерплатте,  
м. Гдиня, Республіка Польща

## **ФІНАНСОВА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК СУБ'ЄКТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ**

В умовах сучасних викликів, соціальна партиципація розглядається як форма діяльності громадян, що впливає на процеси прийняття

суспільно-політичних рішень в державі та реалізацію їх власних інтересів. Однією з форм постійної соціальної діяльності є громадська діяльність – участь громадян у діяльності суб'єктів громадянського суспільства. Інститути громадянського суспільства залучаються до допомоги різноманітним соціальним категоріям населення та у співпрацю з іншими суб'єктами, які допомагають у вирішенні нагальних проблеми в країні. До функцій суб'єктів громадянського суспільства належать:

- соціальна інтеграція,
- соціальний плюралізм,
- вплив на рішення, які приймаються в державі,
- соціалізація (відповідальність громадян, довіра),
- контроль влади,
- самодопомога.

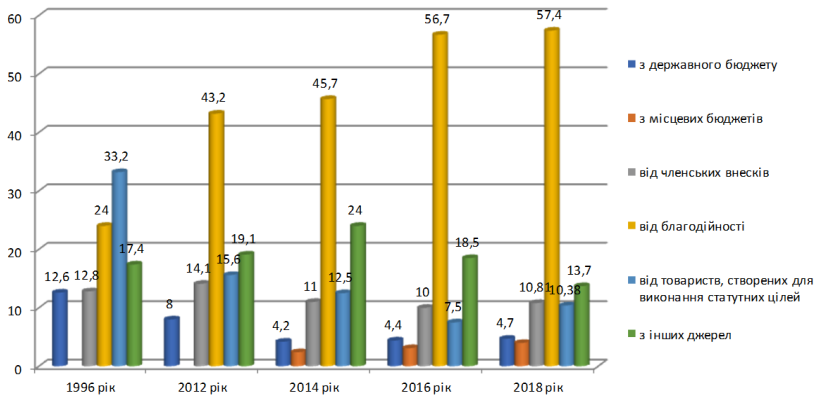
Громадянське суспільство залишається найпотужнішим інструментом демократичних перетворень в Україні; продовжує відігравати вирішальну роль у здійсненні реформ, спрямованих на розбудову функціональної демократії та верховенства права. З 24 лютого 2022 року потенціал громадських організацій розширився та став різнобічним.

А з 2014 року в Україні спостерігається збільшення кількості громадських організацій, розвинувся потужний сегмент волонтерських рухів, зросла кількість суб'єктів у сфері самодопомоги.

В Україні фінансову підтримку недержавним організаціям надають міжнародні донори і невелика частина їх фінансування надходить від приватного бізнесу. Варто зазначити, що станом на 2020 рік в Україні зареєстровано 92 470 неурядових організацій та 160 000 інститутів громадянського суспільства (*джерело: дані Індексу стабільності ОГС за 2020 рік*).

Для своєї діяльності громадські організації залучають кошти з різних джерел: це можуть бути і фінансові ресурси з державного бюджету, і кошти від благодійності. Як видно на рис. 1, спостерігається тенденція пошуку коштів у благодійників, це зумовлено поширенням фандрейзингової діяльності в Україні як альтернативного джерела фінансування соціальних програм. Щодо фінансування з державного бюджету, то в 2012 р. це було 98287, 15 тис. грн, в 2016 р. вже 259549, 5 тис. грн, а в 2018 р. – 273327, 2 тис. грн. Але починаючи з 1990-х рр. відбувається поступове збільшення фінансування саме від благодійності, оскільки користування фінансами з міжнародних фондів, ендавменту, фандрейзингу дало змогу залучати додаткові джерела фінансового ресурсу.





**Рис. 1.** Джерела фінансування діяльності громадських організацій у 1996, 2012, 2014, 2016, 2018 рр. (у % до загальної суми).

*Джерело: складено автором на підставі даних Державної статистичної служби України.*

Необхідність захисної регуляторної та фінансової бази для інститутів громадянського суспільства спонукає їх звертатися до інноваційних підходів і розширювати горизонти співпраці з міжнародними партнерами.

Варто зазначити, що з метою приведення у відповідність нормативно-правових актів центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері статистики, Державною службою статистики України було прийнято Наказ від 31 грудня 2019 р. № 459 про визнання таким, що втратив чинність, наказу Держстату «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1-громадська організація (річна) «Звіт про діяльність громадської організації» від 23 листопада 2016 р. № 221. Тобто на сьогодні припинено статистичне спостереження за діяльністю інститутів громадянського суспільства. З метою упорядкування та прогнозування можливих загроз доцільно продовжувати статистичний аналіз цих інститутів, зокрема, громадських організацій.

Громадські організації як суб'єкти у взаємовідносинах з органами влади на основі делегування можуть брати на себе частину завдань для їх виконання. Людський потенціал та наявність таких інструментів, як організаційний, фінансовий, забезпечать якісне залучення інститутів

громадянського суспільства до процесу задоволення потреб різних категорій населення.

Підсумовуючи, доцільно звернути увагу на загрози, які можуть з'являтися в процесі діяльності громадських організацій, зокрема – високий рівень корупції в різних сферах суспільного життя, досить поширеним є використання неурядових організацій політичними партіями, бізнес-групами, окремими державними чиновниками та політиками в особистих цілях, використання «чорного піару». А щодо тенденцій у даній сфері, то одним із основних показників зміцнення громадянського суспільства є розуміння громадянами особистої відповідальності за стан суспільного життя: в економічній, політичній та соціальній сферах. Сьогодні більшість населення України усвідомлює, що вони, громадяни, відіграють вирішальну роль у державі.

УДК 614.2(PL)

*Лизаковски Пётр,*

кандидат наук в сфере наук о безопасности, преподаватель,  
Военно-морская академия им. Героев Вестерплатте,  
г. Гдыня, Республика Польша

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ ПОЛЬША**

Система здравоохранения в Польше является структурно и относительно сложным образованием, и государственные органы несут ответственность за обеспечение безопасности здоровья своих граждан. Общественные задачи в этой сфере реализуются посредством реализации стратегических документов. Ключевую роль в этом отношении играет Национальный фонд здравоохранения. Он не имеет координирующей функции, но имеет реальное влияние на сферу здравоохранения.

В Польше финансирование системы здравоохранения носит страховой и бюджетный характер. Большая часть финансирования поступает в основном от медицинских страховых взносов; его объём зависит от процента взносов, базы расчета и количества застрахованных, уплачивающих взносы, т. е. количества работающих. Использование такого механизма дает конкретную гарантию накопления средств на здравоохранение и исключает его из ежегодных политических дебатов при утверждении парламентом закона о бюджете. Размер взноса

составляет 9% от расчетной базы. Уже много лет идет оживленная дискуссия о его повышении. Медицинские взносы уплачиваются и регистрируются в Учреждении социального страхования (ZUS), а в случае фермеров – в Сельскохозяйственном фонде социального страхования (KRUS). Затем на основании перевода между единицами сектора государственных финансов они переводятся непосредственно в Фонд, который распределяет их между областями (воеводствами).

Некоторые теоретики и практики постулируют необходимость преднамеренного исключения ZUS и KRUS из сбора взноса на медицинское страхование, чтобы направить его прямо в Фонд здравоохранения. По их мнению, это означало бы экономию и одновременное упрощение процесса зачисления. Несмотря на то, что такие предлагаемые изменения ценные, они вряд ли будут реализованы из-за важных слабых мест. В частности, к ним относятся необходимость построения ИТ-системы, необходимость найма новых чиновников и трудности в обеспечении соблюдения публично-правовых льгот плательщиков. Это также будет означать некоторое дублирование существующих механизмов. Занимаясь общественной охраной элементарной безопасности здоровья, государственные органы принимают во внимание последствия и сложность процесса принятия решений, которые могут включать, среди прочего, следующее элементы: осознание решаемой проблемы, общее и конкретное содержательное решение, реализация принятого решения. Механизм распределения взносов в Польше сам по себе очень проблематичен и далек от совершенства. Кроме того, о сравнении и использовании алгоритмов, применяемых в других странах, также не может быть и речи, поскольку они основаны на других процедурах и учитывают разные факторы риска для здоровья.

В проанализированной литературе встречаются постулаты о том, что самым простым решением было бы разделить накопленные государственные средства на общее количество застрахованных лиц, а затем умножить рассчитанное значение на количество застрахованных, проживающих в данном воеводстве. Такое решение, однако, парадоксальным образом означало бы неравный доступ застрахованных к услугам здравоохранения из-за существующих различий в уровне доходов застрахованных и различных рисков для здоровья, которые могут быть нехарактерны для других областей.

Таким образом, система здравоохранения в Польше представляет собой сложную бюрократическую структуру. В современных странах органы государственной власти привержены к обеспечению безопасности здоровья своих граждан. Национальный фонд

здоровоохранення играє ключову роль в описаній вище системі здоровоохранення в Польщі. Хоча у нього немає координуючої функції, він оказує реальне впливання на стан безпеки здоров'я в Польщі. Це пов'язано, в частині, з широко розумієм процесом укладення договорів на оказання медичних послуг.

УДК 35.085

*Багмет. М. О.,*  
д-р іст. наук, професор,  
Інститут державного управління  
*Чернова В. В.,*  
магістрант,  
Інститут державного управління  
ЧНУ ім. Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

## **РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МИКОЛАЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ, ЗОКРЕМА У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ**

Розвиток професіоналізму державних службовців у Миколаївській міській раді відбувається за всіма формами підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що прописані у Положенні «Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 та котре має незначні правки, що прописані у змінах, котрі внесені згідно з Постановами КМУ: № 532 від 25. 06. 2020 та № 446 від 28. 04. 2021.

Імплементування зарубіжного досвіду в Україні в умовах децентралізації, а саме у Миколаївській міській раді, зокрема у виконавчому комітеті управління молодіжної політики, здійснюється за рахунок запровадження європейських цінностей, що стосуються державної служби та навчання державних службовців із включенням цих цінностей у компетентнісний підхід до навчання. Європейські методи професійного розвитку державних службовців включені до підготовки державних службовців в аспектах постійного професійного

розвитку – безперервної освіти, за рахунок синергії всіх типів систем освіти державних службовців.

Таким чином повноцінне імплементація європейських постулатів, стосовно державної служби та компетенцій державних службовців, є невід’ємною частиною розвитку сучасних українських державних службовців. Так в умовах концепції неперервної освіти, що зараз упроваджується в системі державного управління нашої країни, відбувається зміна мотиваційних особистісних пріоритетів державного службовця як індивіда.

Варто наголосити на тому, що неперервність підвищення професійних компетенцій на пряму пов’язана з індивідуальним розвитком кожного управлінця, так як кожен індивід має потребу індивідуального розвитку не тільки професійного спрямування, але і загальножиттєвого. З цього витікає, що дана концепція неперервності навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, спонукає до розвитку професійних та особистісних компетенцій індивіда, за умови поєднання всіх видів освіти: формальної, неформальної та інформальної (самоосвіта).

Поєднання цих видів освіти державного службовця дає йому не тільки професійне зростання компетенцій, а загалом розвиток особистості. За рахунок синергії *hard skills & soft skills* маємо кращий результат підготовки державних службовців в умовах навчання та їх більш ефективний розвиток при підвищенні кваліфікації. Так як кожний департамент державної служби має специфічні завдання, відповідно до свого направлення, то концепція неперервного навчання надає змогу розвиватися індивідуально до обраних важливих компетенцій для роботи в певному напрямкові державної служби. Виходячи з цього, концепція неперервної освіти державних службовців в об’єднанні із особливими компетенціями і вимогами до виконання поставлених задач певних управлінь органічно поєднуються між собою, формуючи більш позитивну результативність. Різноманітність освітніх варіантів отримання нових компетентностей державними службовцями виконує важливу роль в загальному освітньому процесі.

Тобто, державні службовці виконавчого комітету управління молодіжної політики Миколаївської міської ради можуть отримати нові знання та навички, задля покращення роботи в державній сфері, та удосконалити свій професійний розвиток і професійну компетентність за рахунок підготовчого етапу, що включає в себе навчання за магістерською програмою спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Наступним етапом є підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації державних службовців Миколаївської міської

ради відбувається за двома типами програм: загальні програми підвищення кваліфікації та спеціальні програми підвищення кваліфікації.

Окрім двох основоположних є ще варіант стажування та самоосвіти. Отже, після підготовчого етапу та підвищення кваліфікації державний службовець має змогу одержати унікальні практичні навички під час проходження стажування в подібному департаменті іншого міста в межах країни, або під час проходження міжнародного стажування.

Також важливим викликом для державних службовців Миколаївської міської ради є самоосвіта, котра наразі є основним двигуном здійснення надбання нових професійних компетентностей. За допомогою самоосвіти державний службовець може самостійно розвивати власний потенціал, задля досягнення поставлених кар'єрних цілей. Самоосвіта має бути структурованою власне одноосібно індивідом, так як сфера самоосвіти – це його власна відповідальність за подальший ріст професійних та особистісних компетенцій, котрі державний службовець зможе продемонструвати під час виконання профільних завдань.

Варто зосередити увагу саме на останньому пункті – самоосвіта, так як цей тип підвищення кваліфікації та здобуття нових навичок та знань відбувається паралельно із виконанням посадових обов'язків. Таким чином, завдяки паралельності виконання поставлених професійних задач та нових концептуальних аспектів самоосвіти державний службовець зможе відразу включати отримані знання в роботу.

Тип, термін, варіанти самоосвіти – регламентує сам працівник та обирає для себе найліпший варіант отримання нових знань та умінь. Тобто концепцію та методики самоосвіти мають відповідати нагальним особистісним потребам державного службовця для підвищення ефективності в роботі, завдяки покращенню професійних компетенцій.

Загалом самоосвіта, самовдосконалення є невід'ємною частиною життя кожної людини, так як відбувається під час виконання певної частини роботи, що є новою для опрацювання, або рутиною із елементами нового, також самоосвіта є важливою складовою загального освітнього процесу, так як від самоосвіти залежить розвиток особистості в цілому. Саме професійна самоосвіта є одним із основних кроків до кар'єрного успіху державного службовця. Важливим при самоосвіті є складання структурованого плану, де будуть зазначені моменти, котрі державний службовець хоче пропрацювати та удосконалити.

Розглянемо підготовку та варіанти підвищення кваліфікації у виконавчому комітеті управління молодіжної політики Миколаївської

міської ради. У комітеті державні службовці опановують усі види підготовки та підвищення кваліфікації, а саме:

- 1) проходження підготовчого етапу;
- 2) підвищення кваліфікації;
- 3) стажування;
- 4) самоосвіта.

Загалом, цікавим буде момент самоосвіти державних службовців цього виконавчого комітету, так як в своїй роботі вони використовують новітні технології та впроваджують їх для покращення якості послуг, що надаються ними та швидкісного виконання профільних завдань.

Для професійного виконання посадових обов'язків державні службовці цього управління мають бути компетентними у нових технологіях, цифровізації, інноваційності рішень тощо. Саме тому самоосвіта займає важливе місце в професійному зростанні державних службовців цього виконавчого комітету.

Тому важливим поштовхом до самоосвіти є такі методики:

- 1) конференції онлайн та офлайн форматів;
- 2) тренінги;
- 3) міні-лекційні формати від відомих громадських діячів та коучів-практиків;
- 4) участь у молодіжних програмах;
- 5) створення молодіжних проектів для молоді міста;
- 6) відвідування молодіжних дискусійних конференцій;
- 7) вивчення літератури за профілем.

Задля вдосконалення власних професійних навичок, окрім всього вищезазначеного, державні службовці цього виконавчого комітету проходять освітні модулі на порталі «Дія. Цифрова освіта».

Аналізуючи перелік освітніх-серіалів, котрі обрали для власної самоосвіти державні службовці виконавчого комітету управління молодіжної політики Миколаївської міської ради, можна зробити висновок, що розвиток відбувається не тільки за профільними компетенціями, але і за різногалузевими, що впливає на загальну якість виконання поставлених задач.

Окрім перегляду освітніх серіалів на порталі «Дія. Цифрова освіта» державні службовці також в самоосвіті використовують стандарти так званої неформальної освіти. Одним із варіантів є проходження курсів на освітній онлайн-платформі Zrozumilo!. Вибір курсу був індивідуальним та базувався на індивідуальній зацікавленості в тематиці курсу.

Загальний перелік курсів, що були пройдені принаймні одним державним службовцем виконавчого комітету управління молодіжної політики Миколаївської міської ради, представлений нижче:

- 1) Як бути ефективною ГО в епоху постійних змін?;
- 2) Дизайн-мислення та інновації для НУО;
- 3) Регламент Верховної Ради України;
- 4) Мандати міжнародних парламентських організацій;
- 5) Наш парламент: розуміємо та впливаємо(для студентів).

Також державні службовці виконавчого комітету управління молодіжної політики Миколаївської міської ради в процесі самоосвіти використовують різнопланові джерела корисної інформації та платформи для розвитку професійних та особистісних компетенцій.

Prometheus – українська платформа масових відкритих онлайн курсів. Головною метою проєкту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетського рівня всім бажаючим, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям.

EdEra (англ. – EducationEra) – студія онлайн-освіти. Студія робить онлайн-освіту в Україні якісною та доступною. Команда цього проєкту створює онлайн-курси, спецпроєкти, інтерактивні підручники та освітні блоги.

Coursera – це глобальна онлайн-платформа навчання, яка пропонує будь-кому, будь-де доступ до онлайн-курсів і дипломів провідних університетів та компаній. Coursera співпрацює з більш ніж 200 провідними університетами та компаніями, щоб забезпечити гнучке, доступне та відповідне для роботи онлайн-навчання окремим особам та організаціям у всьому світі.

Окрім освітніх навчальних проєктів у цьому виконавчому комітеті управління молодіжної політики Миколаївської міської ради застосовуються і психологічні практики для удосконалення навичок та вмінь державних службовців, зокрема стосовно тайм-менеджменту, розподілу справ за певними критеріями тощо.

Наприклад, державні службовці мають за правило використовувати практику розподілу справ за матрицею Ейзенхауера, тобто справи поділяються на 4 категорії та виконуються по чергово в тій же послідовності, що зазначена нижче:

- 1) термінові й важливі – максимально пріоритетні завдання, що не мають бути відкладені, а мають бути виконані першочергово та особисто;
- 2) важливі, але не термінові – завдання в цій частині виступають як стратегічні, тобто котрі важливо зробити, проте є певний час на виконання;



3) термінові, але не важливі – прикладом є справи, що можна делегувати комусь: телефонні перемовини, електронне листування, планування робочих зустрічей;

4) не термінові і не важливі – є допоміжними/ супутніми справами, що не будуть впливати на якість виконання роботи.

Висновки. Підготовка та варіанти підвищення кваліфікації державних службовців у виконавчому комітеті управління молодіжної політики Миколаївської міської ради є важливим аспектом у загальній роботі комітету. У комітеті державні службовці опановують всі види підготовки та підвищення кваліфікації, згідно з чинним законодавством. У своїй роботі вони використовують новітні технології та впроваджують інноваційні освітні процеси для покращення якості послуг, що надаються ними для швидкісного виконання профільних завдань.

За рахунок такої ґрунтовної самоосвіти державні службовці виконавчого комітету управління молодіжної політики Миколаївської міської ради мають високі показники якісного виконання посадових обов'язків. Так як в даному прикладі було об'єднання всіх етапів підготовки та підтримки професіоналізму державних службовців. Також варто зазначити, що мотивація до самоосвіти є важливим аспектом підвищення професійної компетенції державних службовців.

УДК 35.078

*Гавриченко Д. Г.,*  
канд. мед. наук,  
завідувач кафедри анестезіології,  
інтенсивної терапії та медицини болю,  
Одеський медичний інститут  
Міжнародного гуманітарного університету,  
м. Одеса, Україна

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Кадровий потенціал сфери охорони здоров'я – важлива основа реалізації державної політики України щодо впровадження Цілей сталого розвитку та євроінтеграції. Особливо актуальним залишаються питання трансформацій у кадровому забезпеченні в сфері охорони здоров'я, що відбулося протягом останніх трьох років: у часи пандемії COVID-19, військових дій. Органи публічної влади в сфері охорони

здоров'я слідкують за поточним станом галузі та за можливостями виконання міжнародних угод та завдань уряду. Але і надалі потребують уваги зміни, що відбуваються в системі охорони здоров'я кадрового забезпечення та подальших механізмів реалізації стратегічних завдань галузі.

Глобальна стратегія Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) щодо кадрових ресурсів системи охорони здоров'я (КРОЗ) до 2030 р. визначає чотири ключові цілі: а) посилення якості КРОЗ шляхом впровадження політик щодо кадрових ресурсів з доведеною ефективністю, забезпечення універсального доступу до медичних послуг та зміцнення систем охорони здоров'я на всіх рівнях; б) забезпечення планування КРОЗ відповідно до наявних і майбутніх потреб населення, усунення дефіциту КРОЗ та покращення їх розподілу; в) зміцнення інститутів у сфері охорони здоров'я на різних рівнях для ефективного управління КРОЗ; г) зміцнення системи даних щодо КРОЗ для моніторингу та оцінки національних і регіональних стратегій.

Пандемія COVID-19 та військові події в Україні значно підвищили престиж медичного працівника у суспільстві, але потребує подальшого удосконалення система професійної підготовки медичних працівників, система управління державними та приватними закладами охорони здоров'я та стимулюючи підходи в розвитку кадрового потенціалу.

За даними USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» аналіз статистичних звітних форм щодо КРОЗ свідчить про те, що вони потребують гармонізації з вимогами Міжнародної стандартної класифікації спеціальностей (International Standard Classification of Occupations, ISCO-2008172), яка розрізняє лікарів (загальної практики та спеціалістів), місцевих медико-санітарних фахівців, інших медичних працівників, менеджерів системи. В Україні до загальної кількості лікарів разом з лікарями загальної практики – сімейними лікарями, лікарями терапевтичного та хірургічного профілів також входять керівники закладів, лікарі-лаборанти, лікарі гігієнічного та епідеміологічного профілів, лікарі-бактеріологи та вірусологи, лікарі-стоматологи. До загальної кількості медичних сестер включаються інструктори, дезінфектори, техніки, лаборанти тощо. Крім цього, такі статистичні форми не відповідають вимогам ВООЗ щодо мінімального набору даних стосовно КРОЗ. Бракує інформації про плинність кадрів та причини звільнення, що необхідно для аналізу внутрішньої та зовнішньої міграції, а також відсутні показники детального розподілу КРОЗ за віком (до 25 років, 25-34 роки, 35-44 роки, 45-54 роки,

55-60 років, 61-64 роки, 65 років і більше). Потребують доопрацювання індикатори навчання в системі безперервного професійного розвитку та ліцензування професійної діяльності.

Ситуаційний аналіз, направлений на визначення показників: аналіз статистичних даних щодо кадрових ресурсів системи охорони здоров'я, навчання та вхід на ринок праці, оцінка та покращення продуктивності, вихід з ринку праці, інформаційна система щодо кадрових ресурсів, перспективи залучення соціальних працівників, дозволив би прорахувати потреби в трансформаціях кадрового забезпечення системи охорони здоров'я.

У регіональній і національній статистичній звітності, що використовується для планування кадрової політики та управління кадровими ресурсами, використовується лише мінімальний набір індикаторів із загалу тих, що збирають медичні заклади. Немає аспектів плинності кадрів, їхнього утримання й задоволеності, ефективності роботи і навчання впродовж життя. Обмеженою є дезагрегація показників за статтю й віком, а також за міськими/сільськими територіями. Відсутній єдиний електронний реєстр медичних кадрів.

Отже, виходячи з необхідності реалізації стратегічних завдань сфери охорони здоров'я та швидкому виходу з критичних ситуацій необхідно забезпечити розбудову системи оцінювання медичних технологій, що дозволить ухвалювати ефективні стратегічні рішення в сфері охорони здоров'я на підставі показників клінічної ефективності, економічної доцільності та організаційних проблем застосування лікарських засобів, медичних виробів та інших медичних технологій. Завершення реформування медичної освіти на всіх рівнях відповідно до європейських стандартів для медсестринства, лікарів та управлінських кадрів забезпечить ефективність кадрів у галузі охорони здоров'я. Мотивуючим фактором для кадрів сфери охорони здоров'я може стати сформована гнучка тарифна сітка доплат медичному персоналу, який здійснює роботу в умовах надзвичайних ситуацій. Також, було б доцільним запровадити систему професійного ліцензування для лікарів та забезпечити розвиток лікарського самоврядування, як інституту регулювання якості медичної послуги та захисту прав медичних працівників.

*Логвінов В. Г.*,  
канд. екон. наук, доцент,  
начальник центру технологій  
електронного врядування,  
м. Одеса, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНІ ВЛАДИ**

Розвиток технологій у світі, перш за все у сфері інформації та комунікацій, поставив на порядок денний цілу низку надзвичайно важливих проблемних питань, без вирішення яких є неможливим подальший соціально-економічний розвиток та забезпечення його сталості в межах не тільки окремої країни, а й усього світу в цілому.

Розроблений Європейською комісією Цифровий порядок денний для Європи за основну мету ставить визначення ключової ролі, яку може відіграти використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для досягнення пріоритетів та амбіцій Європи до 2020 р. у напрямі забезпечення сталого розвитку та формування єдиного цифрового ринку ЄС.

До теперішнього часу в рамках Цифрових стратегій країн ЄС у більшості країн ЄС проведена значна робота по цифровізації сфери публічного управління, яка в тому числі націлена на обмеження надмірного державного регулювання за рахунок оптимізації функцій органів виконавчої влади. Проте, ряд функцій органів влади, не будучи надлишковими або дублюючими, виконуються неефективно і недоцільна з точки зору цифровізації.

Ситуація обумовлена тим, що ряд допоміжних адміністративних процесів, що реалізуються в рамках виконання державних функцій, не може бути більш ефективно вбудована в систему управління органів виконавчої влади. З іншого боку, в ринковому середовищі є компанії, що володіють особливими компетенціями, що дозволяють управляти цими адміністративними процесами з найбільшою ефективністю. Залучати недержавні організації до виконання ряду адміністративно-управлінських процесів на замовлення органів державної влади дозволить використання механізмів аутсорсингу.

Тому найбільш ефективно механізми аутсорсингу, у тому числі й ІТ-сервісів, можуть бути впроваджені тільки у взаємозв'язку з рядом інших напрямків формування сервісно-орієнтованої моделі державного управління в контексті першочергових сфер, ініціатив, проєктів

«цифровізації» України до 2020 року, окреслених у проєкті «Цифрова адженда України -2020».

Відповідно до документу, розробленого світовими лідерами «цифрового» ринку – Cisco, IBM, Intel, Oracle, Deloitte, SAP, Ericsson, MasterCard, Vodafone, Kyivstar, Lifecell, International Data Corporation, вітчизняними консультантами й експертами та підтриманого Міністерством економічного розвитку й торгівлі та Громадською організацією «ХайТек Офіс», одним із принципів політики «цифровізації України», «Цифрового кодексу» є орієнтація на міжнародне та інституційне співробітництво України, здійснюваного з метою її інтеграції в світовий ринок електронної комерції та послуг.

Отже, запровадження аутсорингу є одним із інструментів, котрий сприятиме досягненню поставленої цілі та має зайняти належне місце в процесі формування сервісно-орієнтованої державної політики України.

Слід відзначити, що в українській практиці публічного управління вже склався досить широкий набір прецедентів «квазіаутсорингу», тобто, прецедентів, в яких організації бюджетного сектора (або навіть окремі фізичні особи) беруть участь в реалізації державних функцій, не будучи пов'язаними відкритими (явними) контрактами. Окрім сказаного вище, впровадження практик аутсорингу покликане впорядкувати взаємовідносини органів влади та організацій-контрагентів в зазначених вище випадках, що призведе до більшої прозорості виконання функцій, оптимізації витрат на їх виконання, можливості контролю якості окремих адміністративних процесів.

Незважаючи на проблеми впровадження, світовий досвід свідчить про наявність ряду переваг при використанні аутсорингу, таких як :

- Передача функцій підтримки інформаційної системи зовнішньому виконавцеві позбавляє від витрат на утримання власного штату ІТ-спеціалістів економії бюджетних коштів. А в масштабі органів державної влади з територіально розгалуженою структурою, їх скорочення може скласти істотну економію. Якщо вартість послуг аутсорингу не перевищує витрати на здійснення зазначених функцій своїми силами, є всі причини до нього вдатися.

- Передача робіт на ІТ-аутсорсинг дозволяє створювати і підтримувати масштабні розподілені ІТ-системи. У цьому випадковій компанія, що здійснює аутсорсинг, не тільки повністю створює таку систему, але і забезпечує підтримку її подальшої роботи, в тому числі – навчання і консультування співробітників органу державної влади, які працюють з цією ІТ-системою.

- Аутсорсинг обслуговування ІТ-систем і ресурсів дозволяє повністю перейти до контролю за якістю послуг і планування розвитку ІТ-забезпечення в цілому. У даному варіанті організація-аутсорсер надає

державі готове рішення і погоджує форми обслуговування, встановивши плату за надані послуги. Для держсектора це зручно, так як виконавець відповідає за здійснення всіх робіт.

– Подолання роз'єднаності відомств. Ряд послуг у частині інформаційної інфраструктури виносяться в окрему службу, єдину для всіх відомств.

Однак, незважаючи на те, що окремі складові аутсорсингу ІТ для держсектора реалізуються в світовій практиці, починаючи з 80-х років минулого століття (Service Desk (Help Desk), замовлене ПО, Call-центри), тенденцією розвитку ринку ця модель ще не стала. При цьому аналіз даних дослідження підтверджує, що учасники ринку вже зробили перший крок на шляху обговорення можливостей реалізації аутсорсингової стратегії розвитку ІТ складової, про що свідчить висока оцінка таких факторів, як «відсутність фінансових моделей розрахунку ефективності», «відсутність досвіду в постачальників ІТ-аутсорсингу», «втрата контролю над ІТ-системами підприємства».

У світі ще не відбулося формування єдиної стратегії розвитку ІТ аутсорсингу, існують лише розрізнені приклади в області застосування аутсорсингу ІТ інфраструктури. Але багато держав приділяють підвищену увагу цьому питанню і активно розвивають політику в області аутсорсингу інформаційних технологій.

Аналіз зарубіжного досвіду демонструє, що аутсорсинг є ефективним, стратегічним інструментом і дозволяє не тільки знизити витрати на виконання непрофільних функцій, але і, що більш важливо, підвищити ефективність діяльності організації. Це стосується і бізнес-організацій, і органів виконавчої влади, і організацій бюджетного сектору. Міжнародний досвід використання аутсорсингу в державних органах свідчить про зміщення акцентів з метою аутсорсингу. Усе більше і більше державні органи використовують аутсорсинг для підвищення ефективності та цінності, для отримання доступу до експертних знань, ніж для скорочення витрат.

В Україні органи виконавчої влади в недостатній мірі використовують аутсорсинг. Однак ситуація може змінитися найближчим часом, чому сприятиме адміністративна реформа, в якій цьому процесові приділяється значна увага.

Отже, можна назвати безліч причин, за якими органи публічної влади використовують аутсорсинг, проте виділимо такі:

- необхідність скорочення і контролю операційних витрат (витрат на виконання державних функцій і надання державних послуг);
- необхідність фокусування на основній діяльності;
- необхідність отримання доступу до ресурсів, які не доступні всередині організації;

- можливість отримання доступу до нових (інноваційних) ресурсів і технологій;
- можливість вивільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей;
- можливість прискорення ре-інжинірингових процесів;
- складність управління функціями, контроль за якими обмежений;
- можливість вивільнення додаткового капіталу;
- можливість поділу ризиків;
- можливість отримати в готовому вигляді й впровадити кращу практику в певних процесах;
- можливість підвищення якості та розширення можливостей надання нових послуг;
- розвиток експертного та аналітичного потенціалу органу виконавчої влади.

У методології аутсорсингу існує ще й таке поняття як «сукупність ресурсів аутсорсингу», в найбільш загальному вигляді описують відміну специфіку аутсорсера-постачальника від замовника.

Проте, більшою мірою вони використовують аутсорсинг для того, щоб вирішити питання найбільш вигідного використання бюджетних коштів для надання існуючих і додаткових послуг громадянам, а також компенсувати брак досвіду і технологій власних працівників. Останнє підтверджується тим, що аутсорсер (постачальник послуг) у своєму розпорядженні має кращі:

- виробничі ресурси (компанія-постачальник може оперативно створити або надати необхідні додаткові виробничі потужності);
- професійні ресурси (у компанії-постачальника є висококваліфіковані фахівці, яких немає у органу-замовника);
- адміністративно-управлінські й фінансові ресурси (постачальник може управляти проектами і / або своїми ресурсами більш гнучко, що дозволяє знизити вартість виконуваних адміністративних процесів і / або підвищити якість результату на виході ланцюжка).

Зростання інтересу й затребуваності, зокрема ІТ-аутсорсингу, з боку органів публічної влади пов'язано з поліпшенням їх ІТ-оснащеності. У першу чергу ці тенденції торкнулися ряду великих центральних органів виконавчої влади та державних організацій економічного блоку, а також організацій, що виконують фіскальні та контрольно-рахункові функції.

Аналітики компанії Accenture говорять про те, що одним із основних напрямів ІТ-аутсорсингу є аутсорсинг ІТ-інфраструктури. Аутсорсинг ІТ-інфраструктури включає в себе послуги з:

- технічного обслуговування й моніторингу стану серверного та активного мережевого обладнання;
- периферійних пристроїв і копіювально-розмножувального обладнання;

- адміністрування мережі, мережевих операційних і поштових систем;
- забезпечення резервного копіювання та відновлення даних;
- забезпечення інформаційної безпеки, в т. ч. антивірусного захисту;
- обслуговування та адміністрування коштів телефонії, телекомунікаційного обладнання і каналів зв'язку.

Ще одним варіантом аутсорсингу є аутсорсинг бізнес-процесів в області ІТ-забезпечення.

Аутсорсинг ІТ-процесів у цьому випадкові є допоміжною частиною основного процесу, тобто, наприклад, при передачі на аутсорсинг бухгалтерських функцій також передається підтримка працездатності бухгалтерської інформаційної системи. Типовий контракт на аутсорсинг бізнес-процесів включає ІТ-послуги за визначеними проектами, поточні послуги з управління ІТ-ресурсами та загальне управління процесами (Gartner)

Незважаючи на проблеми впровадження, існує ряд переваг використання аутсорсингу, серед них :

- Передача функцій підтримки інформаційної системи зовнішньому виконавцеві позбавляє від витрат на утримання власного штату ІТ-спеціалістів економії бюджетних коштів. А в масштабі органів державної влади з територіально розгалуженою структурою, їхнє скорочення може скласти істотну економію. Якщо вартість послуг аутсорсингу не перевищує витрати на здійснення зазначених функцій своїми силами, є всі причини до нього вдатися.

- Передача робіт на ІТ-аутсорсинг дозволяє створювати і підтримувати масштабні розподілені ІТ-системи. У цьому випадкові компанія, що здійснює аутсорсинг, не тільки повністю створює таку систему, але і забезпечує підтримку її подальшої роботи, в тому числі – навчання і консультування співробітників органу державної влади, які працюють з цією ІТ-системою.

- Аутсорсинг обслуговування ІТ-систем і ресурсів дозволяє повністю перейти до контролю за якістю послуг і планування розвитку ІТ-забезпечення в цілому. У даному варіанті організація-аутсорсер надає державі готове рішення і погоджує форми обслуговування, встановивши плату за надані послуги. Для державного сектора це досить зручно, так як виконавець відповідає за здійснення всіх робіт.

- Подолання роз'єднаності відомств. Ряд послуг у частині інформаційної інфраструктури виносяться в окрему службу, єдину для всіх відомств.

Однак, незважаючи на те, що окремі складові аутсорсингу ІТ для держсектора реалізуються в світовій практиці, проте у світі ще не



відбулося формування єдиної стратегії розвитку ІТ аутсорсингу в державному секторі, існують лише розрізнені приклади в області застосування аутсорсингу ІТ інфраструктури. Але багато держав приділяють підвищену увагу цьому питанню і активно розвивають політику в області аутсорсингу інформаційних технологій у публічній сфері.

Аналіз зарубіжного досвіду демонструє, що аутсорсинг є ефективним, стратегічним інструментом і дозволяє не тільки знизити витрати на виконання непрофільних функцій, але і, що більш важливо, підвищити ефективність діяльності організації. Це відноситься і до бізнес-організацій, і до органів виконавчої влади, і до організацій бюджетного сектору. Міжнародний досвід використання аутсорсингу в державних органах свідчить про зміщення акцентів з метою аутсорсингу. Все більше і більше державні органи використовують аутсорсинг для підвищення ефективності та цінності, для отримання доступу до експертних знань, ніж для скорочення витрат.

У той же час впровадження процесу аутсорсингу призводить, певною мірою, до конкуренції державних підрозділів між собою, що сприяє бажанню самих організацій нарощувати ефективність власної діяльності і може вказувати на те, що аутсорсинг є також й інструментом ініціювання та підвищення ефективності й результативності органів публічної влади.

УДК 35.078

*Мазовецький Р. М.*  
аспірант ННВЦ

Національний університет цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

## **РОЛЬ АРМІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Людство вступило в ХХІ століття, маючи масу невирішених проблем, при яких воно вимушене отримувати численні армії. Більш того, перспективи подальшого розвитку світової спільноти швидше не знижують, а посилюють необхідність існування армії як важливого інструменту державної влади. У зв'язку з цим ключовими позиціями для визначення місця й ролі армії в системі державної влади є дві: по-перше, реалізація армією зовнішньої функції, виходячи з геополітичних реалій, і, по-друге, можливість використання армії для вирішення внутрішньополітичних проблем.

Корінні перетворення в суспільно-державному устрою України зажадали переосмислення місця і ролі армії в державно-владних стосунках. Взаємини системи державної влади і армії відрізняється винятковою складністю, багатогранністю і протиріччями. Невипадково з цієї проблеми йдуть гострі дискусії, а сама проблема стала предметом пильної уваги і вивчення багатьох управлінців і військових фахівців.

Для сучасного наукового осмислення найбільш актуальними стали такі проблеми – роль армії в сучасному світі, армія й держава, армія та політична влада, армія й громадянське суспільство, військово-цивільні стосунки, проблеми застосування військової сили в політиці тощо.

Державно-управлінський аналіз місця й ролі армії в системі державної влади припускає розгляд цього питання в безпосередньому зв'язкові з будівництвом в Україні правової демократичної держави і громадянського суспільства, від здатності державної і військової еліти володіти антикризовими технологіями, здійснювати якісно нові перетворення і досягати відчутного ефекту.

Останніми роками значна увага приділяється вивченню різноособистих аспектів державної влади. У той же час спостерігається явний дефіцит досліджень проблем взаємин системи державної влади й армії. Тим часом зростаючі в наявності наукові і практичні потреби дослідження місця й ролі армії в системі державної влади, що формується, характеру і особливостей їхніх взаємин в умовах динамічних змін в суспільно-політичному устрою України.

Традиційно при розгляді засадничих принципів воєнної політики головне місце вчені відводили взаємодії політичної влади і такого соціального інституту держави, як армія. Проте практично опускалися питання функціонування системи державної влади, місця й ролі армії в цій системі, що значно звужувало проблемне поле досліджень, що проводилися, не включало науковий і методологічний потенціал державного управління в процес пізнання досліджуваного предмету. Це в якійсь мірі зумовило недостатню ефективність військової реформи в Україні, оскільки оновлення не зачіпало усього комплексу проблем української армії, воно слабо підкріплювалося теоретично і методологічно. Відомі підходи до розгляду місця й ролі армії в системі державної влади не відбивали усієї глибини проблем армії й вимагають серйозного переосмислення в зв'язку зі змінами, що відбуваються в суспільно-політичному житті нашої держави.

Відзначимо, що якщо суспільство для системи державної влади виступає як зовнішній об'єкт управління, то армія є власний інструмент системи державної влади, її невід'ємний складовий

елемент. Система державної влади в особі вищої виконавчої влади безпосередньо керує процесом створення, функціонування й розвитку армії. Вона використовує її, як правило, відповідно до функціонального призначення в рамках Конституції України й відповідних законодавчих актів. Подібне положення армії в загальній системі державної влади визначає її статус як об'єкта управління. Отже, армія є інструментом системи державної влади, найважливішим актором у відношеннях між системою державної влади і суспільством. Військові-вчені відзначають істотні властивості армії, що відрізняють її від інших силових структур системи державної влади.

По-перше, армія здатна до ведення військових дій на усіх рівнях – тактичному, оперативному, стратегічному, як із зовнішнім, так і з внутрішнім супротивником. Вона потрібна в тій мірі, в якій можлива або неминуча війна. У зв'язку з цим системі державної влади доводиться вирішувати складні питання: у якій війні доведеться брати участь армії і на яких принципах армія повинна будуватися? Залежно від відповіді на ці питання змінюються суть і зміст, масштаби й спрямованість військового будівництва. Результати всебічного й комплексного аналізу цих питань отримують своє узагальнене вираження у військовій доктрині.

По-друге, атрибутивною якістю, сутнісною рисою армії є її усі види зброї на відміну від інших силових структур. Без цього її будівництво і функціонування не має сенсу, позбавляється свого змісту. Використовуючи бойову потужність армії, держава може здійснювати жорсткий силовий примус. Окрім озброєння армії потрібні різні допоміжні й обслуговуючі структури для забезпечення її життєдіяльності. Інакше вантаж господарських турбот, часто непосильних, змушує бойові частини йти на відрив особового складу від бойового навчання.

По-третє, армія – організоване об'єднання озброєних людей. Їй властива досить стабільна й в той же час гнучка структура, спеціально пристосована для ведення війни. Завдяки підпорядкуванню людей єдиній волі армія перетворюється на відносно автономний інструмент системи державної влади, здатний готівковими засобами до самостійних і оперативних дій за рішенням будь-яких завдань, у тому числі і в екстремальній ситуації.

По-четверте, армія створюється і утримується державою для вирішення своїх завдань і вимагає набагато більших витрат, ніж інші силові структури. Її державний початок має принципове значення. Воно визначає досить широку соціальну й національну базу комплектування армії, забезпечує високу централізацію військового

управління. Беручи на себе усю турботу про громадян, що знаходяться в армії, держава звільнює їх від інших видів діяльності.

Отже, система державної влади й армія знаходяться в об'єктивному і необхідному взаємозв'язку, що служить вираженням загальної залежності сторін одна від одного, яка в той же час не означає їхньої рівності, а здійснюється на специфічній основі стосунків панування і підпорядкування, обов'язковості встановлення владного домінування над армією. Це – перевірений життям закон політики, апробоване не раз правило державної діяльності. Хоча є, звичайно, і винятки з них. Проте, важливо послідовно виконувати вимоги вказаного співвідношення системи державної влади й армії. Інші підходи не лише не бажані, але й край небезпечні.

УДК 352(477):322

*Примуш Р. Б.,*  
канд. наук з держ. упр.,  
докторант НУЦЗУ, м. Харків, Україна

### **ДІАЛЕКТИЧНИЙ ХАРАКТЕР ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Важливою особливістю безпеки є те, що вона не існує сама по собі, ізольовано від загальної людської життєдіяльності. Вона є тісно пов'язаною з усіма сторонами життя суспільства, що надає можливість через оцінювання забезпечення безпеки соціального об'єкта ухвалювати рішення про доцільність конкретних дій. Не випадково нині особлива увага приділяється вивченню внутрішніх механізмів розвитку й функціонування соціальних об'єктів, якими є людина, соціальні групи, суспільство та держава.

Проблема забезпечення безпеки особи, суспільства та держави виникла практично одночасно з появою суспільства та держави. Потреба в безпеці є, таким чином, однією з базових для людини. Її значимість у міру суспільного розвитку постійно зростала. Безпека із самого зародження цивілізації виступала найголовнішою метою діяльності спочатку окремих людей, а потім суспільства та держави. Аналіз історичного досвіду дає основу для вироблення шляхів і способів забезпечення безпеки, розширення погляду на безпеку як на соціальне явище, що охоплює всі сфери людського життя, а також щоб бачити головний об'єкт безпеки – людину.

За сучасних умов, коли нові виклики вимагають від держав чесних зусиль для подолання загроз різного порядку а також з урахуванням постійно мінливої обстановки як усередині України, так і поза її межами, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на забезпечення національної безпеки, на нашу думку, поняття національної безпеки може бути більш прийнятним, якщо розглядати його з позицій стану й умов захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави, які гарантують, попри наявність і вплив внутрішніх і зовнішніх загроз, виживання й подальший прогресивний розвиток. Для вивчення проблем забезпечення національної безпеки важливе значення має її структура, яка суттєво впливає на вибір форм, методів та організацію виявлення, попередження і припинення дії чинників, що становлять загрозу національній безпеці.

Системний метод аналізу в теоретичному і практичному розуміннях дозволяє найбільш об'єктивно отримувати інформацію про поточну ситуацію, що склалася в різних напрямках життєдіяльності, виявляти систему, причинно-наслідкові зв'язки суперечностей, що виникають, і закономірності розвитку обстановки, на підставі чого виробляти управлінські рішення й у галузі забезпечення національної безпеки.

Комплексний підхід, системний, діалектичний, історичний та інші методи пізнання надають можливість виявляти ключові механізми зі всебічного вивчення різноманітних процесів, що відбуваються в суспільстві й відбиваються на рівні національної безпеки, з метою планування й вжиття заходів щодо нормалізації суспільних відносин, попередження негативних наслідків і досягнення поставленої мети. Разом із тим обов'язковою умовою ефективного захисту національних інтересів є цілеспрямована спільна діяльність державних і громадських інститутів, а також громадян, що беруть участь у виявленні й попередженні різних загроз безпеці особи, суспільства та держави. У цьому полягає основа управлінської діяльності із забезпечення національної безпеки, яка виходить не з аналізу нормативних принципів або психічних властивостей індивідів, а з процесів соціальної взаємодії, що володіють низкою характеристик, завдяки яким поведінка набуває відносно стійких і регулярних форм.

Дослідження концептуальних підходів вивчення національної безпеки має велике значення, оскільки від цього багато в чому залежить процес ефективного забезпечення національної безпеки всією системою державного управління, а також конкретними суб'єктами забезпечення національної безпеки. Як ми вже частково вказували в попередньому параграфі, протягом усієї історії світової

цивілізації забезпечення безпеки було головною метою існування суспільства, оскільки вона притаманна всій соціальній структурі суспільства від конкретної особи до будь-якого об'єднання людей. Під час аналізу проблем безпеки інтерес становить вивчення основних концептуальних підходів до визначення сутності й ролі поняття безпеки в різних системах державного управління.

У сучасних умовах, на наш погляд, важливого значення набуває вивчення концептуальних підходів до визначення проблем безпеки. Перш за все, національну безпеку слід розглядати як важливе соціальне і державно-управлінське явище. Тим більш, що, як ми вже зазначали вище, державно-управлінська складова національної безпеки відіграє роль не меншу, ніж інші складові, а в разі ефективного державного впливу є і найважливішою складовою державної безпеки.

Із державно-управлінської точки зору, поняття національної безпеки має розглядатися як загальновизнане, таке, що застосовується на рівні міжнародно-правового регулювання і трансформується в національні законодавства держав. Таким чином, національна безпека розуміється як певний підтримуваний стан міжнародних відносин, взаємозалежний від національних правовідносин, який можна використовувати як у міжнародному, так і у внутрішньодержавному регулюванні. На наш погляд, національну безпеку слід розглядати, виходячи із розуміння загального багатогранного державно-управлінського та соціального явища безпеки, відповідно до трьох галузей розвитку навколишнього світу – неживої природи, живої природи й людського суспільства. Така точка зору підтверджується тим, що управління взагалі й державне управління зокрема як об'єктивно необхідна передумова життєдіяльності суспільного організму (а державу, на наш погляд, теж можна розглядати як суспільний організм) здійснюється в неживій природі, в організмах (біологічних системах) і в суспільстві (соціальних системах), взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою. У цьому сенсі загальне поняття безпеки життєдіяльності має розглядатися як захищеність усього матеріального світу й людського суспільства від негативних впливів різного характеру, тобто об'єктами безпеки є природа та суспільство. Залежно від об'єктів безпеки життєдіяльності можна класифікувати таким чином: безпека існування людини (особиста і майнова безпека), безпека навколишнього середовища та національна безпека. Нам здається природним, що всі три види безпеки життєдіяльності є взаємопов'язаними і взаємозалежними, оскільки, по-перше, в них основним елементом є людина; по-друге, безпека є єдиною й неподільною.

*Шевчук Ю. Р.*,  
ад'юнкт навчально-науково-виробничого центру НУЦЗУ,  
м. Харків, Україна

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ**

Дослідження інтеграційних процесів в європейській освіті дозволяють дати оцінку загальних тенденцій: конвергентні політичні рішення створюють умови для розвитку єдиного європейського освітнього простору. Це призводить до створення більше «проникаючих» систем освіти, підвищує їх порівняльність, мобільність суб'єктів освіти, створює умови для їхньої взаємодії, яка повинна вплинути на поліпшення якості освіти.

Не можна ігнорувати і той очевидний факт, що усі європейські країни мають піввіковий досвід мобільності, а в Україні схема академічної мобільності тільки розвивається на національному рівні.

Судячи зі стану академічної мобільності нині, можна припустити можливі шляхи збільшення академічної мобільності між Євросоюзом і Україною:

1. Зробити студентську мобільність об'єктом уваги програми "Tempus/Tacis".
2. Відкрити нове «вікно з України» у рамках програми «Erasmus Mundus», тобто виділити фінансування українським студентам.
3. Створити спеціальну нову програму обміну між Євросоюзом і Україною, враховуючи досвід співпраці в цій сфері із США.

Європейський союз мав програми взаємодії в сфері вищої освіти зі Сполученими Штатами, Канадою, Австралією, Новою Зеландією і Японією. Програми взаємодії з Австралією і Японією дуже обмежені й складають всього 1-2 проєкти на програму.

Формування загальної стратегії й комплексу функціональних стратегій припускає не лише розробку системи стратегічних планів, але й формування у керівників і провідних фахівців загального стратегічного мислення – скоординированого підходу до довгострокових перспектив ООН і ухваленню оперативних рішень з орієнтацією на ці довгострокові перспективи. Цього можна добитися, залучаючи до формування стратегії як можна ширше коло людей, від яких залежить стратегічний результат, тобто формуючи відповідну організаційну культуру.

У цілому, загальним прагненням суб'єктів, які інтегруються, є підвищення якості та ефективності освіти, облік інтересів усіх суб'єктів,

що входять у комплекс, і використання синергетичного ефекту об'єднання.

У зв'язку з цим, по-перше, вузловим питанням у становленні загальної концепції і окремих програм академічної мобільності (втім, як і в окремому закладі вищої освіти) має бути питання про вироблення єдиної політики в освіті, науці та інноваційній сфері, а міжнародна співпраця має бути лише одним зі значимих інструментів її реалізації.

По-друге, потрібне впорядкування інформації про можливі напрями академічної мобільності студентів

Що стосується програмної мобільності, то її можливості безмежні з використанням дистанційного навчання. Його потенційними споживачами є особи різного віку, що проживають у малоосвоєних регіонах, віддалених від центрів ЗВО; фахівці, які вже мають освіту й бажають підвищити свою кваліфікацію, придбати нові знання або отримати другу освіту; великий контингент споживачів освітніх послуг, що не мають можливості отримати освітні послуги в традиційній системі освіти в силу обмеженої пропускнуєї спроможності цієї системи, неможливості поєднання навчання з роботою (сільські жителі, вахтовики, і тому подібне), особи, що мають медичні обмеження для здобуття регулярної освіти в стаціонарних умовах (що потребують навчання вдома); суб'єкти та об'єкти пенитенціарної системи (ув'язнені й обслуговуючий персонал); особи, бажаючі отримати освіту в зарубіжних освітніх закладах; іноземні громадяни, що бажають отримати освіту в Україні, але не мають можливості приїхати для навчання з різних причин; фахівці, що вже мають освіту, але бажають придбати нові знання або отримати другу освіту; талановиті й просунуті індивіди, які прагнуть отримати додаткові знання, другу паралельну освіту, пройти освітню програму в стислі терміни; різні категорії фахівців, яким потрібно пройти перепідготовку і підвищення кваліфікації, зокрема, викладачі різних освітніх установ; особи, які бажають виконати спеціальні освітні програми, що складаються з курсів, що надаються різними навчальними закладами, у тому числі навчальними закладами різних країн.

Специфіка і проблеми академічної мобільності в Україні полягають у неплановому характері цієї діяльності, відсутності матеріально-фінансового забезпечення, нестачі фахівців в цій області, в неопрацьованості спеціальних методів і механізмів академічних обмінів, недостатній кількості та якості спільних програм, відсутності інфраструктури, що забезпечує ефективну співпрацю. Розвиток академічної мобільності неможливий без рішення на міжнародному рівні таких проблем, як синхронізація програм навчання, визнання українських документів про освіту й наукові ступені за кордоном.



# ЗМІСТ

---

**Секція.  
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ  
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ  
ТА НАБЛИЖЕННЯ ЇЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ**

<i>Беглиця В. П.</i> Сучасний моральний стан публічних службовців в умовах військового стану .....	1
<i>Євтушенко О. Н.</i> Місцеве співтовариство – ресурс муніципальної влади в умовах децентралізації .....	5
<i>Ємельянов В. М., Андріяш В. І., Малікіна О. А.</i> Особливості управління закладами охорони здоров'я .....	7
<i>Штирбов О. М.</i> Діяльність місцевих органів влади в умовах військового стану .....	9
<i>Суслов М. М.</i> Політика локальної ідентичності в межах адміністративно-територіальної одиниці .....	12
<i>Андріяш В. І.</i> Поняття та зміст бренду .....	14
<i>Ємельянов В. М., Верба С. М.</i> Роль лідера в управлінській діяльності .....	16
<i>Євтушенко О. Н., Горенко Ю. В.</i> Глобалізація та її роль у процесах демократизації в Україні .....	18
<i>Бондар Г. Л.,</i> Цифрові технології та війна в Україні .....	21
<i>Слободянюк Д. С.</i> Організаційно-структурний механізм державного управління в сфері інтелектуальної власності в Україні: шляхи вдосконалення та перспективи розвитку .....	23
<i>Шульга А. А.</i> Модернізація державного управління соціальними послугами в сфері зайнятості населення на регіональному рівні .....	26
<i>Євтушенко Н. О.</i> Евфемізми як інструмент політкоректності публічного дискурсу .....	30
<i>Тимофєєв С. П.</i> Молодь як перспективне джерело розвитку Державної служби в Україні .....	32

<b>Кабасва А. І.</b> Об'єднані територіальні громади Миколаївщини в умовах російсько-української війни.....	35
<b>Ткаченко Ю. В.</b> Стратегія управління персоналом у головному управлінні статистики .....	38
<b>Тимченко М. С.</b> Діджиталізація державного управління: сутність, ознаки, вимоги та технології .....	41
<b>Докаленко В. В.,</b> Сучасні виклики України в умовах кризи світового порядку та протистояння російському агресору .....	43
<b>Малоніга С. О.</b> Інфраструктурна складова трансформаційних процесів в системі публічного управління екстреною медичною допомогою .....	45
<b>Морозова О. С.,</b> Державна політика України в сфері національної безпеки.....	51
<b>Лізаковська С. В.</b> Фінансова складова діяльності громадських організацій як суб'єктів громадянського суспільства в Україні .....	53
<b>Лізаковски Пётр.</b> Финансирование системы здравоохранения в республике Польша .....	56
<b>Багмет. М. О., Чернова В. В.</b> Розвиток професіоналізму державних службовців у Миколаївській міській раді, зокрема у виконавчому комітеті управління молодіжної політики.....	58
<b>Гавриченко Д. Г.</b> Напрями розвитку кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в Україні .....	63
<b>Логвінов В. Г.</b> Застосування аутсорсингу інформаційної інфраструктури в органах публічної влади .....	66
<b>Мазовецький Р. М.</b> Роль армії в системі державної влади .....	71
<b>Примуш Р. Б.</b> Діалектичний характер взаємозв'язку розвитку держави та національної безпеки .....	74
<b>Шевчук Ю. Р.</b> Напрями розвитку академічної мобільності студентів .....	77

---

Редактор *Н. Лебединцева*.  
Технічний редактор, комп'ютерна верстка *Н. Кардаш*.

Підп. до друку 27.06.2022.  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Гарнітура «Times New Roman».  
Ум. друк. арк. 4,65. Обл.-вид. арк. 4,5.

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.

АДРЕСА ОРГКОМІТЕТУ:

# ОЛЬВІЙСЬКИЙ ФОРУМ – 2022:

СТРАТЕГІЇ КРАЇН ПРИЧОРНОМОРЬСЬКОГО РЕГІОНУ  
В ГЕОПОЛІТИЧНОМУ ПРОСТОРИ

**XVI Міжнародна наукова конференція**

Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили,  
вул. 68 Десантників, 10,  
м. Миколаїв, 54003, Україна

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](mailto:avi@chmnu.edu.ua), [rector@chmnu.edu.ua](mailto:rector@chmnu.edu.ua)

