



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД  
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**



**Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти**

**Кафедра публічної служби й управління  
навчальними закладами**



**Громадська організація  
«Асоціація дослідників проблем управління»**



## **ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ**

***II Міжнародної науково-практичної конференції***

**«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ  
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

**ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна  
2024**

**Редакційна колегія:**

**Володимир  
ЗАБЛОЦЬКИЙ** доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)

**Тетяна  
СИЧ** доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Надія  
ВАСИНЬОВА** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Організаційний комітет**

**Олена  
КАРАМАН** доктор педагогічних наук, професор, ректор ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)  
голова оргкомітету

**Володимир  
ЗАБЛОЦЬКИЙ** доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)

**Тетяна  
СИЧ** доктор педагогічних наук, професор, в.о. завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Надія  
ВАСИНЬОВА** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Ольга  
САЄНКО** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Євген  
ІВАНОВ** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

<b>Альона КЛЮЧНИК</b>	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет (Україна)
<b>Світлана ЛОБОДА</b>	професор Інституту соціологічних наук і педагогіки Академії сільського господарства у Варшаві, доктор педагогічних наук (Польща)
<b>Олена ТАРАШНА</b>	практичний психолог вищої категорії, кандидат педагогічних наук, сертифікований арт-терапевт, голова правління Міжнародної федерації арт-терапії та самореалізації особистості (Чорногорія)
<b>Hans LERCHER</b>	prof. Dipl. Lng Dr. Tech FM Campus 02; Department Innovation Management University of Applied Sciences Technikum (Austria)
<b>Svitlana SHEKHAVTSOVA</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Faculty of Arts, Department of Slavic Languages, Matej Bel University in Banska Bystrisa (Slovakia)

#### **Рецензенти:**

**Панасенко Елліна Анатоліївна** – доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри практичної психології Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»

**Дрожжин Дмитро Юрійович** – кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри товарознавства, торговельного підприємництва та експертизи товарів ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

**Інтеграція** науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. 671 с.

*II Міжнародну науково-практичну конференцію  
«Інтеграція науки та практики управління в умовах  
соціокультурних трансформацій»  
було проведено за участю та підтримкою:*

Університету прикладних наук (Австрія)



Державної наукової установи «Інститут модернізації  
змісту освіти» (Україна)



International training company «Osнова» (Чорногорія)



Миколаївського національного аграрного університету  
(Україна)



Флорентійського університету (Італія)



Академії сільського господарства у Варшаві (Польща)



Громадської організації «Міжнародна федерація арт-  
терапії та самореалізації особистості» (Україна)



У збірнику представлено матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій». Збірник містить результати досліджень провідних українських і закордонних науковців. Матеріали подано в авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних і унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.

У матеріалах II Міжнародної науково-практичної конференції викладено дослідження учасників із таких напрямів: теорія та історія публічного управління; сучасні виклики державного управління; місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика; управління та адміністрування протидії гібридним загрозам національній безпеці; питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів; управління закладом освіти: тенденції та проблеми; психологія управління: виклики сьогодення; національно-патріотичне виховання в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів; проблеми забезпечення сталого розвитку країни в контексті сучасних світових процесів.

Результати можуть бути використані для подальших досліджень, формування нових наукових ідей.

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
(протокол № 11 від 31 травня 2024 року)*

## ЗМІСТ

### ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Богуславська С. І., Стефанюк Р. В.</b> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	17
<b>Бойко М. Д.</b> РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ У ПРАКТИКУ.....	19
<b>Донченко О. В.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	22
<b>Крилова І. І., Береза І. А.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	26
<b>Припуга Н. В., Рудик М. М.</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	29
<b>Русинюк М. М.</b> ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ В СУЧАСНІЙ ПОЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ.....	32
<b>Рущенко Є. В.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	36
<b>Серьогіна Н. О., Галунко О. В.</b> ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	39
<b>Серьогіна Н. О., Трегуб Д. В.</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	42
<b>Татарчук А. Ю.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕДОВОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	45
<b>Федоренко Т. В.</b> СИСТЕМНІ ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	49
<b>Харламов М. І., Чиркіна-Харламова М. А., Михлюк Е. І.</b> ДО ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ НАПРИКІНЦІ 1920-Х РОКІВ – НА ПОЧАТКУ 1930-Х РОКІВ.....	52
<b>Чуба Н. В.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	56
<b>Шибіко В. С.</b> РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	60
<b>Юрик Н. Є., Сич А. В., Пащин Р. О.</b> ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	62

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Айрапетян Г. В., Богуславська С. І.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	65
<b>Бокій О. В.</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ .....	67
<b>Вітер Д. В.</b> АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	71
<b>Денисенко Ю. А.</b> ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	75
<b>Дідик Н. Д.</b> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ.....	78
<b>Зайцева Л. О., Бойко О. В.</b> ДИНАМІКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДПП В УКРАЇНІ ТА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ІНІЦІАТИВ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ.....	81
<b>Замула Р.О., Євсєєва Г. П.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ІНСТИТУТАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	86
<b>Іванов Є. В.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	89
<b>Козинський О. А.</b> ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	91
<b>Конюшков А. А., Семенець-Орлова І. А.</b> РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ..	94
<b>Кошель О. О., Богуславська С. І.</b> ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	97
<b>Краєвська Г. О.</b> ПРАКТИКИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ ОРІЄНТОВАНІ НА НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	100
<b>Кузьменко К. Е.</b> ОСОБЛИВИЙ СТАТУС НБУ ЯК ОРГАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ.....	103
<b>Лукач В. Ю.</b> ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПЕРЕХОДУ ВІД ДЕРЖАВНОГО ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	106
<b>Маслова К. О., Миколайчук І. П.</b> РОЗВИТОК ЛІДЕРІВ ЗМІН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ТРЕНДИ.....	111

<b>Меляков А. В. , Лукін С. Ю., Приходько Н. Ю. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>	<b>116</b>
<b>Миронова І. П. РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>118</b>
<b>Михайлова Д. Д. ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>121</b>
<b>Михайлова М. С. ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА .....</b>	<b>126</b>
<b>Николаєва В.І. ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>130</b>
<b>Нікітін Г. О. ЕТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....</b>	<b>134</b>
<b>Орлова А. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>137</b>
<b>Подібайло О. С. ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОПОМОГИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМ ОСОБАМ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>140</b>
<b>Приходько В. О. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....</b>	<b>143</b>
<b>Самойленко Л. Я., Кулибаба З. М. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ.....</b>	<b>146</b>
<b>Самойлова А. В., Богуславська С. І. НЕОБХІДНІСТЬ РОЗШИРЕННЯ МЕЖ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....</b>	<b>149</b>
<b>Семенець А. В. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>152</b>
<b>Соколова Е. Т. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ.....</b>	<b>156</b>
<b>Стороженко Л. Г. ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ НЕТОКРАТИЧНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>159</b>
<b>Сухорукова А. Л. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>162</b>

<b>Тищенко Є. В., Богуславська С. І.</b> КРИЗОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	166
<b>Трибусовська Н. І., Кудельський В. Е.</b> АНТИМОНОПОЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У ДЕРЖАВНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ: ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	168
<b>Шарий В. І.</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	172
<b>Шевчук Ю. В.</b> ФІНСЬКА МОДЕЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	175
<b>Южека Р. С., Сновидович І. Г.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІЙНОГО (КОНКУРСНОГО) ВІДБОРУ НА РОБОЧЕ МІСЦЕ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК НЕУРЯДОВИХ ТА КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	181
<b>Юров А. О., Богуславська С. І.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ НЕВІДКЛАДНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ.....	184
<b>Kormyshkin Y. A., Galunets N. I.</b> DIGITALIZATION OF PUBLIC CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES.....	187

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

<b>Богатир М. Є., Кахович О. О.</b> РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ.....	191
<b>Гамбург І. А., Нагорний А. В.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ УЧАСТІ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ .....	194
<b>Головко Л. В., Сіренко Ю. В., Головко Т. В.</b> ЗРУШЕННЯ В ПРОЦЕСАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ.....	199
<b>Дзекиш В. М.</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	204
<b>Дубич К. В., Данилюк К. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПАРТИЦИПАТОРНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	207
<b>Євонова О. О.</b> НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	213
<b>Єсаулова О. В.</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ.....	216



<b>Ільченко О. М.</b> СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	220
<b>Заблоцький В. В.</b> ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ХАРТІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	224
<b>Загривий А. В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	226
<b>Згурська І. В.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ.....	229
<b>Кормишкіна І. В.</b> ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА ВЛАДИ У ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІЙ.....	232
<b>Леміш К. М., Сова А. М.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	234
<b>Лесовець Н. М.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ КЕРУВАННЯ ДОКУМЕНТАЦІЄЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	237
<b>Мамедова О. О., Васиньова Н. С.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	242
<b>Менюк М. В.</b> УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ ЯК БАЗИС БЕЗПЕКИ ТА ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	245
<b>Мисяковська І. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ.....	248
<b>Міщенко О. О.</b> ШЛЯХИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	251
<b>Мосій О. Б., Галат В. М.</b> УЧАСТЬ ГРОМАДЯН У СУСПІЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ У ГРОМАДІ.....	256
<b>Мосій О. Б., Самодал Я. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....	259
<b>Острецова Т. О., Острецов Д. І.</b> ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ МІСТ: ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ГЕТЕБОРГА.....	263
<b>Пак Н. Т., Буняк Н. М.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ.....	265
<b>Пересадило О. О.</b> УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	269
<b>Прогонюк Л. Ю.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	273

<b>Саєнко О. О.</b> ЩОДО ФОРМУВАННЯ ФІНАСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	276
<b>Седюк О. Б.</b> ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	280
<b>Стамат В. М., Радько Д. Р.</b> СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	285
<b>Стрижак Т. В.</b> РОЛЬ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	289
<b>Сухорукова А. Л., Магар А. Є.</b> РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	291
<b>Тимошенко О. О.</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	296
<b>Трофімчик П. І.</b> РОЗВИТОК САМОВРЯДУВАННЯ ЯК РОЗВИТОК ГРОМАДИ.....	299
<b>Хлебникова С. О.</b> МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ..	301
<b>Чумаченко Т. В., Андрищенко І. С.</b> БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ.....	304
<b>Шаповалов Л. М.</b> ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	308
<b>Шишпанова Н. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ.....	310
<b>Штефан А. К.</b> УПРОВАДЖЕННЯ HR-ТЕХНІК У РОБОТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	313
<b>Шумляєва І. Д., Мар'єнко П. О.</b> НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	316
<b>Харабара О. М.</b> ЕТИКА І ДОБРОЧЕСНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ЕКСТРАПОЛЯЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ.....	319
<b>Livandovska O.</b> ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF RESTORATION OF AGRICULTURAL ACTIVITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....	322

### **УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ**

<b>Ворона П. В., Ворона Л. І.,</b> ВИНЯТКОВА ДЕРЖАВОТВОРЧА РОЛЬ ДОБРОВОЛЬЧОГО РУХУ В УКРАЇНІ.....	325
<b>Медведська В. Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗАСОБИ З ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ПРОПАГАНДИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	333

<b>Назаренко О. С., Капленко Г. В.</b> СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ .....	338
<b>Рябініна К. В.</b> ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	342
<b>Рябініна Н. О.</b> ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ПОСИЛ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	347
<b>Стамат В. М., Зарецька А. С.</b> СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....	352
<b>Хилько І. І., Кирток Д. В.</b> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	356
<b>Шевчук Ю. В.</b> КІБЕРБЕЗПЕКА КРИТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПРАКТИКА ЄС.....	359
<b>Якимчук Ю. О., Тихончук Л. Х.</b> УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: ДОСВІД США ТА ІЗРАЇЛЮ.....	363

### **ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

<b>Величко О. В., Нехайчик Є. Є.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	367
<b>Гапоненко Н. В., Носань Н. С.</b> НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	371
<b>Голей Ю. М.</b> ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ В УКРАЇНІ.....	374
<b>Горбатюк В. В., Никитюк Г. І.</b> НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛІДЕРІВ КОМПАНІЙ У ЧАС ВІЙНИ.....	378
<b>Данилейчук Р. Б., Флис Р. О.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ТА ФУНКЦІЙ РИНКОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	380
<b>Домчук О. М., Носань Н. С.</b> СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ.....	384
<b>Заїчко І. В., Карпенко Т. С.</b> РОЛЬ ГРОШОВИХ РЕСУРСІВ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	386
<b>Іванова Р. А., Смирнова Т. А.</b> ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ У HR МЕНЕДЖМЕНТІ.....	389
<b>Кустов В. П.</b> ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ.....	394

<b>Луцик А. Ю., Тихончук Л.Х. ПРОЦЕДУРА РЕЄСТРАЦІЇ ТОРГОВИХ МАРОК В УКРАЇНІ: ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ.....</b>	<b>399</b>
<b>Маркова С. В., Головань О. О. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>403</b>
<b>Маслак Г. В., Суровцева І. Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>407</b>
<b>Олійник О. О. ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ .....</b>	<b>409</b>
<b>Пакуліна А. А., Богомоллова А. Г. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>411</b>
<b>Пакуліна А. А., Богомоллова А. Г. СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ.....</b>	<b>415</b>
<b>Пономаренко С. М. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>	<b>418</b>
<b>Сакалюк О. О., Клевчук К. Г. ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ ОЗНАКИ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ.....</b>	<b>421</b>
<b>Суровцева І. Ю. СПЕЦИФІКА КЕРУВАННЯ УСТАНОВОЮ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>423</b>
<b>Фастівець Л. І. СУТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....</b>	<b>426</b>
<b>Феденко Д. О., Онищук І. І. СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....</b>	<b>429</b>
<b>Храпко П. Ю. «ОРГАНІЗАЦІЙНА СЕМІОТИКА» ЯК НОВИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>432</b>
<b>Черняхович С. М., Зачосова Н. В. РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ У ПІДБОРІ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ.....</b>	<b>436</b>
<b>Чехов А. А. ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....</b>	<b>439</b>
<b>Яцюк О. С. ВСТАНОВЛЕННЯ В ПРОЦЕСІ АВТОСАНАЦІЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ПРИЧИНАМИ КРИЗИ ТА СУБ'ЄКТАМИ, ЩО ЇЇ СПРИЧИНИЛИ.....</b>	<b>442</b>
<b>Slobodianik A. START-UP INITIATIVE TO CREATE INCLUSIVE TECHNOLOGICAL SOLUTIONS TO THE CHALLENGES OF MODERN BUSINESS.....</b>	<b>447</b>

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

<b>Безсонова О. В.</b> ЧИННИКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН.....	451
<b>Борисова – Ярига А. М.</b> ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ.....	455
<b>Вовк С. О.</b> РЕАКЦІЯ НА ВІЙНУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ ТА РОСІЇ.....	460
<b>Гамбург І. А., Бойчук К. М.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	463
<b>Гнідаш К. А.</b> КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	466
<b>Долгих Т. М.</b> ТЕХНІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	471
<b>Єгорова В. В.</b> СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	475
<b>Коняхіна Г. О.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ У ЗЗСО..	479
<b>Кравченко М. В.</b> ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ.....	485
<b>Ласкутов В. А.</b> ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ БЕЗПЕКИ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	488
<b>Леміш К. М.</b> РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	491
<b>Ляшенко К. І., Ляшенко В. В.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ STEM-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	494
<b>Мирошніченко В. О.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	498
<b>Омеляненко А. В.</b> ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	500
<b>Плещенко К. В.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО НАВЧАННЯ.....	505
<b>Поляков С. М.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	508

<b>Ройко Л. Л.</b> ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	511
<b>Рудич О. В.</b> ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	515
<b>Ручкіна М. М.</b> УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ .....	518
<b>Світлак І. І., Поджаренко К. Є.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	523
<b>Сидоренко С. Ю.</b> РОЛЬ LMS У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ.....	526
<b>Тарарива Л. Ю.</b> УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ПЛАТФОРМІ GOOGLE WORKSPACE: МАРКЕРИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	529
<b>Торган С. П., Заболотна Г. А.</b> СКЛАДОВІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ НУШ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ .....	531
<b>Троян В. Ф., Кутова С. О.</b> ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА У КОНТЕКСТІ ОСВІТИ.....	534
<b>Черненко Н. М.</b> НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ.....	537
<b>Ямполь Ю. В.</b> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ .....	541
<b>Януш М. І.</b> МОРАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ ЯК ОБ'ЄКТ ПЕДАГОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	543

## ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

<b>Беліков В. Ю.</b> НАВІГАЦІЯ В ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В 21 СТОЛІТТІ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ.....	548
<b>Більчук О. С., Митцева О. С.</b> РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ СПОЖИВАЧА У ФОРМУВАННІ КОНТЕНТУ ЖУРНАЛУ.....	550
<b>Величко О. В., Зозуля О. В.</b> МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	552
<b>Івженко І. Б., Васиньова Н. С.</b> РОЛЬ КЕРІВНИКА У ПОПЕРЕДЖЕНІ ТА УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ .....	557
<b>Лозова О. В.</b> ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ОСВІТЯН В УМОВАХ РОЗВИТКУ STEM-ОСВІТИ.....	561

<b>Стамат В. М., Жердецька Т. В.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	564
<b>Чигріна Я. Ю., Богуславська Н. М.</b> ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО РОБОТИ З ДІТЬМИ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ.....	566

### **НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ**

<b>Бобровицька Є. С.</b> МЕДІА ТА ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ.....	569
<b>Жуков В. П.</b> ЕМПАТІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНА СКЛАДОВА У НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОМУ ВИХОВАННІ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ .....	571
<b>Мурсамітова І. А.</b> ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	574
<b>Сапіжак М. С.</b> НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ (З ДОСВІДУ РОБОТИ ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ) .....	577
<b>Цалапова О. М.</b> ФОРМУВАННЯ МІЛІТАРНОЇ КУЛЬТУРИ У МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ.....	582
<b>Шарата Н. Г.</b> ЗНАЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ У МИКОЛАЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ АГРАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	586
<b>Щербина С. І., Голібаренко І. В.</b> МОЛОДІЖНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	588

### **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСІВ**

<b>Бурдим В. В.</b> ЄДИНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НАСЕЛЕННЯ.....	593
<b>Васиньова Н. С.</b> КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ: КАТЕГОРІЇ, ВИДИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ НА ШЛЯХУ ДО ЄС.....	596
<b>Гнедич В. І., Матвієнко В. М.,</b> ХАРЧОВА ГАЛУЗЬ: СТІЙКІСТЬ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ, НАЙКРАЩІ ТРЕНДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.....	602
<b>Головкіна О. І.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ДОСЯГНЕННЯ ҐЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ.....	607



<b>Зеленкевич Л. П.</b> ДЕЯКІ ПИТАННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СПІВВІДНОШЕННЯ КОЛЕКТИВНОГО ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО У СОЦІАЛЬНІЙ КУЛЬТУРІ УКРАЇНИ У РОЗРІЗІ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	611
<b>Кондратенко А. О.</b> ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА СВІТОВИЙ РИНКОК ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ ТА ЙОГО ЗАГАЛЬНІ ОСБЛИВОСТІ.....	614
<b>Косяченко К. Е.</b> ПРОТИДІЯ ЗЛОЧИННОСТІ У ВЗАЄМОДІЇ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ.....	616
<b>Матвієнко Г. А., Швачко В. А.</b> РОЛЬ ТУРИЗМУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	619
<b>Матвієнко Г. А., Дудукалова О. С.</b> СТАН КРЕДИТУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	624
<b>Надтока М. О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЧАСТИНІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСІВ.....	629
<b>Нестеренко О. М., Грибанова А. А.</b> ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РИНКУ ПРАЦІ.....	632
<b>Пакуліна А. А., Богомолова А. Г.</b> РОЛЬ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	635
<b>Пакуліна А. А., Богомолова А. Г.</b> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ.....	640
<b>Птахіна О. М.</b> ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ І ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	643
<b>Седляр Д. О., Седляр М. О.</b> ЕКОНОМІКА ЩАСТЯ ЯК НОВИЙ ОРІЄНТИР ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	647
<b>Сидорченко Т. Ф.</b> ВПЛИВ ОСВІТИ НА СУЧАСНІ СВІТОВІ ПРОЦЕСИ.....	651
<b>Сич Т. В.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УКРАЇНІ.....	655
<b>Фармхаус П. Р.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	659
<b>Шиян Н. І., Прохоренко О. В., Сітак І. Л.</b> ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ У КЛІНІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	662
<b>Яковлєв В. В., Сич Т. В.</b> ЯКІСТЬ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОСВІТИ ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ.....	666



## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Богуславська Світлана Іванівна,**

д.е.н., професор,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

**Стефанюк Роман Васильович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

281 «Публічне управління та адміністрування»

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

### **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Актуальність теми полягає в необхідності забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого розвитку, підвищення довіри громадськості та забезпечення ефективного функціонування державних структур.

**Мета статті** – це не лише розкриття теми з різних сторін, але й надання чітких рекомендацій та практичних порад, які можуть бути корисними для практичного застосування управліннями та державними службовцями.

Публічне управління відіграє важливу роль у суспільному розвитку, забезпечуючи належне функціонування держави та задоволення потреб громадян. Одним із ключових аспектів ефективного публічного управління є управління ресурсами. Ресурси, такі як фінансові, людські, інформаційні та матеріальні, є основою успішного вирішення завдань та досягнення цілей у сфері публічного управління. Розглянемо особливості та головні аспекти ключових моментів в управлінні людськими ресурсами в публічній сфері.

1. Оптимізація фінансових ресурсів. Фінансові ресурси в публічному управлінні відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування державних органів та наданні послуг громадянам. Ефективне управління цими ресурсами передбачає їх раціональне розподіл та використання. Це означає не лише збалансоване складання бюджету, а й постійний моніторинг та аналіз витрат для виявлення можливостей зменшення витрат та оптимізації бюджетних програм. Оптимізація фінансових ресурсів у публічному управлінні охоплює ряд заходів та стратегій, спрямованих на раціональне використання грошових коштів з метою забезпечення максимальної ефективності та результативності витрат. Ось деякі конкретні аспекти оптимізації фінансових ресурсів:

- бюджетне планування та управління витратами: ефективне управління фінансовими ресурсами починається з ретельного бюджетного планування. Державні установи мають складати бюджети, в яких чітко

визначаються видатки на різні програми та проекти відповідно до їхньої важливості та пріоритетності.

- аналіз та оцінка ефективності програм: проведення регулярного аналізу та оцінки ефективності різних програм та проектів дозволяє виявляти та усувати невикористані ресурси або видатки, які не приносять очікуваних результатів. Це допомагає зосередити фінансові ресурси на найбільш ефективних напрямках.

- стратегії зменшення витрат: розробка та впровадження стратегій зменшення витрат, таких як оптимізація процесів, використання енергоефективних технологій, об'єднання ресурсів та послуг, може значно знизити витрати у державних установах.

- контроль за витратами: систематичний моніторинг та контроль за витратами дозволяють вчасно виявляти надмірні витрати або випадки недостатнього використання ресурсів. Це може включати проведення аудитів, аналіз фінансової звітності та впровадження систем внутрішнього контролю.

- оптимізація доходів: крім зменшення витрат, оптимізація фінансових ресурсів також передбачає збільшення доходів. Це може включати пошук нових джерел фінансування, вдосконалення системи збору податків та платежів, а також розвиток ефективних механізмів залучення інвестицій.

- створення резервів: Розробка та збереження резервів фінансових ресурсів для непередбачених витрат або екстрених ситуацій допомагає забезпечити фінансову стійкість установи та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Важливо підкреслити, що оптимізація фінансових ресурсів - це постійний ітеративний процес, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення стратегій відповідно до змінних умов і завдань установи.

2. Розвиток людських ресурсів. Людські ресурси є найціннішим активом у сфері публічного управління. Потужний державний апарат потребує висококваліфікованих, мотивованих та компетентних працівників. Управління цими ресурсами передбачає не лише набір та навчання персоналу, а й створення стимулів для їхньої ефективної праці, забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри.

3. Матеріальні та інформаційні ресурси. Матеріальні ресурси, такі як обладнання, технології та інфраструктура, також відіграють важливу роль у публічному управлінні. Їх ефективне використання сприяє підвищенню продуктивності та якості наданих послуг. Також важливою складовою є інформаційні ресурси, які забезпечують доступ до актуальної та достовірної інформації для прийняття рішень.

4. Стратегічне планування та моніторинг. Для ефективного управління ресурсами в публічному секторі необхідно мати чітке стратегічне планування, спрямоване на досягнення поставлених цілей. Планування має бути підтримане системою моніторингу та оцінки результативності, що

дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію відповідно до змінних умов.

5. **Транспарентність та відкритість.** Надзвичайно важливим є забезпечення транспарентності та відкритості управління ресурсами в публічному секторі. Громадський контроль та доступ до інформації про використання ресурсів сприяють підвищенню довіри до державних органів та забезпечують більш ефективне використання цих ресурсів.

**Висновки.** Отже, управління ресурсами в публічному управлінні є важливою передумовою для досягнення сталого розвитку суспільства. Ефективне використання фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів сприяє підвищенню ефективності та результативності діяльності державних структур, що в свою чергу сприяє покращенню якості життя громадян та розвитку країни в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сегеда Т. Зарубіжний досвід формування механізмів публічної політики. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014\\_02\(21\)/23.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_02(21)/23.pdf)
2. Управління фінансовими ресурсами та бюджетом територіальних громад : практ. посіб. / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, О. Ю. Матвеева, М. М. Трещов, Л. Г. Шевченко ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 128 с.
3. Фінансові ресурси. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalnividomosti/finansovi-resursi>

**Бойко Маргарита Дмитрівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
факультету економіки та менеджменту  
Донбаська державна машинобудівна академія  
м. Тернопіль, Україна  
<https://orcid.org/0009-0002-6633-3257>

#### **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ У ПРАКТИКУ**

Загальною проблемою у науці та практиці державного управління залишаються процеси систематизації у сфері державно-управлінської діяльності, сфери впливів на здійснення державно-управлінської діяльності, процеси формування складових елементів державно-управлінської діяльності. Частинами цієї загальної проблеми, які потребують вирішення, вважаємо питання формування функціонально-компетенційної складової державно-управлінської діяльності, а саме: розвиток взаємозв'язків складових елементів системи державного управління, вибір формуючих критеріїв системогенезу як парадигми державно-управлінської діяльності, формування визначальних факторів розвитку та функціонування системних утворень у сфері державного управління. Систематизація, на перший погляд

таких різних проблем, по суті має єдину мету – ефективне здійснення державно-управлінської діяльності. Тому таким важливим для досягнення високих результатів є розгляд і вирішення усіх зазначених проблемних питань в контексті дієвості державного управління як системного утворення [1, с. 3]

Мета даної роботи полягає в аналізі та обґрунтуванні шляхів розвитку публічного управління з метою впровадження ефективних методів у практику. Дослідження спрямоване на визначення сучасних тенденцій у сфері публічного управління, ідентифікацію ключових проблем та перешкод у впровадженні ефективних методів. Основними завданнями є вивчення теоретичних аспектів публічного управління, аналіз досвіду країн-лідерів у цій сфері, визначення ключових принципів та методів ефективного управління в сучасних умовах.

Розвиток української нації є невідомою пріоритетною задачею в умовах поточних викликів. З огляду на повільний прогрес української економіки, спричинений воєнним станом через російську агресію, а також у зв'язку з реалізацією економічних та соціальних реформ та боротьбою з корупцією, важливо налагодити ефективний механізм управління нацією. З іншого боку, інституційно-правові засоби для забезпечення впливу держави на суспільство характеризуються непридатністю до потреб та вимог сучасного суспільства та моделі системи управління, яка впроваджується в Україні. Нині можна говорити про формування нової моделі управління, що суттєво відповідає міжнародному досвіду та західноєвропейським стандартам управління. Однак публічне управління не може існувати відокремлено від актуальних проблем та наслідків соціального розвитку. Тому важливим елементом розвитку довгострокової концепції сталого розвитку є інституційна підтримка управління та постійний моніторинг проблем у цій сфері.

На сучасному етапі існує значна кількість аспектів, які досі не знаходять належної уваги в області наукових досліджень. Тому важливість дослідження змін, які стосуються органів управління через перетворення концепції відносин між державою та суспільством в Україні в умовах сьогодення, не залишає місця сумнівам. Враховуючи практику публічного управління та теоретичні доробки науковців, можна стверджувати також про наявність інших аспектів даного поняття, які визначають місце та роль державного службовця як у здійсненні державно-управлінської діяльності, так і у взаємодії з іншими суб'єктами суспільно-владних відносин [3, с. 133 – 138]

Оскільки визначення поняття публічного управління не є уніфікованим (однозначним), це може створювати труднощі при його використанні. Така ситуація переважно пов'язана з тим, що відсутній чіткий закріплений термін у нормативно-правовому акті, що призводить до існування декількох різних визначень публічного управління. Це визнано як природний процес формування єдиного розуміння цього явища, яке виникає внаслідок наукових досліджень та дискусій.

Отже, термін «публічне управління» означає діяльність органів державної влади, що проявляється у згодженому впливі на конкретні суспільні відносини за допомогою специфічних методів, засобів і форм, спрямована на забезпечення суспільних інтересів.

Найбільш суттєвими аспектами з позиції розкриття змісту поняття статусу службовця є такі основні аспекти статусу публічного службовця як: правовий, організаційний, функціональний, компетентнісний, соціальний, конституційний (як різновид правового), матеріальний, публічний тощо [2, с. 104 –109].

Теорія управління має власний предмет досліджень – закономірності організації управлінського процесу; стосунки між людьми, що виникають у процесі спільної діяльності; розробляє систему і методи впливу на об'єкт управління тощо. Управлінська практика лише частково побудована на раціональних технологіях, інша частина – це здатність приймати оригінальні, нестандартні рішення за умов дефіциту часу та інформації. Відзначимо, що управління розглядають як у статиці (як структуру), так і в динаміці (як процес) [4, с. 5–9].

На сьогоднішній день існує розмаїття сучасних концепцій публічного управління, які відповідають конкретним потребам і цінностям різних країн. Пошук оптимальної моделі для України продовжується, оскільки разом із суспільством неперервно змінюється його невід'ємна складова – система державного управління.

**Висновки.** Отже, ключовою складовою стратегії подальшого демократичного розвитку України є концепція публічного управління. Визнається, що всі дослідники, які аналізують систему публічно-управлінських відносин, мають обґрунтовані погляди. Хоча постійно виникають нові теорії та підходи, які краще відповідають сучасним вимогам, використання ефективних інструментів публічного управління в практиці, спільно з усуненням його негативних впливів, виявлених у процесі реформ у інших країнах, залишається актуальним завданням для України.

Розвиток публічного управління та впровадження його ефективних методів у практику є ключовими завданнями для України в умовах сучасних викликів та прагнення до демократичного розвитку. Україна акцентує свою увагу на розвитку свого народу в обличчі викликів, таких як проведення економічних та соціальних реформ, боротьба з корупцією та воєнний стан, спричинений російською агресією.

Висловлюється про необхідність налагодження ефективного механізму публічного управління в умовах цих викликів. Зазначається невідповідність існуючих інституційно-правових механізмів потребам суспільства та вимогам моделі публічного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Акімов О. О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 133 – 138.
2. Акімов О. О. Робастність системи професійної діяльності державних службовців: системогенезний контекст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 104–109.
3. Акімов О. О. Функціонально-компетенційна складова державно-управлінської діяльності: зміст та джерела наповнення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1574> (дата звернення 27.07.2024)
4. Михайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. №4 (27). С. 5 –9 . DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.1>

**Донченко Оксана Володимирівна,**  
здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

Мова з багатьох причин має величезне значення для народу та країни, відіграючи ключову роль у розвитку суспільства, культури, політики та економіки країни. Оскільки мова є основою культури народу, вона передає його культурну спадщину, через мову народ зберігає свою унікальну ідентичність. Звісно, мова - це засіб спілкування між людьми. Разом із цим мова може бути інструментом політичної влади. Офіційна мова країни визначає, яка мова використовується в урядових документах, законах та інших важливих аспектах життя країни. Також мова впливає на економічний розвиток країни, виступаючи ключовим фактором у соціальній та економічній інтеграції. Державна мова є основою освіти. Тож, мовне різноманіття може сприяти розвитку демократії, а гарантування права на використання власної мови допомагає різним групам населення виражати свої думки та брати участь у політичних процесах.

Тому не дивно, що в процесі утворення, функціонування та зміцнення національної держави мовна політика не лише активно служить досягненням

цієї мети, але і є засобом формування в суспільстві базових цінностей його існування.

Українська мова є державною мовою України. Відповідно до статті 10 Конституції України держава має забезпечувати всебічний розвиток та функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. Іншим мовам, якими розмовляють в Україні, гарантують конституційний захист [2, с. 6]. Згідно з офіційним тлумаченням Конституційного Суду це означає, що українська мова є обов'язковим засобом спілкування на всій території України при здійсненні повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування (мова актів, роботи, діловодства, документації, тощо), а також в інших публічних сферах суспільного життя, у навчанні дошкільних, загальних середніх, професійно-технічних та вищих державних і комунальних закладах освіти [7].

Наразі в Україні мешкає понад 130 національних меншин – носіїв 79 мов. Проте державною мовою в Україні є виключно українська мова.

В історії України мовне питання ніколи не втрачало своєї актуальності. Визнання самого факту існування української мови передбачало визнання українців як окремого етносу й можливості допущення його власного національного проєкту.

З перших днів російського вторгнення в Україну та окупація її територій надали мовному питанню в Україні сакрального значення та нового окрасу. Подальша ескалація російської агресії проти України та переростання її у повномасштабну фазу з лютого 2022 року радикально ускладнювали безпекову ситуацію в країні, загострювали напругу її релігійного, культурного, демократичного простору, критично погіршували стан дотримання прав людини і її свободи.

**Мета роботи** – виявити актуальні проблеми розвитку державної мовної політики в Україні на сучасному етапі та розробити рекомендації щодо шляхів їх подолання.

Питання зв'язку політики і мови набуває неабиякого значення в аспекті визначення не тільки майбутнього в мовному розвитку країни, а й для усвідомлення соціальних наслідків тієї чи іншої державної мовної стратегії та формування національної свідомості громадян. З огляду на це обґрунтованим видається твердження, що державна мова суттєво впливає на формування національної самосвідомості громадян будь-якої держави, зокрема України [3, с. 114].

Мовна ситуація в суспільстві напряму залежить від мовної політики держави. Як будь-яке суспільство вдосконалюється, розвивається через засоби мови, так держава починається з мови, ґрунтується на ній.

Помітним кроком на шляху розвитку державної мовної політики стало схвалення українським урядом Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава». Ця Стратегія сприятиме підвищенню престижу та авторитетності державної мови, формуванню комфортного та функціонального країномовного середовища на всій

території України та для всього її населення, а також створить умови для задоволення мовних потреб українців, які проживають за кордоном [5].

Схвалення цієї Стратегії стало значним кроком вперед на шляху розвитку державної мовної політики. Ця Стратегія визначає мету, стратегічні цілі та основні завдання, на виконання яких має бути спрямована реалізація державної мовної політики найближчими роками, та охоплює всі сфери суспільного життя.

Але ж на державну мовну політику України впливають і негативні тенденції. Постають і негативні перспективи. Так, якщо політику можна розглядати як боротьбу за владу, то мовну політику – як владу над людським мисленням і світоглядом [3, с. 115]. І це є однією з актуальних проблем розвитку державної мовної політики: часто її використовують як засіб маніпуляції громадською думкою, що своєю чергою перешкоджає виконанню державною мовою консолідуючої функції та загрожує єдності української нації.

Актуальне нині мовне питання в Україні, як і в будь-якій іншій країні з багатомовною культурою, може стати об'єктом політичного використання. Проте використання мовного питання для маніпулювання свідомістю громадян є неприйнятним і може призвести до поділу суспільства та поглиблення конфліктів.

Замість цього, мовне питання повинно розглядатися з точки зору забезпечення мовних прав громадян, підтримки культурного різноманіття та сприяння взаєморозумінню між різними мовними групами. Для досягнення цих цілей важливо розвивати діалог між різними політичними силами та представниками різних мовних груп, а також враховувати наукові дослідження та рекомендації експертів у галузі мовної політики.

Зміцнення мовної єдності та розуміння може бути досягнуто лише шляхом співпраці та взаємоповаги між різними мовними групами, а не шляхом політичної маніпуляції.

Реалізація державної мовної політики зазвичай включає різноманітні заходи та механізми, які спрямовані на підтримку та розвиток мови країни. Ось деякі з можливих компонентів комплексного механізму державного управління у сфері мовної політики:

- Законодавча база: прийняття та регулярне оновлення відповідних законів, які гарантують права української мови та регулюють її статус у суспільстві.

- Створення інституцій: утворення відповідних урядових агентств, комітетів або мовних рад, які відповідають за розробку та реалізацію державної мовної політики.

- Освіта та культурні програми: розробка та впровадження освітніх програм, культурних ініціатив та заходів, спрямованих на підтримку використання державної мови в освітніх та культурних контекстах.

- Мовні квоти та стандартизація: встановлення мовних квот для різних сфер громадського життя (наприклад, в медіа, політиці, освіті) та розробка стандартів мовного використання.



– Мовні програми та фінансування: фінансова підтримка мовних програм, проєктів та ініціатив, спрямованих на підтримку та розвиток державної мови.

– Мовні права та захист: захист мовних прав громадян, боротьба з дискримінацією на мовній основі та забезпечення доступу до послуг державною мовою.

– Мовна діяльність та моніторинг: Збір даних та моніторинг мовного використання в різних сферах життя для оцінки ефективності державної мовної політики та виявлення потреб у подальших заходах.

Ці елементи мають взаємодіяти між собою для створення комплексного механізму державного управління у сфері мовної політики, спрямованого на забезпечення розвитку та підтримки державної мови.

**Висновки.** Наразі перед державою постають неабиякі труднощі та серйозні завдання щодо управління, формування і здійснення мовної політики, головною метою якої є створення оптимального мовного простору, успішне подолання мовних проблем та об'єднання суспільства. Особлива увага має бути зосереджена на забезпеченні пріоритетного розвитку української мови як державної – важливого чинника державотворення й консолідації української політичної нації.

Україна має цілеспрямовано й послідовно провадити в життя вже обрану нею мовну політику з її пріоритетним напрямом – виконанням 10-ї статті Конституції. Адже нація тільки тоді може бути повністю функціональною, коли її базова функціональна сфера – мова – виконує усі належні їй функції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковач Л. Л. Мовна політика України: проблеми, реалізація, перспективи. Збірник наукових праць «Політологічні студії». 2010. В. 1.

2. Конституція України: чинне законодавство станом на 01 листопада 2021р.: Офіц. текст. Київ: Алерта, 2021. 80 с.

3. Матета О. А. Мовна політика в Україні: національна консолідація чи політичний ризик. Історико-політичні студії. 2013. № 1. С. 113–121.

4. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (Слов'янські обрії) : збірник наукових праць. НАН України, Укр. ком. славістів, Нац. б-ка України імені В. І. Вернадського. Київ, 2019. Випуск 53(10). 320 с.

5. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.07.2019 р. № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80> (дата звернення 11.11.2023)

6. Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України: матеріали міжнар. наук.практ. конф., м. Київ, 7-8 грудня 2023 р. / за заг. ред. М. В. Трофименка : Маріупольський державний університет. Київ: МДУ. 2023. 455 с.

7. Рішення Конституційного Суду України від 14 грудня 1999 р. №10-5 у справі за конституційними поданнями 51 народного депутата України про офіційне тлумачення положень статті 10 Конституції України щодо застосування державної мови органами державної влади, органами місцевого самоврядування та використання її у навчальному процесі в навчальних закладах України (справа про застосування української мови) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v010p710-99> (дата звернення 23.03.2024)

**Крилова Ірина Іванівна,**

доктор наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування та соціальної роботи  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика.

**Берега Іван Анатолійович,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
кафедри публічного управління,  
адміністрування та соціальної роботи  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика,  
м. Київ, Україна

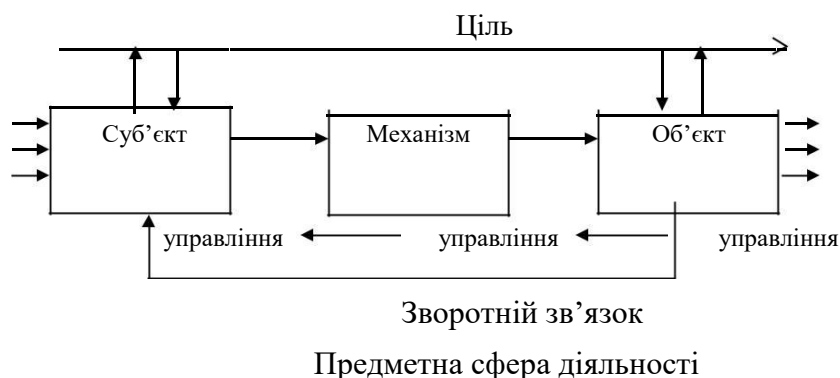
## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Розвиток теорії та практики державного управління створює підстави для усвідомлення провідної ролі публічного управління в суспільному еволюційному контексті. Публічне управління забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування із залученням активних учасників громадянського суспільства до розробки та реалізації державної політики.

У науковій літературі досить актуальним є питання щодо визначення поняття «механізм публічного управління», а деякі дослідники ототожнюють його з механізмом державного управління. На нашу думку, не варто використовувати як синонім одне одному поняття «механізм державного управління» та «механізм публічного управління». Механізм державного управління є складовим механізмом публічного управління.

Базовим елементом терміну «механізм публічного управління» є поняття самого механізму. Дослідниця Р. М. Рудніцька стверджує, що механізм, це деяка система, що визначає порядок певного виду діяльності і як і будь-яка система управління, має складатись із двох підсистем – керуючої

(суб'єкт) та керованої (об'єкт), які мають бути однопорядковими (сумісними) та повинні мати чітко гармонізовані цілі (рис. 1).



**Рис. 1. Модель взаємодії суб'єкта, об'єкта і механізму управління де  $X$  – множина ресурсів;  $R$  – множина результатів [Р6].**

Ми підтримуємо думку дослідників, які зазначають, що механізм управління є складовою, найактивнішою частиною системи управління, що забезпечує дію на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту. Вони стверджують, що механізм управління є достатньо складною категорією управління і включає такі елементи: цілі управління; критерії управління – кількісний аналог цілей управління; фактори управління – елементи об'єкту управління і їх зв'язку, на які здійснюється дія на користь досягнення поставлених цілей; методи дії на чинники управління; ресурси управління – матеріальні і фінансові ресурси, соціальний і організаційний потенціали, при використанні яких реалізується вибраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети [2].

Категорія «механізм публічного управління» – складна управлінська категорія. Дослідник В. В. Звірич зазначає, що механізм публічного управління – система, що охоплює сукупність організаційних структур та функціональних процесів (у них і між ними), засобів, методів та інструментів, які забезпечують реалізацію функцій державного управління [3].

О. І. Білик та У. Т. Лукашевська зазначають, що механізм публічного управління – це оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів. Державне регулювання та публічно-приватне партнерство доповнюють ринковий механізм, що в сукупності створює основу для макроекономічних стратегій економічного розвитку країни загалом, окремих регіонів, громад. Таким чином, посилення ступеня публічності державного управління ринковою економікою забезпечить ефективну взаємодію механізмів державного і ринкового регулювання, сприятиме формуванню конкретних заходів державного управління процесом економічного розвитку, надасть більшої соціальної спрямованості макроекономічному плануванню, прогнозуванню та програмуванню [1].

Механізми публічного управління – це демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя. Механізми управління – чи державного управління, чи публічного — передбачають певний зміст, який визначається способом дій щодо об'єкта впливу. Способи реалізуються через певні алгоритми та процедури дій. Різниця полягає, насамперед, як у суб'єктах, так і у об'єктах впливу, що зумовлює в подальшому суттєві відмінності у формах, способах і методах дій (впливу) [4].

Ефективний механізм публічного управління включає в себе всі загальні складники управлінського механізму: суб'єкт управління, який наділений повноваженнями і обов'язками з управління; об'єкт управління, який повинен реагувати на дії суб'єкта. Суб'єктом управління можуть бути сама держава, органи, що діють від її імені, і посадові особи (парламент, президент, уряд та ін.), органи і посадові особи місцевого самоврядування (голова ОТГ, мер), різноманітні громадські об'єднання.

Об'єктом публічних управлінських відносин – є сукупність взаємодій і відносин між державними органами, громадськими організаціями, громадянами та іншими зацікавленими сторонами в процесі формулювання та реалізації публічної політики, управління державними ресурсами та вирішення суспільних проблем. Предметом публічного управління є систематизація та вивчення закономірностей, принципів, методів, форм, тенденцій теорії та практики, спрямованих на вирішення суспільних проблем і забезпечення ефективного функціонування державних установ та систем.

Дослідники О. Ю. Оболенський та О. С. Борисевич визначають наступні види механізмів публічного (державного) управління [5]:

- економічний (механізм публічного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо);
- мотиваційний (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, які спонукають державних службовців до високоефективної роботи);
- організаційний (об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування);
- політичний (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо);
- правовий (нормативно-правове забезпечення: закони, постанови, укази, а також методичні рекомендації, інструкції тощо).

Механізм публічного управління – це система правил, процесів, інструментів та організаційних структур, які використовуються для реалізації публічної політики та забезпечення ефективного функціонування державних

установ. Механізм публічного управління створюється для реалізації певної політики у визначеній сфері суспільного розвитку. Це специфічний набір механізмів, які регулюють співпрацю між різними гілками влади, державними органами, громадськими інституціями та громадянами з метою вирішення суспільних проблем і досягнення цілей загального блага.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білик О.І. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/28.pdf) (дата звернення: 15.03.2024)
2. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я: монографія / [Р.Р. Ларіна, А.В. Владзимирський, О.В. Балусева; за заг. ред. В.В. Дорофієнко]. Донецьк: ТОВ «Цифрова типографія», 2008. 252 с.
3. Звірич В.В. Механізм публічного управління персоналом у системі охорони здоров'я: понятійно-категоріальний апарат. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/32.pdf) (дата звернення: 15.03.2024)
4. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2012/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf) (дата звернення: 15.03.2024)
5. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»: наук. Розробка / О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. Київ: НАДУ, 2011. 56 с.
6. Рудніцька Р. М. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування / Р.М. Рудніцька, О.Г. Сидорчук // *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50 –60.

#### **Припута Наталія Володимирівна,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри управління охороною здоров'я

Національного університету охорони здоров'я України

імені П. Л. Шупика.

#### **Рудик Максим Миколайович,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

кафедри публічного управління,

адміністрування та соціальної роботи

Національного університету охорони здоров'я України

імені П. Л. Шупика,

м. Київ, Україна

### **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Важливо відзначити, що ідеальної моделі системи охорони здоров'я не існує в жодній країні, тобто, яка б «ідеальна» не була б модель, завжди

знайдуться ті, хто будуть невдоволені системою охорони здоров'я країни. Зрозуміло, що в різних країнах світу сформувалися свої моделі охорони здоров'я, причому в більшості розвинених країн світу використовують саме медичне страхування, що є поширеною формою системи охорони здоров'я. Враховуючи те, що для українських реалій ця тема є надважлива, на нашу думку, цікавим є вивчення зарубіжного досвіду деяких країн щодо становлення системи охорони здоров'я.

Взагалі, існує безліч класифікацій моделей організації системи охорони здоров'я, проте, як правило, експерти зводять їх до чотирьох класичних (які відрізняють, в основному, за джерелами фінансування):

- 1) модель приватного фінансування охорони здоров'я (американська);
- 2) модель Бісмарка – медичне страхування (німецька);
- 3) модель Беверіджа – бюджетне фінансування (англійська);
- 4) модель Семашка (колишня радянська).

Звичайно, реформи, які відбуваються, змінюють системи, кожна з них запозичує одна в одній певні елементи, але кожна з моделей має свої переваги і недоліки. Одні з них передбачають обов'язкове соціальне медичне страхування: все населення відраховує певну частку доходів на медицину, тим самим забезпечують лікування тих, хто його потребує. За іншою моделлю, яка функціонує, наприклад, Ірландії, Данії, Фінляндії, Швеції, Норвегії, Португалії, всі потреби громадян у медичній допомозі задовольняє держава.

У Німеччині діє одна з найбільш розвинутих систем соціального медичного страхування. Вона була введена в Європі в 1883 р. Бісмарком, і в даний час нею охоплено більш 90% населення (8% – охоплено приватним медичним страхуванням і за 2% незаможних платить держава). Ця система забезпечує необхідну медичну допомогу у випадку захворювання для всіх застрахованих. Фінансування здійснюється з трьох джерел: страхові внески підприємців – відраховання з доходів (податків); заробітки трудящих – відраховання з заробітної плати; кошти державного бюджету [4].

У Німеччині до системи охорони здоров'я належать багато закладів. Система охорони здоров'я складається з трьох секторів [3]:

1. Амбулаторний медичний догляд за участю лікарів і аптек («амбулаторний» означає, що після лікування пацієнт йде додому).
2. Стаціонарний медичний догляд шляхом інтенсивної терапії у лікарнях («стаціонарний» означає, що пацієнт проходить лікування у лікарні).
3. Громадська служба здоров'я, яка займається профілактикою («профілактика» означає пропозиції для підтримання здоров'я й уникнення хвороб).

Під час амбулаторного та стаціонарного лікування хворі отримують медичну допомогу. Кожна людина сама вирішує, до якого лікаря йти або до якого закладу слід звернутися (право вибору).

Досить цікавим є досвід Польщі, де ще в 2003 році в країні було проведено реформу, що передбачала повну державну централізацію фондів

обов'язкового страхування населення, було створено контролюючий орган – Національний фонд охорони здоров'я (NFZ), що підпорядковується Міністерству охорони здоров'я. До його складу входять 17 підрозділів. Кожне з 16 воєводств Польщі має своє відділення NFZ, а ще одне виділене спеціально для Міністерства оборони Польщі. На підставі 68 статті Конституції Польщі кожен громадянин має право на повноцінне необхідне медичне обслуговування – від профілактики до лікування – та реабілітаційні заходи. Всі громадяни країни повинні бути зареєстровані в страховому фонді та прикріплені до обраних ними самостійно лікувальних установ і сімейних лікарів. Формулювання «безкоштовне медичне обслуговування» є умовним і спірним – обов'язкові відрахування з зарплати (середня ставка – 4246,21 злотих) становлять 48%! Ці витрати діляться навпіл між роботодавцем і громадянином. Сума складається зі збору в пенсійний фонд, витрат на медичне обслуговування та компенсацію лікарняних листів [5].

Зазначимо, що найбільш поширеними є три види медичного страхування: державне медичне страхування, приватне медичне страхування й змішане медичне страхування.

А в таких країнах як Італія, Греція, Іспанія та Великобританія, державна система охорони здоров'я поєднується зі страховою, при цьому для фінансування медичного обслуговування використовуються також і кошти добровільного медичного страхування.

Після початку повномасштабного вторгнення, вимушені українські мігранти змушені вивчати і користуватися системами охорони здоров'я різних країн. Біженці з України, які перебувають у Європі на основі тимчасового захисту, мають в більшості країн право на безкоштовне медичне страхування.

Зокрема, Італії працює універсальна система медичного доступу, за якої всі люди в країні мають доступ до необхідних медичних послуг безоплатно або без надмірного фінансового навантаження. У країні працює державна програма медичного страхування, яка покриває частину послуг, і приватна, яка може покривати більшість послуг, проте точний перелік залежить від умов страхової. Для тимчасових переселенців з України державне медичне страхування в Італії доступно безоплатно [1].

Наприклад, медицина у Великобританії поділяється на державну медичну практику та приватні медичні послуги. Доступ до державної медицини організовано Національною Службою Охорони Здоров'я (National Health Service), яка фінансує широкий спектр медичних послуг, що покриваються із коштів платників податків та є доступною для всіх резидентів Великобританії. Безкоштовне медичне лікування доступно і для українців, які прибули до Великобританії за схемами Homes for Ukraine, Ukraine Family Scheme, Ukraine Extension Scheme [2].

Таким чином, стає зрозумілим, що в більшості країнах зберігається тенденція до страхової медицини, причому саме обов'язкове медичне страхування є основним видом, а за допомогою добровільного медичного страхування розширюється перелік додаткових медичних послуг. Дослідниця

І. Є. Януль зазначає, що основою запровадження системи медичного страхування є: підготовка та затвердження необхідної законодавчої та нормативної бази; завершення роботи над медичними стандартами та протоколами лікування; визначення вартісних показників медичних послуг; завершення організаційно економічної перебудови галузі; залучення до фінансування охорони здоров'я додаткових джерел (страхові внески роботодавців та працюючих, збільшення акцизів та введення податку на активи і т.д.) [6].

Саме в формуванні страхової системи охорони здоров'я ми вбачаємо перспективу для України в майбутньому, хоча ще прийдеться долати ряд перешкод.

#### Список використаних джерел:

1. Італійська республіка. URL: <https://moz.gov.ua/italijska-respublika> (дата звернення: 28.03.2024)
2. Медицина у Великій Британії. URL: <https://ua.opora.uk/life-in-the-uk-guides-ua/medicine-in-uk-ua> (дата звернення: 28.03.2024)
3. Система охорони здоров'я в Німеччині. URL: <https://integreat.app/dortmund/uk/1%96> (дата звернення: 28.03.2024)
4. Система охорони здоров'я та соціального страхування в Німеччині. URL: <https://forinsurer.com/public/03/04/17/1047> (дата звернення: 28.03.2024)
5. Система охорони здоров'я у Польщі. URL: <https://www.evromed.org.ua/ua/sistema-ohoroni-zdorov-ya-u-polshhi/> (дата звернення: 28.03.2024)
6. Януль І. Є. Перспективи розвитку медичного страхування в Україні. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2021/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/17.pdf) (дата звернення: 28.03.2024)

**Русинюк Микола Миколайович,**

докторант кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна,  
<https://orcid.org/0009-0002-4791-6633>

#### **ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ В СУЧАСНІЙ ПОЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ**

Партія є одним із найбільш важливих інструментів політичного вираження. Через свою сильну організаційну спрямованість щодо участі в політичному житті (право представляти інтереси частини суспільства через перемогу на виборах) партія постає дієвим виразником потреб і цілей певних соціальних груп, вносить свою рушійну силу до сфери управління та детермінує напрям, у якому будуть діяти органи державної влади. Про особливу роль партій як інституту політичної системи, на нашу думку, найбільш влучно висловився відомий теоретик Моріс Дюверже: «Режим без партій – це режим без демократії» [2].

Новим фактором розвитку політичної партії, що зумовив деяку потребу трансформувати механізми діяльності традиційної партії у відповідності до



викликів ХХІ столітті стала ідеологічна дерадикалізація. Зміна пануючої системи цінностей (від матеріальних до постматеріальних за концепцією «мовчазної революції» Рональда Інглхарта) задиктувала потребу оновити зміст ідеологічної основи діяльності партії – з програми партій починають вимиватися окремі елементи, які ідентифікують її соціальну базу та стабільний електорат. Іде в історію модель традиційної партії, побудована на масовому членстві, репрезентації соціальних інтересів, досить жорсткої організаційної структури і ідеологічної ідентифікації. На зміну таким приходять «всеохопні» партії (catch-all parties), для яких характерні розмиті ідеологічні структури, все більш туманні програмні обіцянки, елітарне панування в партійному житті, що демобілізує рядових членів. Логіка діяльності таких партій зводиться до пошуку голосів виборців, де завгодно. Звужується число осіб, які здійснюють реальний вплив на політику, громадяни рідко безпосередньо включені в політичний процес і голосують випадковим чином. Виборцям пропонується зробити вибір між всеохопними політичними програмами, які найчастіше розпливчасті, переплутані та популістські. Це зумовлює бідний результат щодо якості політики та демократії.

Сучасні політичні партії в Україні так і не змогли виконувати функції дієвого посередника у взаєминах між особою та державою, бо утворилися раніше, ніж склалися соціальні групи населення, інтереси яких ці партії покликані відображати. Логіка розвитку політичного плюралізму в Україні розвивалася в рамках атомізованої партійної системи (величезна кількість дрібних партій) і трансформувалася в систему з окремими елементами більше поляризованого (наявність сильного лівого центру і крайніх правих політичних сил), а не поміркованого (наявність сильного центру) плюралізму. Однак, саме поміркований плюралізм вважається найбільш ефективним [3].

**Мета** – проаналізувати функціональне навантаження політичної партії як активного суб'єкту політичного процесу в умовах розвиненої демократії.

В умовах медіатизації політики та відходу окремих функцій політичних партій до інших інститутів політичної системи, ми, однак, не маємо права відмовлятися від тези, що «недоліки партійної системи – це недоліки демократії». На наше глибоке переконання, якість демократії залежить від того чи стали партії справжніми центрами акумуляції потенціалу суспільства, чи мають окремішню змістову ідентичність, чи є у них відчуття політичної відповідальності. На жаль, в Україні досі жодна із партій не має достатнього впливу у загальнонаціональному вимірі, кількість дрібних партій зростає перед кожними парламентськими виборами, що породжує змішані почуття стосовно їхнього функціонального навантаження. Моріс Дюверже наголошував: «Парадокс багатопартійної системи у тому, що за наявності значної кількості партій реальну участь у здійсненні влади бере значно менша їхня кількість». У даній роботі ми проаналізуємо основні тенденції діяльності політичних партій сучасної України та специфіку їхніх функцій в політичній системі держави.

Відповідно до чинного Закону України «Про політичні партії» від 05.04.2001 р., політична партія – це зареєстроване згідно з законодавством добровільне об'єднання громадян – прихильників певної загальнонаціональної програми суспільного розвитку, що має своєю метою сприяння формуванню політичної волі громадян, бере участь у виборах та інших політичних заходах [1].

Залежно від розмірів Моріс Дюверже виділяє три категорії партій: мажоритарні, великі та малі. Мажоритарними теоретик називає ті партії, які мають абсолютну більшість у парламенті або мають можливість коли-небудь отримати цю більшість. Існування партій парламентської більшості – винятково рідкісне явище у багатопартійних режимах. В умовах двопартійної системи це – норма: тут мажоритарними можуть обидві партії, окрім випадку, коли диспропорція між ними надто велика. Мажоритарними партіями є демократи й республіканці в США (на федеральному рівні); такими були консерватори й ліберали до 1922 року у Великобританії, коли лейбористи змінили лібералів.

Суттєвою ознакою мажоритарних партій є їхня реалістична програма, адже вона може бути випробувана політичним життям. Будь-яка демагогія та популізм з боку мажоритарної партії ризикує один раз обернутися проти неї, тому така партія завжди повинна обіцяти лише те, що в її можливостях виконати і ставити акцент на конкретних проблемах.

На відміну від мажоритарних (найбільших), політична діяльність великих та малих партій із класифікації М. Дюверже не так жорстко залежить від дійсності. Вони знають, що ніколи не залишаться із владою один на один, завжди будуть розділяти її із союзниками по коаліції, тому, можна буде «перекласти» на цих союзників і відповідальність за можливі невдачі у впровадженні задекларованого політичного курсу [2, с. 64]. Звідси, платформи великих та малих партій закономірно приречені на демагогію. Відсутність практичних санкцій і випробування справою дозволяє їм безкарно вимагати яких завгодно реформ, навіть зовсім нездійснених. Необхідність компромісу із близькими, але не тотожними партіями спонукає до непримиренності й перебільшень, для того щоб залишити собі максимально можливий плацдарм для наступного відступу. Принцип «разом до кінця», яким всі партії виправдують свої альянси й необхідні обмеження, що впливають із них – чиста ілюзія [2, с. 64].

Таким чином, двопартійна система виключає демагогію, а багатопартійна – практично неможлива без неї, різниця тут буде лише в допустимих межах представників політичної еліти давати пусті обіцянки. Ці межі детермінуються у багатопартійній системі політичною культурою і свідомістю еліти та окремих лідерів. Як стверджує політична практика, демагогії куди легше віддаватися в опозиції, ніж у владній більшості.

Відмінність між великими та малими партіями менше виражена, в порівнянні з мажоритарними, але не менш істотна. У багатопартійних системах великі партії не мають шансів домогтися статусу мажоритарних, хіба що в обставинах формування уряду за підтримкою інших партій.

Зазвичай, великі партії функціонують у вигляді союзів, у складі коаліційних кабінетів. Але їхній масштаб дозволяє грати в цих союзах значну роль: вони ділять між собою основні міністерства й ключові пости. Якщо великі партії залишаються в опозиції, то й там можуть діяти досить ефективно. Малі ж партії, навпаки, завжди виступають усього лише у вигляді невеликої, але іноді вирішальної, для формування коаліції сили; вони змушені задовільнятися роллю урядових членів, що «сидять на останніх, задніх лавах», за винятком ситуації, коли розрив між більшістю й меншістю виявляється настільки незначним, що ставить малу партію у положення арбітра, зненацька надаючи їй значної ваги [2, с. 64].

Моріс Дюверже стверджує, що складно дати чіткий кількісний критерій, який дозволяє розрізнити великі й малі партії, але позначити цю межу, наприклад, п'ятьма відсотками від загального числа парламентських місць іноді може виявитися спірним, навіть якщо ця цифра і відповідає дійсності. Для визначення межі між великими та малими партіями потрібно детально вивчати політичне життя кожної держави протягом тривалого й досить однорідного періоду, аналізувати не просто кількість місць, отриманих партією на окремих виборах, а протягом цілого періоду виборів, взяти до уваги коливання цього показника. У Сполучених Штатах на федеральному рівні всі партії, крім Республіканської й Демократичної, – малі. У всіх державах, де прийнята система пропорційного представництва, спостерігається процес стрімкого розмноження невеликих «недовговічних» партій.

Отже, відмінність між великими і малими партіями, за Морісом Дюверже, встановлюється зокрема через фундаментальну протилежність психології діяльності цих партій [2, с. 65]. Малі партії в цьому розумінні мають дуже оригінальні ознаки. Одні теоретики бачать у малих партіях тільки джерело розколу й «прикрого безладдя», тому, окремі політичні лідери здатні робити все, щоб малі партії зійшли з політичної арени боротьби за державну владу. Інші вчені та політики приписують малим партіям роль корисних буферів. Однак, всі вчені погоджуються у тому, що є два досить відмінних один від одного типи малих партій: партії особистостей і партії перманентних меншостей.

Малі партії особистостей є простими парламентськими групами, що не мають ні реальних регіональних партійних організацій, ні дійсної соціальної інфраструктури. Вони поєднують політиків, які не погоджуються із дисципліною великих партій, або просто переконані, що у більших партіях мало задовільняються їхні особисті амбіції. Серед цих груп можна виділити кілька різновидів. Одні утворюють свого роду клієнтелу навколо досить впливової особистості – їх залучає престиж або заступництво такого «VIP-політика» [2, с. 64]. Інші малі партії особистостей складаються з осіб більш-менш рівних один одному за статусом. Відповідно, можна розрізнити незалежні малі партії, безпосередньо не пов'язані з тією чи іншою з великих партій, і партії-сателіти, які обертаються навколо певного великого політичного «світила».

**Висновки.** Малі партії, що виникли навколо особистостей, звичайно неміцні й недовговічні. Своєю слабкою інфраструктурою, великою децентралізацією й майже повною відсутністю дисципліни (за винятком партій-клієнтел і деяких партій-сателітів) вони нагадують комітети. Ці партії, зазвичай, не опираються на чітку ідеологічну доктрину, оскільки засновані під знаком опортунізму або відтінків якихось особистих політичних ідей. Серед них, однак, потрібно виділити ті, що можна було б назвати партіями дисидентів, адже їхня доктринальна база виступає як головна основа їхнього існування; вони поєднують інакомислячих з великих партій, яким докоряють втратою ідеологічної чистоти первісної партійної доктрини. Партії дисидентів найчастіше збирають своєрідних політичних «провісників», чия провина лише в тому, що вони прозріли занадто рано й до того ж думають, що партія може бути побудована зверху, без створення соціальної бази знизу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про політичні партії, Закон України від 05.04.2001 р. № 2365-III [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Верховна Рада України. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2365-14> (дата звернення: 15.03.2024)
2. Хайнас В. Моріс Дюверже про політичні партії та партійні системи / В. Хайнас // *Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Політологія. Соціологія. Філософія* / редкол.: В. Андрущенко, М. Блецкан, М. Веґеш та ін. Ужгород : СМП «Вісник Карпат», 2004. Вип. 1. С. 63–83.
3. Lipset S.M., Rokkan St. Cleavage Structures, Party Systems and Voter Alignments // *The West European Party Systems* / Ed. by P. Mair. Oxford: Oxford University Press, 1991. P. 91–138.

#### **Рущенко Євген Васильович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державний заклад «Національний університет охорони  
здоров'я України імені П. Л. Шупика»  
м. Київ, Україна

#### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Українська державність, її незалежність і українська нація завжди (і особливо в умовах повномасштабного вторгнення) є головним пріоритетом при дослідженні, вдосконаленні і впровадженні принципів о основ публічного управління. Публічне управління – це галузь науки, яка спрямована на пояснення ролі, впливу та механізмів реалізації державної політики. Загалом публічне управління означає реалізацію державної політики за допомогою передачі конкретних повноважень і методів до органів місцевого самоврядування. Публічне управління – це практична сфера, яка розвивалася з давніх часів з метою регулювання місцевих проблем і питань. Представники громадськості, залучені до органів публічного

управління і адміністрування відповідають за розгляд запитів місцевої громади та вирішення проблем відповідно до офіційної політики уряду. У той же час правові механізми впливу держави на суспільні відносини не завжди відповідають вимогам суспільства і не толерують з потребами структури публічного управління і самоврядування, яке розвивається в Україні.

Свої бачення ефективних механізмів функціонування органів місцевого самоврядування висловлюють численні експерти. Наукова література також дає багато визначень самого поняття публічне управління. Наприклад у своїх роботах Оболенський О. [1 с.150] описує публічне управління як адміністрування яке ґрунтується на волі громади і реалізується громадянами для досягнення цілей громади. Але наразі немає єдиного аксіомного визначення цього терміну. Тож дослідження теорії публічного управління, заснованій на історичних лаштунках, є актуальним як ніколи. Вивчення, вдосконалення і впровадження нових підходів в публічному управлінні як управлінні людьми, структуризація проблем і завдань цього наукового розділу, аналіз потреб, вимог громад для сталого розвитку, зворотній відгук у процесі децентралізацій і базового становлення місцевого самоврядування є основною метою сьогодення.

Можна окреслити основні структурні підрозділи публічного управління:

- синхронізація інтересів громад і держави,
- державні структури, які законодавчо узгоджують, впроваджують і підтримують публічне управління,
- залучення громадськості для активної участі в політичних, соціальних і економічних процесах,
- якісні основи публічного управління і адміністрування,
- юридичне і правове підґрунтя функціонування публічного управління, механізми контролю громадськості за державними органами і органами місцевого самоврядування,
- системність поділу, функціонування і звітності керівних органів громад в процесі публічного управління.

Тож що таке публічне управління – в узагальненому вигляді це наука про встановлення взаємовідносин між спільнотою (і її окремими представниками) і державою, державними органами, а також про управління громадською думкою, впровадження методів державного управління в функції місцевого самоврядування. Адже сам термін «адміністрування» трактується як «обслуговування» і є базовим принципом в людино-орієнтовному підході в державному управлінні. Вдосконалення і синхронізація принципів публічного управління, своєчасний і ефективний зворотній зв'язок в сучасних умовах дозволяє гнучко реагувати і змінювати складові процесу взаємовідносин держави і громад.

Загалом теорію публічного управління можна визначити як комбінацію кількох теорій, розроблених для пояснення управління країнами та їх окремими регіонами. Найбільш поширеним є класичний підхід, який

відображає як державне управління змінює становище громадян, умови їх життя, а яку можливість має суспільство в управлінні і змінах цих умов. Термін «публічне» в застосуванні зі словом «управління» має якісну, кількісну і соціальну різницю з терміном «державне». Таран Є. [2, с. 33-37] у своїх роботах проаналізував співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» і «публічне адміністрування». Суб'єктами публічного управління є не тільки державні органи, а також органи місцевого самоврядування, громадських організацій, тож багато термінів і визначень зі сфери державної служби набули свого нового значення у науці публічного управління.

Організаційну складову публічного управління можна розглядати в контексті реалізації основних завдань виконавчої влади і функцій які делеговані на рівень місцевого самоврядування:

- управління господарською діяльністю установ, організацій, державних інституцій,
- окреслення і впорядкування напрямків економічного і соціального розвитку,
- вирішення і реалізація питань культурного, управлінського, соціального розвитку,
- надання різного роду послуг населенню;

**Висновки.** Таким чином, всебічне дослідження, аналіз і корекція змін суб'єктів і відносин між ними в системі публічного управління в Україні вказують на те, що навіть в умовах воєнного стану сам факт розвитку і подальшого впровадження системного характеру публічного управління і децентралізації, взаємодії між апаратом публічного управління, державними установами і суспільством дає позитивні результати для становлення України як демократичної, правової і економічно розвинутої держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія та напрями освіти. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2-х томах. Київ: НАДУ, 2014. Вип. 1. 150 с.

2. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 33–37.

**Серьогіна Наталія Олексіївна,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
завідувач відділу аспірантури та докторантури  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика.

**Галунко Олексій Вікторович,**  
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
кафедри публічного управління,  
адміністрування та соціальної роботи  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика,  
м. Київ, Україна

## **ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Цифрова трансформація публічного управління відіграє ключову роль у покращенні ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян і бізнесу. Цифрові технології дозволяють створювати онлайн-сервіси, які дають можливість отримувати громадянами різноманітні державні послуги без необхідності відвідувати офіси, стояти в чергах, витрачати час. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процеси управління, що зменшує час і ресурси, потрібні для вирішення адміністративних завдань: електронний документообіг, аналіз даних для прийняття управлінських рішень, управління проектами тощо. Електронне ведення документації та відкритий доступ до інформації дозволяють громадянам та організаціям слідкувати за роботою державних органів та контролювати їх дії. Цифрові інструменти допомагають створювати персоналізовані сервіси відповідно до потреб конкретної категорії громадян. Все це дозволяє підвищити задоволеність громадян від роботи державних органів та збільшити їх довіру до уряду.

Цифровізація публічного управління – системна зміна моделі управління, своєрідна автоматизація процесу використання оцифрованих даних. У контексті ж дослідження сервісної функції держави цифровізація постає одним із найбільш дієвих механізмів удосконалення процесів надання державних послуг та моніторингу цього процесу. Серед провідних технологій цифровізації, що використовуються в публічному секторі саме в контексті реалізації публічних послуг, можна виділити такі: багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронну ідентифікацію громадян; повсюдну аналітику; «розумні» машини та засоби; «інтернет речей»; «цифрові» державні платформи [2].

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку», реалізація державної політики цифрового розвитку ґрунтується на принципах [1] :

- відкритості – полягає в забезпеченні відкритого доступу до відомчих даних (інформації), якщо інше не встановлено законодавством;
- прозорості – полягає в забезпеченні можливості використання відкритих зовнішніх інтерфейсів до відомчих інформаційних систем, включаючи інтерфейси прикладного програмування;
- багаторазовості використання – полягає в забезпеченні відкритого міжвідомчого обміну рішеннями та їх повторного використання;
- технологічної нейтральності і портативності даних – полягає в забезпеченні доступу до відомчих сервісів і даних та повторного використання незалежно від технологій або їх продуктів;
- орієнтованості на громадян – полягає в забезпеченні першочергового врахування потреб та очікувань громадян під час прийняття рішень щодо форм чи способів здійснення функцій держави;
- інклюзивності та доступності – полягає в забезпеченні можливості для всіх громадян користуватися новітніми досягненнями інформаційних технологій доступу до сервісів;
- безпечності та конфіденційності – полягає в забезпеченні для громадян і суб'єктів господарювання безпечного та надійного середовища, в якому відбувається електронна взаємодія з державою, включаючи повну його відповідність правилам і вимогам, встановленим законами України щодо захисту персональних даних та інформації, що належить державі, електронної ідентифікації та довірчих послуг;
- багатомовності – полягає в забезпеченні надання громадянам і суб'єктам господарювання адміністративних, інформаційних та інших послуг, включаючи транскордонні, з використанням мови за їх вибором;
- підтримки прийняття рішень – полягає в забезпеченні використання новітніх інформаційних технологій для розроблення програмних продуктів, які підтримують прийняття рішень органами виконавчої влади під час реалізації владних повноважень;
- адміністративного спрощення – полягає в забезпеченні прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку;
- збереження інформації – полягає в забезпеченні зберігання рішень, інформації, записів та даних, достовірності та цілісності, а також їх доступності відповідно до політики безпеки та конфіденційності протягом певного часу;
- оцінювання ефективності та результативності – полягає в проведенні всебічного оцінювання та порівняння не менш як двох альтернативних рішень для забезпечення ефективності та результативності реалізації владних повноважень.

Важливим інструментом цифрової трансформації є цифрові державні платформи, які забезпечують інформаційний обмін та транзакції між великою кількістю користувачів та створюють основу для функціонування спеціалізованої системи цифрової взаємодії, знижуючи вартість витрат на транзакції та нівелюючи роль посередника. Органи державної влади та



місцевого самоврядування можуть як взаємодіяти з національними платформами, так і створювати власні, особливо в сферах освіти, медицини, громадської безпеки [3].

Зрозуміло, що після повномасштабного вторгнення, коли українські громадяни втрачали доступ до послуг, втрачали документи – роль цифрових сервісів, послуг, наявність оцифрованих документів значно спростили життя багатьом. Стає зрозумілим важливість подальшого розвитку і впровадження в щоденне життя різноманітних цифрових інструментів: впровадження цифрових технологій для забезпечення доступу до послуг державних органів через Інтернет; використання технологій для уніфікації та захисту особистої інформації громадян, що спрощує процес взаємодії з державними службами та установами; надання широкого доступу до даних державних органів для громадськості та приватного сектору; використання інструментів штучного інтелекту та аналітики для автоматизації процесів прийняття рішень, прогнозування та виявлення закономірностей у великих обсягах даних; залучення громадськості до процесу прийняття рішень шляхом використання онлайн-консультацій, громадських форумів тощо; захист інформації та інфраструктури від кіберзагроз та забезпечення безпеки електронних та онлайн-систем; розвиток та модернізація технічної інфраструктури для підтримки цифрових ініціатив на всіх рівнях влади.

Ці механізми спільно сприяють покращенню ефективності, прозорості та відкритості публічного управління, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня задоволення громадян з наданих державних послуг і сприяють розвитку економіки.

Цифрова трансформація публічного управління призводить до зменшення бюрократії, підвищення доступності послуг для громадян, зниження корупції, оптимізації витрат бюджетних коштів та більшої відкритості та участі громадськості в процесах управління. Зрозуміло, що успішна цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, а й культурних та організаційних змін, а також забезпечення кібербезпеки та захисту приватності даних.

#### **Список використаних джерел**

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 р. № 56. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-cifrovogo-rozvitku> (дата зверненн: 15.03.2024)

2. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/-view/237257> (дата зверненн: 15.03.2024)

3. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях URL : <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/14930/1/Makarova%20I.%20%20d0%9e.%20%202021.pdf> (дата зверненн: 15.03.2024)

**Серьогіна Наталія Олексіївна,**

кандидат юридичних наук, доцент,

завідувач відділу аспірантури та докторантури

Національного університету охорони здоров'я України

імені П. Л. Шупика.

**Трегуб Денис Володимирович,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

кафедри публічного управління,

адміністрування та соціальної роботи

Національного університету охорони здоров'я України

імені П. Л. Шупика,

м. Київ, Україна

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Ефективне публічне управління в галузі охорони здоров'я є важливою умовою для забезпечення високого рівня медичної допомоги, покращення якості життя населення та забезпечення стійкого розвитку суспільства. Особливо це стає актуальним в умовах сьогодення, адже галузь охорони здоров'я в умовах воєнного стану відіграє важливу роль у забезпеченні медичної допомоги та захисті здоров'я населення, тому її організація та ефективність мають критичне значення. Важливе значення має забезпечення управління всіма організаціями медичної інфраструктури.

Сфера охорони здоров'я включає: суб'єктів публічного управління та адміністрування; систему охорони здоров'я; суб'єктів системи охорони здоров'я; а також окремих професіоналів – надавачів медичної допомоги та послуг; надавачів немедичних послуг, у тому числі в межах державно-приватного партнерства; громадські об'єднання; громадян [4].

Мета публічного управління в сфері охорони здоров'я – побудова клієнтоорієнтованої системи, яка здатна забезпечити високий рівень якості та доступності медичних послуг.

Сутність публічного управління в сфері охорони здоров'я Неугодніков А. визначає на основі поєднання загальної теорії адміністративного права та специфіки сфери охорони здоров'я як регламентовану законами та іншими нормативно-правовими актами виконавчо-розпорядчу діяльність щодо охорони та забезпечення належного стану повного фізичного, психічного і

соціального благополуччя шляхом прийняття адміністративних рішень та надання встановлених законами послуг у сфері охорони здоров'я [3].

Процес управління охороною здоров'я можна розділити на три взаємозалежні та взаємообумовлені форми його здійснення [1]:

- адміністративна – об'єднує цілі, завдання та способи їх вирішення у медичній галузі;

- економічна, яка визначає фінансові, матеріальні та трудові ресурси, цілі та фінансові результати системи управління охороною здоров'я;

- виконавча, в основному, спрямована на технологічну та технічну організації управління об'єктами охорони здоров'я.

Публічне управління у сфері охорони здоров'я здійснюється через [6]:

- ухвалення нормативно-правових актів, які регламентують медичну та фармацевтичну діяльність;

- забезпечення загальнодоступності медичних послуг (медичної допомоги);

- забезпечення якості та безпеки медичних і фармацевтичних послуг;

- визначення та забезпечення гарантованого державою обсягу медичних послуг і ліків, які сплачуються з державного бюджету;

- державний контроль і нагляд у галузі охорони здоров'я.

Важливим питанням є забезпечення прозорості, актуальності та достовірності даних у публічному управлінні в сфері охорони здоров'я.

Сьогодення диктує необхідність у стрімкому обміні інформацією, отже, усе більшого поширення набувають електронні медичні записи. Інформація, що внесена через електронні медичні записи, у подальшому широко використовується лікарем, іншим медичним персоналом, самим пацієнтом, адміністрацією закладу охорони здоров'я, органами державної та місцевої влади. Використання таких записів є важливим джерелом для планування як медичної допомоги окремому пацієнту, так і системного планування розвитку закладів охорони здоров'я, мережі закладів охорони здоров'я на відповідній території та в країні, планування фінансування як окремих закладів охорони здоров'я, так і загального бюджету охорони здоров'я [5].

На жаль, в сфері охорони здоров'я є дуже багато проблем. Ми погоджуємося з думкою дослідниці Кузьменко Г. О., що особливо ефективними та актуальними заходами щодо порятунку системи охорони здоров'я країни від повної руйнації та підвищення ефективності її функціонування, щоб уникнути закриття медичних установ різного рівня, скорочення штату медичного персоналу та відтоку за кордон кваліфікованих спеціалістів, можна визначити наступні: збільшення обсягів бюджетних асигнувань, що надходять до державних та комунальних лікувальних установ різних рівнів, за допомогою підвищення тарифів на надання медичних послуг, в межах програми медичних гарантій, та через введення щомісячної медичної субвенції для сприяння діяльності та розвитку комунальних закладів охорони здоров'я; запровадження цільових бюджетних надходжень

для підвищення рівня заробітної плати медичного персоналу лікувальних закладів [2].

Таким чином, наголосимо, що метою публічного управління в сфері охорони здоров'я є розбудова орієнтованої на пацієнта системи, здатної забезпечити справедливе загальне охоплення послугами охорони здоров'я всього населення країни. Важливим питанням у публічному управлінні сферою охорони здоров'я є забезпечення прозорості, актуальності та достовірності даних, які використовуються для публічного управління охороною здоров'я. Достовірні дані є основою для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень у сфері охорони здоров'я. Прозорість та достовірність даних сприяють підвищенню довіри громадськості до дій влади та медичної системи. Громадськість має право на доступ до інформації про стан справ у сфері охорони здоров'я, щоб бути усвідомленим у своїх виборах та вимагати відповідальності влади. Якісні та актуальні дані дозволяють проводити ефективний моніторинг та оцінку реалізації медичних програм та ініціатив. Це допомагає визначити успішність програм, виявити проблемні ситуації та коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Прозорість даних може допомогти у запобіганні корупції та недбалості у сфері охорони здоров'я, оскільки вона створює умови для відкритого нагляду та аналізу використання ресурсів.

Публічне управління сферою охорони здоров'я повинно прилаштовуватися до сучасних соціально-економічних умов, має уміти швидко реагувати на зміни, які відбуваються в багатьох сферах, адже сфера охорони здоров'я є такою, що пронизує всі ланки життя людини.

#### **Список використаних джерел**

1. Долот В. Д. Економічні відносини охорони здоров'я як макроекономічна корпорація (до проблеми державного управління здоровоохоронною сферою). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_24\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_24_31) (дата зверненн: 25.03.2024)
2. Кузьменко Г. О. Проблеми реалізації механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні. URL: <https://journals.maup.com.ua/-index.php/public-management/article/view/2116/2616> (дата зверненн: 25.03.2024)
3. Неугодніков А. Публічне адміністрування у сфері охорони здоров'я. URL: [http://yurvisnyk.in.ua/v3\\_2019/12.pdf](http://yurvisnyk.in.ua/v3_2019/12.pdf) (дата зверненн: 25.03.2024)
4. Самофалов Д. О. Дефініції «Публічне адміністрування» та «Публічне адміністрування в сфері охорони здоров'я». URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/25-2021/3.pdf> (дата зверненн: 25.03.2024)
5. Самофалов Д. О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складник публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. URL: [http://dridu.dp.ua/zbirnik\\_dums/2020/2020\\_01\(44\)/14.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2020/2020_01(44)/14.pdf) (дата зверненн: 25.03.2024)

6. Стеценко В. Ю. Публічне адміністрування у сфері охорони здоров'я. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35960/Stetsenko%20V.pdf?sequence=1> (дата зверненн: 25.03.2024)

**Татарчук Андрій Юрійович,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕДОВОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

В сучасних умовах, коли Україна зіткнулася з воєнною агресією Російської Федерації, і це породжує низку викликів та загроз, включаючи збереження та захист національної безпеки і суверенітету, необхідність пошуку шляхів покращення ефективності та прозорості управління людськими ресурсами в органах публічної влади стає докорінною.

Ці виклики можуть призвести до втрати кваліфікованих кадрів, політизації управління персоналом, ускладнити консолідацію стратегій управління та знизити мотивацію персоналу через невизначеність майбутнього і гарантування безпеки.

Особливу актуальність ця тема набуває в контексті активної євроінтеграції, коли Україна прагне наблизитися до європейських стандартів та цінностей. Засвоєння світового досвіду в даній сфері стане ключовим інструментом у підвищенні ефективності та компетентності управління, що є важливою передумовою для забезпечення стабільності, розвитку та успіху держави.

**Мета статті** полягає в розгляді перспектив вдосконалення системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. Основний акцент робиться на впровадженні сучасних підходів та міжнародних стандартів для підвищення ефективності та професійного рівня державної служби. Розглянуті напрями включають реформування державної служби у відповідності з принципами публічного адміністрування, розвиток нормативно-правової бази, створення та розвиток служб управління персоналом відповідно до міжнародних стандартів.

У контексті сучасних викликів та стратегічних цілей України, дослідник В. Д. Бондаренко вказує на необхідність ретельної розробки та ефективного впровадження державної політики в сфері європейської інтеграції. Ця політика передбачає створення та оптимальне функціонування спеціального механізму, що включає в себе координацію зусиль органів державної влади, аналітичні, політичні, правові, організаційні, інформаційні

та фінансові заходи. Безумовно, успішна реалізація такої політики вимагає наявності політичної волі з боку керівництва держави, широкої підтримки громадян та активної взаємодії між владою та суспільством. [1].

Як вказує дослідниця І. В. Луциків, державна кадрова політика у галузі публічного управління повинна бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів публічної служби. Впровадження сучасної якісної концепції управління людськими ресурсами системи публічного управління має перебувати в зоні постійної і пильної уваги керівництва органів влади, оскільки існує пряма залежність результативності та ефективності управління від кадрового потенціалу. У свою чергу, це має вплив на життєдіяльність країни, добробут громадян та міжнародний авторитет держави [2, с. 89].

Вибір оптимальної моделі публічної служби в Україні є ключовим кроком у напрямку реформ та адаптації до сучасних вимог, враховуючи національні особливості та міжнародний досвід[3].

Управління людськими ресурсами в органах публічної влади має різні підходи у різних країнах світу залежно від політичної, культурної та інституціональної специфіки. Наприклад, у США існує Office of Personal Management (OPM) для федерального сектору, в Швеції принципи меритократії та соціального партнерства використовуються для управління кадрами, у Сінгапурі акцент на набір та розвиток кадрів через програми стажування, а в Норвегії активно просувають рівність у всіх сферах. В Японії, урядові агентства використовують принципи «синергетичного керівництва» з урахуванням корпоративної культури та взаємин між співробітниками. Така різноманітність підходів відображає культурні та контекстуальні особливості кожної країни [4].

В Україні спостерігається поступове формування змішаної моделі публічної служби, яка включає елементи як централізованої кар'єрно-посадової моделі, так і характеристики, типові для європейських країн. Однак, не вирішеними в повному обсязі залишаються низка ключових питань, серед яких стабілізація, деполітизація та професіоналізація української публічної служби. Ці аспекти є важливими у контексті підвищення ефективності та надійності державного управління та є об'єктом постійного дискурсу та пошуку оптимальних рішень для подальшого розвитку системи публічної служби в Україні.

Крім цього, сучасна динаміка змін вимагає постійного оновлення та адаптації системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою актуальність у зв'язку з розвитком цифрових технологій та поширенням гнучких форм роботи. Завдяки цифровізації, сучасні тенденції в управлінні персоналом спрямовані на використання аналітики даних для прийняття рішень, забезпечення гнучкості та ефективності робочих процесів, а також забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Тому, для

забезпечення успішного функціонування у сучасному світі, органи публічної влади повинні активно пристосовуватися до цих викликів та впроваджувати новаторські підходи до управління людськими ресурсами.

Інтеграція світового досвіду в управлінні людськими ресурсами для українських органів влади, також може бути досягнута шляхом активної участі в міжнародних програмах навчання та обміну досвідом, установа партнерських відносин з міжнародними організаціями, адаптації найкращих практик та співпраці у міжнародних партнерських проєктах.

З урахуванням вищезазначеного, ми вважаємо, перспективними напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади, є:

1. Впровадження принципів публічного адміністрування та імплементація моделі належного урядування в державну службу України представляє собою процес корінної перебудови системи державного управління, спрямований на зміцнення демократичності, децентралізації, прозорості та підзвітності владних інституцій. Ці зміни базуються на принципах координації та активної участі громадськості у контролі за діяльністю державних службовців. Важливо, щоб реформування державної служби було взаємопов'язане та узгоджене з іншими стратегічними реформами, які впроваджуються в країні.

2. Розвиток нормативно-правової бази у галузі управління людськими ресурсами в органах публічної влади, що відповідає європейським стандартам та принципам, є фундаментальною передумовою для конструювання демократичної та підзвітної державної служби.

З цією метою пропонується:

– забезпечити відповідність чинного законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам Європейського Союзу.

– сформулювати та закріпити нормативно уніфіковані стандартизовані процедури й документи у сфері управління людськими ресурсами.

– сформулювати та закріпити нормативно систему індивідуальних показників результативності, ефективності та якості роботи персоналу державної служби, які відповідали б цілям та завданням державної політики.

– нормативно закріпити вимогу для всіх органів публічної влади про обов'язкове розроблення щорічної стратегії управління людськими ресурсами, пов'язаної із загальними стратегічними та операційними планами кожного органу влади.

– на законодавчому рівні вдосконалити процедуру звітування щодо людських ресурсів на державній службі для ефективної підтримки планування людських ресурсів та управлінських заходів.

– впровадити принципи приватного сектору управління персоналом, зокрема: відповідне визначення оплати праці залежно від

результатів; впровадження практики наймання працівників; застосування інноваційних кадрових технологій.

3. Формування та розвиток служб управління персоналом відповідно до міжнародних стандартів має визначальне значення для очікуваної трансформації у сфері культури організації, яка передбачає впровадження необхідних змін серед персоналу, а саме:

- створення механізмів стимулювання та підтримки професійного розвитку державних службовців;
- впровадження системи менторства та коучингу;
- підтримка розвитку корпоративної культури;
- запровадження системи внутрішнього аудиту та контролю;
- розробка механізмів взаємодії з громадськістю та неурядовими організаціями.

**Висновок.** Отже, на наш погляд перспективи вдосконалення системи управління людськими ресурсами в органах публічної влади в Україні, полягають у впровадженні сучасних підходів та міжнародних стандартів для підвищення ефективності та професійного рівня державної служби. Важливою передумовою для успішного впровадження цих напрямів є відповідність чинного законодавства міжнародним стандартам та створення нормативно-узгоджених механізмів управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності та якості державного управління в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Артёмов І. В., Бакуменко В. Д., Бондаренко В. Д. Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні : навч. посіб. Ужгород : Ліра, 2009. 656 с.
2. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування* : Колективна монографія. / за заг. ред. Н. Б. Кирич. Тернопіль, 2020. С. 87–108.
3. Міненко М. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.
4. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. №1. С. 141–146. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 21.03.2024).



**Федоренко Тетяна Валеріївна,**  
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Миколаївського національного аграрного університету,  
культурний організатор ВСП «Технологічно-економічний  
фаховий коледж МНАУ»  
м. Миколаїв, Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-5946-9493>

## **СИСТЕМНІ ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Публічне управління та адміністрування є складним явищем, притаманним державі з її розвиненою системою органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Воно спрямоване як на управління суспільними сферами, галузями та різновидами відносин, так і на самоуправління, власний саморозвиток відповідно до потреб суспільства. Дисипативний характер самоорганізації є однією з найважливіших загальних особливостей системи публічного управління та адміністрування.

Іншими найбільш суттєвими загальними особливостями публічного управління та адміністрування як соціальної системи є те, що воно відрізняється від інших таких систем більшою масштабністю, різноманітністю управлінських впливів, монополією на нормативно-правову діяльність, певними унормованими структурами органів влади та управління, специфікою роботи відповідних служб.

Основа суспільних відносин складає різноманітна діяльність людей, поєднаних в організації, установи і підприємства. Регулювання цих відносин є однією з основних функцій держави і здійснюється в її специфічній формі діяльності – публічному управлінні. Вихідними ключовими поняттями для розуміння сутності та специфіки публічного управління є держава і публічна влада, оскільки публічне управління є способом функціонування і реалізації публічної влади з метою становлення і розвитку держави, її адміністративно-територіального устрою, притаманних їй суспільних сфер, галузей та відносин.

На думку видатного німецького вченого П. Друкера, управління є особливим видом діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу.

Перефразовуючи іншого з найвідоміших представників науки управління А. Файоля, можна сказати, що публічне управління – це досягнення його цілей з максимально можливим використанням усіх наявних публічних ресурсів.

Підтвердження цієї думки також знаходимо у Г. Райта, яким управління трактується як організація та спрямування ресурсів з метою досягнення бажаного результату.

В контексті системного підходу під публічним управлінням слід розуміти процес цілеспрямованого впливу суб'єктів публічного управління, що представляють публічну владу у вигляді спеціально утворених органів та

їх системи, на об'єкти публічного управління, якими є суспільні сфери, галузі, регіони, території, внаслідок якого задовольняються потреби держави і суспільства.

У ХХ сторіччі публічне управління стало окремим видом професійної діяльності, освітньої галузі та галузі наук, передусім, завдяки успіхам теорії управління та її застосування до суспільних процесів. Цьому сприяв і той факт, що до числа високо розвинених країн змогли увійти лише ті з них, які мають кращу організацію та управління.

При розгляді публічного управління як системи діяльності дуже важливим є розуміння одного з найважливіших системних принципів, а саме, що така система не просто утворюється складенням всіх управлінських зусиль, а набуває якісно нових властивостей. Це, зокрема, означає, що система публічного управління в цілому має такі властивості, яких немає у окремих її складових.

Завданням науки публічного управління та адміністрування є пошук найбільш ефективних підходів та засобів мотивації управлінської праці, зокрема на рівні політико-адміністративного управління та в системах публічної служби (державної та в органах місцевого самоврядування).

Становлення та розвиток в Україні галузі знань «Публічне управління та адміністрування» супроводжується залученням все нових вищих навчальних закладів, переважно національних університетів, і формуванням й впровадженням публічних стандартів за відповідною спеціальністю [8].

Одним з найзначніших досягнень ХХ сторіччя є визнання управлінської праці як окремого виду діяльності і запровадження наукового аналізу для визначення способів ефективного розв'язання управлінських проблем.

Взагалі під наданням соціальному, й, зокрема, публічному управлінню наукового характеру надалі будемо розуміти здійснення практики управління на науковій основі. Останню утворює наука управління, тобто теоретичні дослідження самої управлінської діяльності. Засновником наукового управління вважається американський вчений Ф. Тейлор. Поняття «наукове управління» введено Л. Брандейсом у 1910 р. Серед найбільш відомих, визнаних світом зарубіжних представників науки управління: М. Вебер, Н. Вінер, Ф. Гілбрет, В. Глушков, П. Друкер, Д. Дункан, У. Ешбі, Е. Мейо, М. Мескон, Г. Саймон, А. Файоль, М. Фоллет, Д. Форрестер та інші [2].

Наукові дослідження в галузі знань «Публічне управління та адміністрування» охоплюють теоретичні, методологічні та практичні проблеми становлення і розвитку публічного управління в Україні і спрямовані на виявлення законів, закономірностей, принципів, тенденцій, а також розроблення на їх основі підходів, моделей, методів і технологій розв'язання цих проблем.

Надання публічному управлінню наукового характеру передбачає:

- широке використання на всіх його рівнях і ланках наукових досягнень, передусім, результатів досліджень у сфері політології, права, філософії, соціології, економіки та інформатики;
- сприяння розвитку наукових досліджень з актуальних проблем

публічного управління, зокрема, розробленню нових управлінських технологій та впровадженню їх досягнень в практику;

– залучення науковців до аналітичної роботи в органах публічної влади;

– підвищення рівня забезпеченості апарату системами підтримки прийняття рішень на базі сучасної управлінської методології та використання засобів інформатизації і комп'ютеризації.

В умовах складності і масштабності проблем публічного управління застосування наукових підходів і сучасних методів їх вирішення набувають особливого значення.

Наука публічного управління потребує чіткого визначення її об'єкта і предмета. Об'єктом дослідження теорії публічного управління є управлінська діяльність усіх органів публічної влади, а предметом - закономірності і принципи такої діяльності. При цьому необхідно враховувати, що ця діяльність реалізується через управлінські функції відповідних органів публічної влади в результаті розосередження функцій публічного управління, і що ці різнорівневі функції мають певну специфіку[2].

Основним результатом дискусії щодо науки публічного управління, яка ведеться між різними науковими школами, є її розгляд як динамічної дисципліни, що безперервно змінюється. В значній мірі це пов'язано з ситуативним характером розвитку процесу публічного управління та суттєвим впливом на нього суб'єктивного фактору.

В Україні продовжується процес пошуку ефективної системи публічної влади, що забезпечуватиме належну якість та результативність публічного управління. Значною мірою він спрямований на зміну незадовільного стану сучасної взаємодії між елементами цієї системи [1].

Необхідно чітко визначитися з питанням розмежування діяльності у різних суспільних сферах, галузях та відносинах з публічним управлінням ними.

Отже, ще одним важливим завданням науки публічного управління та адміністрування є розвиток методології виявлення та діагностування проблемних ситуацій у процесах державотворення, формування та реалізації державних стратегій та політик.

#### **Список використаних джерел:**

1. Адміністративне право України : Академічний курс : Підручник : У 2 т. / Ред. колегія : В. Б. Аверьянов (голова). Київ: Юридична Думка, 2004.

2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. С. 71 –73.

3. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне // Пер. з франц. В.Шовкуна. Київ : Основи, 1993. 165 с.

4. Конституція України URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0> (дата звернення: 21.03.2024)

5. Малиновський В. Я. // *Державне управління* : Навчальний посібник / В. Я. Малиновський. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : Атіка, 2003.

576 с. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/derj-ypr/492-malinovski/9679-223-----html> (дата звернення: 21.03.2024)

6. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління / Н.Р.Нижник, О. А. Машков. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

7. Райт Г. Державне управління / Г. Райт // Пер. з англ. Київ : Основи, 1994. 191 с.

8. Реформування державного управління в Україні : проблеми і перспективи / Кол. авт.; наук. керів. В. В. Цветков. Київ : Оріяни, 1998. 364 с.

**Харламов Михайло Іванович,**

доктор історичних наук, професор,  
завідувач кафедри соціальних і  
гуманітарних дисциплін  
Національний університет  
цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5289-0290>

**Чиркіна-Харламова Марина Анатоліївна,**

кандидат технічних наук, доцент,  
заступниця начальника кафедри спеціальної  
хімії та хімічної технології  
Національний університет  
цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2060-9142>

**Михлюк Едуард Ігорович**

кандидат психологічних наук, доцент,  
заступник начальника кафедри психології  
діяльності в особливих умовах  
Національний університет  
цивільного захисту України,  
м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4850-3566>

## **ДО ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ НАПРИКІНЦІ 1920-Х РОКІВ – НА ПОЧАТКУ 1930-Х РОКІВ**

Сучасний стан публічного управління у сфері пожежної безпеки, на наш погляд потребує подальшого вдосконалення. З нашої точки зору звернення уваги до досвіду публічного управління у галузі пожежної безпеки в Україні у достатньо тривалий період між двома світовими війнами може допомогти покращенню сучасного стану публічного управління пожежною безпекою в Україні за рахунок врахування історичного досвіду управлінців та вогнеборців нашої країни. Метою дослідження є характеристика

спеціальної системи публічного управління у вогнеборчій в УСРР у період становлення тоталітарного режиму (1927 – 1934 роках).

Вже з кінця 1927 – початку 1928 року запрацювала нова система публічного управління пожежною безпекою в Україні. Були скасовані постанови РНК УСРР 1920 року «Про зосередження пожежної справи в Народному комісаріаті внутрішніх справ» та «Про пожежні трудові ватаги та й пожежні команди» [2, арк. 30].

Так керування усіма пожежними справами залишалося у Народного комісаріату внутрішніх справ УСРР (НКВС УСРР). Управління справами протипожежної охорони на місцях покладалося тепер на округові відділи місцевого (комунального) господарства під безпосереднім керівництвом регіональних виконавчих комітетів. Відповідальними особами призначалися округові керівники пожежної галузі, які безпосередньо підпорядковувалися завідувачам відділів місцевого (комунального) господарства округових виконавчих комітетів. У містах, в яких існували відділи комунального господарства (комгоспи), управління, організація та здійснення протипожежних заходів здійснювалося саме ними. Реалізовували заходи з профілактики та ліквідації пожеж керівники міської пожежної охорони, які звітували перед начальниками відділів комгоспів. Округові виконавчі комітети мали право, в залежності від місцевих умов, «...об'єднувати в одній особі посаду начальника пожежної охорони округи з обов'язками начальника пожежної охорони відповідного міста» [2, арк. 30].

Організація та здійснення протипожежних заходів в межах району та селищ покладалися на районні виконавчі комітети та селищні ради. В районах здійснення заходів з профілактики та ліквідації вогню проводилося через районних пожежних інструкторів, а в селах – через місцевих пожежних старост. Вони затверджувалися на посадах відповідним виконкомом або постановою сільради. Протипожежна охорона підприємств та установ окремих відомств здійснювалася через власні органи пожежної охорони на підставі окремих положень НКВС УСРР та галузевих відомств [3, с. 150].

Згідно нового положення про пожежний догляд на центральний та місцеві органи пожежного догляду покладалося наступне: розроблення загальнодержавного та місцевих планів протипожежних заходів, як в сфері попередження пожеж, так і їх гасіння, а також догляд за їх реалізацією після затвердження у встановленому порядку; керування, контроль та догляд за станом пожежної охорони й діяльністю комунальних, відомчих та громадських пожежних організацій, а також погодження їх спільної роботи.

На основі постанови РНК УСРР «Про положення про пожежний догляд в УСРР» Наркомат внутрішніх справ затвердив спеціальне «Положення про пожежну охорону на території УСРР». У ній розписувалися права та обов'язки нових структурних органів пожежного нагляду. Головним органом пожежного нагляду ставала Пожежна інспекція при відділі комунального господарства НКВС, яка підпорядковувалася завідувачеві згаданого відділу. До складу центральної пожежної інспекції входили: старший пожежний інспектор, пожежний інспектор з комунальної і сільської пожежної охорони,

пожежний інспектор відомчої пожежної охорони, пожежний інспектор-інженер [1, арк. 118 зв].

Головна пожежна інспекція отримувала суттєві обов'язки. Для вирішення поставлених завдань та виконання обов'язків Головна пожежна інспекція, як провідний орган публічного управління у сфері пожежної охорони УСРР, отримувала досить значні повноваження. Інспекція розробляла та проводила встановленим порядком законопроекти, положення, постанови, правила та інструкції з пожежної безпеки, проводила ревізії та обстеження у комунальних та відомчих установах з метою виявлення недоліків у пожежній сфері, розглядала та вирішувала скарги, що поступали на місцеві пожежари, проводила контрольні випробування якості пожежманенту та устаткування, організовувала з'їзди, конференції представників пожежних організацій, а також концерти, виставки, конкурси. Вона ж могла вимагати від місцевих керівників пожежного нагляду акти обстежень установ, плани реалізації протипожежних заходів [1, арк. 120].

Головна пожежна інспекція мала широкі повноваження стосовно особового складу пожежної охорони УСРР. Вона контролювала кваліфікацію пожежних керівників місцевого рівня, могла їх звільняти. Однак також подавала до нагородження у встановленому порядку пожежні органи, дружини, окремих вогнеборців, що відзначилися у вогнеборчій справі. Також інспекція брала участь у розподілі та використанні коштів Управління авного страхування на заходи попередження та ліквідації пожеж [3, с. 152].

Головній пожежній інспекції безпосередньо підпорядковувалися Округові управління пожежної охорони при округових відділах комунального господарства НКВС УСРР. Низовими місцевими пожежними організаціями публічного управління сфери пожежної охорони, що діяли згідно положення про пожежний нагляд були професійні пожежні команди та добровільні пожежні дружини. Вони створювалися у населених пунктах для безпосередньої боротьби з пожежами та допомоги при стихійних лихах і катастрофах. Пожежною командою називалася організація, що складалася виключно з професійних пожежних працівників, які у складі однієї вартової зміни могли на підконтрольній території, прибути до місця пожежі з необхідним пожежним приладдям і дати не менше двох струмків води від ручного насосу з одночасним встановленням висувної триколінної драбини. Усі інші пожежні професійні організації, що не могли виконати вищезазначених дій – називалися пожежний пост [1, арк. 121].

Пожежною дружиною називалася організація, що складалася з цивільних громадян, робітників, службовців, інших категорій населення, які мешкали в одному населеному пункті та бажали добровільно брати участь в роботі з попередження та ліквідації пожеж. Таким чином, з 1928 до кінця 1930 року в УСРР діяла наступна схема пожежних органів. На чолі пожежної охорони республіки стояла Головна пожежна інспекція у складі відділу комунального господарства НКВС УСРР. Їй підпорядковувалися Округові управління пожежної охорони при округових відділах комунального господарства. Низовими представниками органів пожежного нагляду були

районні пожежні інструктори, сільські пожежні старости, а також професійні пожежні команди і пости та добровольчі пожежні дружини. Структура органів пожежного нагляду була централізованою та включала в себе усі міські, сільські та відомчі пожежні організації. Цей період характеризувався поліпшенням стану пожежної безпеки в УСРР.

28 грудня 1930 року ВУЦВК та РНК УСРР прийняли постанову «Про ліквідацію Народного комісаріату внутрішніх справ УСРР». Уся система органів пожежного нагляду перейшла у відання Головного управління комунального господарства та будівництва міст при РНК УСРР. На початку 1931 року була знову дещо змінена система органів пожежної безпеки. Так були ліквідовані головна та округові пожежні інспекції при відділах комунальних господарств НКВС УСРР. Справи пожежної охорони та публічного пожежного нагляду у містах УСРР було покладено безпосередньо на комунальні секції міських рад, а у селах – на інспекторів Управління державного страхування згідно постанови Центральної урядової комісії з ліквідації округ з 29 грудня 1930 року (протокол № 14, пункт 9) [1, арк. 36].

Міські ради покладали на завідувача комунальною секцією відповідальність за стан пожежної безпеки міст та приміських районів. Районні виконавчі комітети поклали відповідальність за стан вогнеборчої охорони в сільських районах на інспекторів Управління державного страхування. Вони й контролювали діяльність пожежних команд міст і сіл УСРР на перехідному етапі розвитку системи пожежної безпеки. 25 липня 1931 року було створено Народний комісаріат комунального господарства УСРР (НККГ УСРР), у складі якого було утворено Бюро протипожежної охорони, а згодом Центральне управління пожежної охорони. Голова Центрального управління пожежної охорони НККГ та його підлеглі пожежні інспектори цього нового органу й займалися справами загальної організації та контролю за станом пожежної безпеки в республіці до 1934 року, коли було створено Народний комісаріат внутрішніх справ СРСР та Головне управління пожежної охорони НКВС СРСР. В союзних республіках знову створювалися за новими правилами Народні комісаріати внутрішніх справ. До їх складу поверталася уся система публічних органів забезпечення пожежної безпеки. Але тепер НКВС повністю підпорядковувалися центральному Народному комісаріатові внутрішніх справ СРСР, були позбавлені можливості законодавчої та нормативної ініціативи і лише затверджували рішення прийняті в Москві.

В Україні у період становлення тоталітарного режиму (1927 – 1934 роках) було створено спеціальну систему публічного управління у сфері пожежної охорони, яка втім зазнавала певних трансформацій. З 1927 по 1930 роки в УСРР діяла централізована та розгалужена система управління галуззю пожежної охорони, яка вміщувала в себе Головну пожежну інспекцію у складі відділу комунального господарства Народного комісаріату внутрішніх справ УСРР, округові управління пожежної охорони при округових відділах комунального господарства, систему районних пожежних інструкторів, сільських пожежних старост, а також організовану

структуру професійних пожежних команд, постів та добровольчих пожежних дружин. Цей період характеризувався поліпшенням стану захисту від пожеж. Однак з 1931 року публічне управління сферою пожежної охорони було передано від НКВС УСРР до Народного комісаріату комунального господарства УСРР, у складі якого було утворено Бюро протипожежної охорони, а згодом Центральне управління пожежної охорони. Зазначені зміни суттєво позначилися у негативному плані на ефективності боротьби з пожежами. Ліквідація НКВС та пертурбації органів управління вогнеборчої галузі призвели до втрати централізованого контролю та управління сфери пожежної охорони, зниження заробітних плат вогнеборців, зниження авторитету в суспільстві тощо. Лише у 1934 році було створено новий Народний комісаріат внутрішніх справ СРСР та Головне управління пожежної охорони НКВС СРСР. В союзних республіках знову створювалися Народні комісаріати внутрішніх справ, а до їх складу поверталася уся система органів управління пожежної охороною. Це призвело до певної стабілізації в сфері публічного управління вогнеборчими справами, однак була ліквідована певна самостійність та автономність українських органів сфери управління пожежної охорони.

#### **Список використаних джерел:**

1. Матеріали про стан пожежної охорони на території УСРР // ЦДАВО. Ф. 5. Оп. 3. Спр. 1428. 149 арк.
2. Матеріали з розгляду проектів положень про пожежну охорону на території УСРР // ЦДАВО. Ф. 5. Оп.2. Спр. 2654. 98 арк.
3. Смирнов Г. В. Історична хроніка пожежної охорони Луганська. Луганськ : Видавництво «Лугань», 2013. 415 с.

#### **Чуба Назар Володимирович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління  
персоналом, м. Київ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7727-3627>

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

В Україні процес розбудови електронного врядування є актуальним викликом на шляху до євроінтеграції та наближення до міжнародних стандартів державного управління. Впровадження механізмів електронного врядування дозволить підвищити якість надання публічних послуг, залучити громадянське суспільство до процесів прийняття рішень, забезпечити прозорість та підзвітність органів державної влади. Однією з найактуальніших проблем, що виникають під час впровадження електронного урядування, є опір, який виявляють органи влади та адміністративні структури. Перехід від традиційних адміністративних



процесів до цифрових систем часто сприймається зі скептицизмом та неприйняттям серед державних службовців, які звикли до усталених робочих процесів. Цей опір може бути обумовлений побоюванням щодо збереження робочих місць, незручностями при зміні ролей та необізнаністю з новими технологіями.

**Мета.** Розкриття теоретичних підходів до електронного врядування в системі державного управління полягає в розумінні, аналізі та розробці концепцій, принципів та методів використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення якості та ефективності управління на різних рівнях влади.

Теоретичні підходи досліджують основні принципи та концепції, що лежать в основі електронного врядування, такі як прозорість, відкритість, участь громадськості, ефективність та інші. Це допомагає розкрити сутність та значення електронного врядування для системи державного управління. Теоретичні підходи сприяють розробленню методологій та інструментів електронного врядування, які дозволяють ефективно впроваджувати ці технології у практику державного управління і методології та інструменти можуть включати розробку електронних платформ, систем документообігу, систем електронного документування та інші.

Акімов А. В. у своїй праці досліджує теоретичні та практичні аспекти впровадження е-урядування, інструменти розвитку електронних послуг, формування нормативно-правового поля для е-врядування та звертає увагу на особливості реалізації електронного врядування в якості трансформаційного чинника у владі, бізнесі та громадянському суспільстві [1].

Жовнірчик Я. Ф. і Марценюк А. П. розглядають питання системної розбудови е-демократії, європейські стандарти в процесах прийняття управлінських рішень, надання адміністративних послуг за допомогою електронних механізмів, що передбачає ефективність, відкритість та безпосередню участь людини [2].

Електронне врядування в сучасному світі набуває все більшого значення, стаючи ключовим елементом ефективного державного управління. Цей процес відкриває безліч можливостей для поліпшення взаємодії між громадянами та владою, оптимізації адміністративних процедур та підвищення прозорості у діяльності органів влади.

Існують різні теоретичні підходи до розуміння електронного врядування в системі державного управління. Один із них – концепція електронного уряду, яка покликана забезпечити доступ до публічної інформації та послуг через інтернет. Цей підхід акцентує на залученні технологій для посилення ролі громадян у прийнятті рішень та управлінні державою. Іншим теоретичним підходом є концепція електронного управління, що висуває ідею використання інформаційних технологій для підтримки та покращення процесів державного управління. Цей підхід спрямовується на оптимізацію внутрішніх процесів управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

Цифровізація адміністративних процесів та інтерфейсів ставить перед собою завдання підвищення ефективності, прозорості, зручності та розширення участі громадськості. Однак на практиці ініціативи електронного урядування зустрічаються з різними загрозами та ризиками, починаючи від кібератак і закінчуючи опором змінам [3].

Однією з основних переваг цифровізації є можливість забезпечення більшої доступності та швидкості надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу. Крім того, важливо враховувати опір з боку частини населення та державних служб до впровадження нових технологій та змін у традиційних адміністративних процесах. Цей опір може бути спричинений недостатньою підготовкою персоналу, страхом перед втратою робочих місць або просто звичним ставленням до змін.

Однак необхідно зазначити, що з правильним плануванням та впровадженням заходів з кібербезпеки, а також широким впровадженням програм навчання та інформування громадськості, цифровізація адміністративних процесів може стати важливою для суспільства, сприяючи покращенню якості та доступності державних послуг [4].

**Висновки.** Застосування цих теоретичних підходів у практиці дозволяє створити відкрите, прозоре та ефективне державне управління, яке відповідає сучасним вимогам суспільства. Електронне врядування відкриває нові можливості для спілкування громадян з владою, спрощує доступ до послуг та допомагає уникнути бюрократичних перешкод. Таким чином, теоретичні підходи до електронного врядування в системі державного управління є важливою складовою модернізації та удосконалення механізмів взаємодії між владою та громадянами, сприяючи побудові відкритого та демократичного суспільства. Розробка стратегій подолання організаційної інерції вимагає комплексного підходу, що включає в себе практики управління змінами, комунікаційні стратегії та програми розвитку навичок. Залучення зацікавлених сторін до процесу переходу, розвиток культури інновацій та забезпечення належного навчання можуть допомогти зменшити опір та сприяти більш плавній інтеграції електронного урядування в бюрократичні структури.

Крім того, важливо звертати увагу на впровадження ефективних систем підтримки та консультацій для персоналу, а також на створення відкритого середовища для обміну досвідом та інформацією про успішні практики впровадження електронного урядування. Це дозволить зробити процес адаптації до нових технологій більш зручним та продуктивним для всіх учасників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Акімов А. В. Електронне врядування як інструмент демократизації й розвитку суспільства в інформаційному напрямку: передумови розвитку в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. Вип. 3. С. 17 –20.

2. Жовнірчик Я. Ф., Марценюк А. П. Електронне врядування та електронний документообіг у процесі прийняття управлінських рішень. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. № 6. С. 802 –823.

3. Jiang Y., et al. Secure data transmission and trustworthiness judgement approaches against cyber-physical attacks in an integrated data-driven framework. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems. 2022. №52(12). 7799-7809. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSMC.2022.3164024> .

4. Franck B., Reith M. Operationalizing Cyber: Recommendations for Future Research. European Conference on Cyber Warfare and Security. 2022. DOI: <https://doi.org/10.34190/eccws.21.1.308>.

**Шибіко Валерій Сергійович,**  
здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування»,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

В останні роки тривають реформа публічного управління та децентралізація публічної влади на рівні місцевих громад, існуючі на сьогодні підходи до місцевого розвитку в недостатній мірі сприяли системному розв'язанню проблем, що накопичилися в територіальних громадах. Відповідно гострими залишаються питання щодо вироблення нових підходів до реформування та модернізації питань місцевого розвитку, пошуку ефективних механізмів публічного управління та адміністрування на рівні територіальних громад. Питанням модернізації напрямів публічного управління певним чином присвячено наукові праці таких дослідників, як: В. Бакуменка, В. Гриневич, В. Дзюндзюка, Д. Карамішева, К. Колесникової, В. Мартиненка, О. Орлова, М. Пасічника та ін. Незважаючи на вагому кількість наукових праць щодо питань публічного управління, е-урядування, питань місцевого самоврядування, цифрового місцевого розвитку досі не розроблено комплексні підходи щодо модернізації публічного управління в умовах реформування на місцевому рівні, що обумовлює актуальність проблеми.

**Мета статті** розгляд напрямів реформування публічного управління на місцевому рівні.

В Україні реформування системи публічного управління, орієнтована на формування інноваційної моделі публічного управління, яка можлива на основі врахування об'єктивних й суб'єктивних передумов, які насамперед є критично важливими для результативності проведення децентралізації:

1. Становлення сприятливої громадськополітичної ситуації, отримання суспільного консенсусу у напрямі й термінах модернізації.

2. Розробка системи органів публічного управління безпосередньо на місцях, докорінно змінюючи дуалізм функцій місцевих органів публічного управління й органів місцевого самоврядування.

3. Нейтралізація проявів рецентралізації на засадах соціально-економічної й політичної кризи.

4. Перспективна об'єктивна спроможність й суб'єктивна готовність діючої еліти (державноуправлінської) значно поступитися часткою повноважень насамперед на користь органів місцевого самоврядування, різних ринкових й громадських структур.

5. Становлення розгалуженої системи для організацій громадянського суспільства, спроможних ефективно реалізовувати публічні функції.

6. Формування розвинених ринкових структур, що спроможні взяти на себе основні публічні функції, насамперед, у комунальній сфері, різних сферах соціального захисту, також охорони здоров'я, екологізації тощо.

7. Формування ефективного механізму тристороннього (держава – бізнес – громадські організації) довгострокового партнерства.

8. Можливість органів місцевого самоврядування результативно використовувати відповідні нові повноваження й необхідну ресурсну базу.

9. Кваліфікована підготовка представників органів місцевого самоврядування, різних ринкових й громадських організацій, спроможних виконувати більш розширені обов'язки у їх новому статусі [3].

Органи місцевого самоврядування, володіючи власною економічною базою у вигляді об'єктів комунальної власності, формують бюджет за рахунок стягнення податків з об'єктів комунальної власності. Проте сфера діяльності місцевого самоврядування обмежується в основному територією населеного пункту і вирішується обмежений перелік проблем життя і діяльності громади щодо соціально-економічного розвитку території, формування і використання як обласних, так і районних бюджетів, та вирішення поточних і перспективних проблем жителів. Тож в сучасних умовах децентралізації влади присутні ще елементи патерналістської моделі місцевого самоврядування, яка стимулює розвиток таких якостей, як безініціативність, орієнтація на формальний результат і оцінку не місцевих жителів, а вищих органів влади [5].

Слід звернути увагу, що процеси змін, що відбуваються в Україні також вимагають нових конструктивних рішень щодо створення ефективної системи публічного управління та врядування всіх рівнів в умовах цифрових трансформацій суспільства. В сучасних умовах для забезпечення якісної та ефективної роботи органів державного управління та місцевого самоврядування необхідною умовою розвитку держави є цифровізація публічного управління, в якій знання та інформація є головними факторами [2, с. 18; 4, с. 96]. Однією із складових процесу цифровізації державного управління є електронне урядування

Державна політика розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування передбачає контроль дій держави з боку бізнесу та суспільства, виключає застосування директивних механізмів державного управління та командно-адміністративних моделей, нерівноправних взаємовідносин держави з іншими суб'єктами процесу та між собою. Зворотною стороною відкритості та прозорості є конфіденційність, яка стосується специфіки життєдіяльності суспільства та дієвості держави і функціонування територіальних громад на рівні місцевого самоврядування, враховуючи кадрові та фінансові аспекти модернізації в умовах реформування. Розвиток взаємодії органів місцевого самоврядування з оточенням, здатність і націленість на вирішення задач вдосконалення кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування є сучасними тенденціями, які знайшли прояв у вітчизняній реформі публічного управління [1].

**Висновки.** Отже, е-урядування, фінансові технології та належний кадровий рівень дають можливість суттєвої зміни каналів взаємодії публічного сектору з місцевими територіальними громадами та окремими громадянами, одночасно підвищити вагомість цього взаємозв'язку, збільшити акцент відкритості, прозорості, підзвітності та протидії корупції на містах. А загальне використання комунікаційних технологій дозволяють широко використовувати потенціал е-урядування для розвитку територій на регіональному рівні та формування відкритого взаємозв'язку між місцевим самоврядуванням у вигляді територіальних громад, публічною владою і представниками громадськості на засадах цифрових трансформацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мосумова А. К. Місце проектного підходу в контексті забезпечення ефективної роботи органів місцевого самоврядування. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 3(14). С. 14.
2. Мохова Ю. Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень : монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2021. 434 с.
3. Ніколюк О. В., Мироненко Б. В., Кирилова В. П. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. *Економіка харчової промисловості*. Том 14, Випуск 2/2022. С. 77 – 83. DOI 10.15673/fe.v14i2.2327
4. Шевченко О. О., Бутов Д. О., Леонтьєв А. Л. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. *Право та державне управління* : зб. наук. праць. 2021. Вип. № 4. С. 96-101.
5. Шевченко О. О., Гриньова Ю. І., Гнатик О. П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 31. 2022. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.10>

**Юрик Наталія Євгенівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільський національний технічний університет  
Імені Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

**Сич Андрій Володимирович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Тернопільський національний технічний університет  
Імені Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

**Пащин Ростислав Олегович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Тернопільський національний технічний університет  
Імені Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

З початком війни відбулися значні та кардинальні зміни у всіх сферах життя нашої країни. Ці процеси не минули і публічного управління, яке, і до війни, відіграло важливу роль та сприяло виконанню великої кількості завдань як на регіональному, так і на державному рівнях. Саме тому аспекти, які торкаються ефективності й результативності публічного управління є на сьогоднішній день однією з найголовніших як теоретичних, так і практичних проблем, і, у свою чергу, вимагають ґрунтовного та детального їх дослідження. Адже від їхнього вирішення, в кінцевому підсумку, буде залежати існування, відродження та сталий розвиток не тільки окремих територій, але й усієї нашої країни.

**Мета.** Визначити ключові проблемних аспектів публічного управління в умовах війни та можливі шляхи їх ефективного вирішення.

Небезпеки та негативні тенденції, з якими зіштовхнулася наша країна на сучасному етапі – це не тільки проблеми, пов'язані із повномасштабною війною. Це труднощі, породжені загостренням як старих проблем, зокрема, пов'язаних із пандемією та загальною економічною кризою, і, як наслідок – появою нових проблемних моментів. Останні вимагають ефективного функціонування системи публічного управління, яка повинна відвернути та не допустити економічного та соціального занепаду нашої країни в цілому.

З метою дослідження існуючих проблем публічного управління в умовах війни, варто визначити, що мається на увазі під поняттям «публічне управління». Воно являє собою універсальний організаційний механізм, який на правовій основі забезпечує органам публічної влади реалізацію координуючої, організуючої, регулюючої та контролюючої функцій з метою забезпечення нормального функціонування держави, її гілок влади, окремих

територій, а також створення сприятливих умов для реалізації прав та свобод усіх громадян.

Аналізуючи вітчизняні дослідження за тематикою, пов'язаною із особливостями, проблемними аспектами, а також ефективністю публічного управління більшість учених теоретиків та практиків виділяють ряд типових проблем, які притаманні вітчизняному публічному управлінню, а саме:

- високий рівень корупції в органах публічного управління;
- недосконале та суперечливе законодавство;
- кадрова криза в сфері публічного управління;
- недостатній рівень компетентності та відповідальності посадових осіб, які працюють в сфері публічного управління;
- нечіткість розмежування державної та публічної сфер управління;
- недосконалість механізму контролю в публічній сфері.

Всі зазначені проблемні місця є серйозними недоліками, які негативно впливають на діяльність будь-якої публічної організації, створюючи певний дисбаланс всієї системи публічного управління. Їх вирішення повинно бути пріоритетним і актуальним не тільки в стабільних умовах, але навіть в умовах війни. В іншому випадку, загострення даних проблем може призвести до небезпеки виникнення кризи публічного управління.

Аналізуючи усі проблеми публічного управління в умовах війни, їх доцільно об'єднати у три групи: організаційні; інформаційні; правові.

Організаційні проблеми – це проблеми, пов'язані із складністю процесів організації планування усієї управлінської роботи органів публічної влади, починаючи від вироблення стратегічних рішень і закінчуючи виконанням найпростіших обов'язків будь-якої посадової особи. Все це потребує нових підходів та форматів – нестандартних, гнучких та креативних. Саме такі обставини в умовах війни вимагають від працівників органів місцевого самоврядування постійного саморозвитку, самонавчання та творчого підходу при вирішенні тих проблем, які є життєво важливими для громад та їх мешканців.

Для ефективною реалізації організаційних проблем публічного управління необхідна правдива, повна та своєчасна інформація. Боротьба з фейками та дезінформацією, яка особливо загострилася в умовах війни, – це основне завдання усіх органів публічної влади на сьогоднішній день. Якісне інформаційне забезпечення не тільки дозволить налагодити ефективний комунікаційний зв'язок, знизити градус суспільної напруги, але й дозволить стабілізувати усю публічну діяльність в країні зокрема.

Щодо правових проблем, то вони особливо гостро відчутні в процесі реалізації публічного управління в умовах війни, яке повинно здійснюватися на засадах системи особливого правового режиму та регулювання. Дана система повинна створити таке правове поле, яке закріплювало б відповідні правові норми та правила поведінки суб'єктів правових відносин, а також надавати управлінським публічним відносинам одночасно як юридичного характеру, так і формальної обов'язковості [1, с. 111].

Дана класифікація дозволить правильно оцінити кожну окрему проблему; визначити причини її виникнення; знайти оптимальні шляхи як вирішення, так і недопущення загострення їх в подальшому.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вищевикладене можна констатувати, що виклики сьогодення змушують знаходити нові форми та підходи до вирішення ключових проблемних аспектів в сфері публічного управління, формуючи сучасну, цілісну та незалежну систему такого публічного управління, яка здатна не тільки вирішувати життєвоважливі соціально-економічні проблеми територіальних громад та їх мешканців, але й сприяти подальшому їх становленню та розвитку в післявоєнний час.

#### **Список використаних джерел:**

1. Купчак М. Я., Саміло А. В. Теоретико-правове обґрунтування публічного адміністрування в Україні: управлінсько-правові аспекти. *Нове українське право*. 2022. Вип. 1. С. 109-113.

2. Марухленко О. В. Дискусії щодо поняття «публічне управління». URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4\\_2019/4.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/4.pdf) (дата звернення: 15.11.2017).

3. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (дата звернення: 15.11.2017).



**Айрапетян Григорій Варданович,**

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти

кафедри менеджменту та

державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

**Богуславська Світлана Іванівна,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та

державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Актуальність. Державна політика має велике значення для оновлення активів галузі охорони здоров'я, її еволюції та трансформації у відповідності до викликів часу. У багатьох випадках лише державна підтримка – фінансова, матеріальна, інформаційна, тощо, дозволяє медичним закладам залишатися функціонально спроможними надавати критично важливі послуги широким верствам населення. Відтак, і у площині впровадження інноваційних технологій державна політика має стати водночас і стимулом і інструментом для закладів охорони здоров'я України.

**Мета.** Дослідження спрямоване на обґрунтування необхідності державної політики впровадження інноваційних технологій у галузі охорони здоров'я України.

Основна частина. Як відзначає Співак М. В. «Держава приймає на себе функції розробки перспективної інноваційної стратегії, вибору пріоритетів, прямої і опосередкованої підтримки базисних інновацій, які визначають технологічний рівень і конкурентоспроможність економіки, її місце у світовому технологічному й економічному просторі та здатність вплинути на політику здоров'язбереження» [2, с. 95]. На Світовому економічному форумі у 2023 році було відзначено п'ять інновацій, які розширюють можливості у сфері охорони здоров'я. У першу чергу це штучний інтелект (ШІ), а саме використання алгоритмів і машинного навчання для виявлення, діагностики та лікування захворювань. ШІ може виявляти захворювання на ранній стадії та швидше встановлювати точніші діагнози, ніж звичайні засоби. Наприклад,

при раку молочної залози штучний інтелект дає змогу переглядати мамограми в 30 разів швидше з майже 100% точністю, зменшуючи потребу в біопсії; алгоритм глибокого навчання, розроблений медичною компанією Qure.ai, дозволяє раннє виявлення раку легенів. Другою тенденцією є використання технологій 3D-друку в охороні здоров'я. Так, за даними Statista, у 2019 році понад 110 лікарень у США мали можливості виробництва 3D-матеріалів безпосередньо на місці надання медичної допомоги. 3D-друк використовується для формування зубних імплантатів, протезування суглобів, тощо. У перспективі – друк тканин шкіри, органів, тощо. 3D-друк значно прискорює виробничі процеси, а отже, також знижує вартість медичної продукції, що дуже актуально в умовах воєнного часу.

Третьою новацією є редагування генів CRISPR – технологія побудована на алгоритмі використання природних механізмів вторгнення вірусів із подальшим видаленням заражених ланцюгів ДНК. Зміна клітинних мутацій за допомогою CRISPR має можливість змінити спосіб лікування рідкісних захворювань. Однак, ця технологія підпадає під критику через етичний аспект, тому державна політика підтримки таких ініціатив має формуватися обережно, із врахуванням громадської думки.

Четвертий напрям, який варто підтримувати на державному рівні з метою модернізації вітчизняної медицини – це віртуальна реальність (VR). Ринок доповненої реальності набуває розмаху у світі, і обидві технології все частіше використовуються в додатках охорони здоров'я. VR-технології можна застосовувати під час хірургічних втручань, для знеболювання та лікування психічних розладів.

П'ята інновація – «розумні» бинти (бандажі). Для українських військових сьогодні – це дуже важлива розробка. «Розумний» бинт – це пов'язка, яка використовує датчики для контролю загоєння ран, що, за словами розробників «сприяє швидшому закриттю ран, збільшує приплив крові до ушкоджених тканин і покращує відновлення шкіри шляхом значного зменшення утворення рубців» [3].

Як стверджують Іголкіна В., Іголкін С. «Державна політика підтримки інноваційного розвитку та створення відповідних інноваційних інфраструктур у сфері екології та охорони здоров'я стала одним з найбільш значних державних пріоритетів у світі, що було визначено у Цілях сталого розвитку ООН» [1, с. 867]. Україні, що слідує курсом сталого розвитку, варто приділити більше уваги на рівні державного управління питанням розробки державної політики впровадження інноваційних технологій у галузі охорони здоров'я у період війни та під час післявоєнного економічного відновлення.

**Висновки.** Отже, у відповідності до світових тенденцій та трендів розвитку та оновлення галузі охорони здоров'я, напрямами державної політики впровадження інноваційних технологій у галузі охорони здоров'я України мають стати: фінансування запровадження використання штучного інтелекту для виявлення, діагностики та лікування захворювань; поширення технологій технологій 3D-друку в царині охорони здоров'я; стимулювання навчання вітчизняних медиків технології редагування генів CRISPR;

поширення технологій віртуальної реальності для лікування та навчання медичних працівників; вивчення можливостей використання у військовій та цивільній медицині «розумних» бандажів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іголкіна В., Іголкін С. М. Державна політика з підтримки інновацій у сфері екології та охорони здоров'я (на прикладі Ізраїлю). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 6. С. 856–874. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2019\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2019_6_9) (дата звернення: 07.03.2024).

2. Співак М. В. Державна політика інноваційного розвитку галузі охорони здоров'я в сучасних умовах. *Політикус*. 2016. Вип. 3. С. 92–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit\\_2016\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2016_3_22) (дата звернення: 09.03.2024).

3. Innovations that are transforming the global healthcare industry URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2019\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2019_6_9) (дата звернення: 08.03.2024).

**Бокій Олена Володимирівна,**

кандидат економічних наук,

старший науковий співробітник

відділу економічних досліджень

Інститут продовольчих ресурсів НААН,

м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9916-1856>

### **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ**

Продовольча безпека є невід'ємною складовою національної безпеки і напрями її забезпечення спрямовані на безперебійне постачання продовольства всім верствам населення у необхідній кількості, а також підвищення купівельної спроможності населення. У нестабільних макроекономічних умовах, насамперед від часів повномасштабної агресії російської федерації в Україні, суттєво погіршилося продовольче забезпечення, особливо в районах бойових дій та на територіях, що межують, збільшився прошарок населення, який відчуває нестачу харчування. Тому напрями та засоби продовольчої політики мають бути спрямовані на подолання продовольчої кризи та покращення продовольчого забезпечення населення з урахуванням умов, що склалися.

**Мета.** Систематизувати та вдосконалити заходи продовольчої політики для забезпечення продовольчої безпеки в Україні.

Для досягнення продовольчої безпеки в Україні, особливо в умовах нестабільності та надзвичайних викликів, необхідно задіяти усі можливі інструменти на мікро-, мезо- та макрорівнях. Визначальна роль у цьому належить державі, яка шляхом визначення стратегії та запровадження заходів продовольчої політики має сприяти забезпеченню продовольчої безпеки. На сьогодні, за підтримки Мінагрополітики, діють програми підтримки виробників сировини і продовольства, спрямовані на розвиток бізнесу та забезпечення продовольчої безпеки. Найбільш дієвими з них є:

1) гранти для створення бізнесу у галузі садівництва, ягідництва і тепличного господарства;

2) програми підтримки тваринництва, що передбачають відродження бджільництва; відшкодування вартості закуплених племінних тварин, бджіл [1];.

3) підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства;

4) фінансова підтримка фермерських господарств, шляхом надання кредитів господарствам з доходом до 20 млн грн на рік, а також новоствореним компаніям. Програма реалізується через Український державний фонд підтримки фермерських господарств;

5) програма здешевлення кредитів – передбачає компенсування ставки за кредитами у розмірі 1,5 облікової ставки Національного банку, Отримувачі кредитів обмежені в обсягах обороту до 15 млн грн – для тваринницьких господарств; 5 млн грн – для інших позичальників [2]. Компенсуються ставки за:

– короткостроковими кредитами, залученими для поповнення обігових коштів;

– середньостроковими кредитами, залученими для поповнення обігових коштів, придбання основних засобів сільськогосподарського виробництва, будівництва і реконструкції сільськогосподарських і переробних потужностей;

– довгостроковими кредитами, залученими для придбання основних засобів сільськогосподарського виробництва, обладнання для виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, будівництва та реконструкції виробничих потужностей;

б) програма агрострахування через надання державної підтримки страхування сільськогосподарської продукції;

7) програма підтримки рослинництва шляхом надання субсидій на 1 га гречки і дотацій: на 1 га загиблих посівів; будівництва картоплексовищ та цехів переробки картоплі;

8) державна підтримка користувачів меліорованих земель для збільшення таких площ, підвищення ефективності сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах змін клімату;

9) фінансова підтримка за утримання корів – спеціальні бюджетні дотації фермерам за утримання корів фермерським господарствам, виходячи з 1 га сільськогосподарських угідь. Станом на 2022 р. лише на Прикарпатті було прийнято рішення щодо дотування 200 фермерських господарств;

10) компенсація вартості сільськогосподарської техніки (25% вартості без ПДВ).

Для забезпечення продовольчої безпеки у 2022 році започатковано програми підтримки аграріїв – фермерів та інших виробників сільськогосподарської продукції, за підтримки Європейського Союзу. У програмі можуть брати участь сільськогосподарські виробники, які зареєстровані у Державному аграрному реєстрі та відповідають її критеріям. Фермери, які утримують від 3 до 100 корів, могли отримати 5300 грн на

кожну корову, але не більше 530 тис. грн. Дієвою є державна програма кредитування «5-7-9», яка спрямована на розвиток малого і середнього бізнесу.

Також, за сприяння ООН, від серпня 2022 року в Україні започатковано програму розвитку, спрямовану на *зміцнення низьковуглецевого сільського господарства, розширення доступу до зеленого фінансування, цифровізацію та розвиток експортного потенціалу* [3]. Передбачено розвиток та поширення цифрових інструментів, покращення доступу до зеленого фінансування для агровиробників України, впровадження екологічних, соціальних і управлінських принципів (ESG).

За підтримки уряду і президента України, Мінагрополітики і Мінекономіки, з метою забезпечення харчовими продуктами й товарами першої необхідності мешканців громад, учасників ЗСУ і територіальної оборони в умовах воєнного стану, створено Національну платформу з продовольчої безпеки [4]. Платформа об'єднує виробників харчових продуктів, логістичні компанії, торговельні мережі, військові адміністрації, міжнародні організації, донорів та благодійні фонди. Переваги платформи – актуальна інформація щодо реальних потреб та пропозицій продукції в регіонах, виробничих потужностей та залишків готової продукції; миттєві комунікації між контрагентами без посередників.

На підставі аналізу стану продовольчої безпеки в Україні, діючих програм підтримки та міжнародного досвіду, доцільно запровадити заходи державної продовольчої політики за напрямками згідно табл. 1.

Таблиця 1

### Напрями державної продовольчої політики в Україні

з/п	Напрями державної продовольчої політики	Заходи для забезпечення продовольчої безпеки
	2	3
1.	Підтримка виробників продовольства та сировини	Протекціонізм виробників на місцевому та державному рівнях, створення рівних умов для всіх виробників, податкові преференції; надання субсидій та субвенцій на розвиток бізнесу; державна підтримка малого і середнього бізнесу за програмами та грантами ЄС; повернення підприємцям відсотків за цільове кредитування.
2.	Соціальна підтримка населення	Моніторинг соціального стану, продовольчі субсидії та дотації для малозабезпечених верств, доставка додому продовольчих наборів, взаємодія з виробниками для адресної доставки продовольства.
3.	Забезпечення дієвого моніторингу стану продовольчої безпеки	Виявлення потреби та стану забезпеченості продовольством на всіх рівнях, моніторинг цін та основних індикаторів

		продовольчої безпеки.
4.	Стимулювання самозабезпеченості регіону продовольством, розвиток інфраструктури	Визначення потреб та можливостей громади, надання необхідних площ засіву, добрив та насіння, безвідсоткових кредитів та грантів, впровадження програми самозабезпечення громад «Сади перемоги», сприяння розвитку інфраструктури.
5.	Інноваційний розвиток харчової промисловості	Заходи ресурсо- та енергозбереження, фінансування модернізації виробництв та впровадження інноваційних технологій і продуктів.
6.	Дотримання паритету цін на продовольство та якості продукції	Виявлення антимонопольних оборудок, фальсифікатів у торгівлі, подолання економіко-організаційних неузгодженостей у цінових продовольчих ланцюгах.
7.	Стимулювання експорту місцевого продовольства, імпортозаміщення	Підтримка та стимулювання виробництва експортної продукції, заходи з імпортозаміщення.
8.	Чисте довкілля	Зменшення рівня забрудненості навколишнього середовища та шкідливих викидів.

*Джерело: сформовано автором*

**Висновки.** Заходи державної продовольчої політики мають бути реалізовані за напрямками (табл. 1) і спрямовані на підтримку виробників та населення. Важливо забезпечувати мультиплікативний ефект на основі покращення логістики постачання продовольства. Необхідно протидіяти негативним явищам, запобігати наднормативним запасам продовольства і своєчасно інформувати учасників ринку щодо можливого або наявного дефіциту харчових продуктів, вживати оперативні заходи, спрямовані на покращення продовольчого забезпечення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Державна підтримка. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka> (дата звернення: 25.06.2024)

2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Здешевлення кредитів. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/finansovi-instrumenti> (дата звернення: 25.06.2024)

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України посилить аграрний сектор за підтримки ПРООН. URL: <https://minagro.gov.ua/news/ministerstvo-agrarnoyi-politiki-ta-prodovolstva-ukrayini-posilit-agrarnij-sektor-za-pidtrimki-proon> (дата звернення: 25.06.2024)

4. Держспоживслужба. Національна платформа продовольчої безпеки допомагає закривати потреби місцевих громад у продуктах харчування. URL: <https://dpss.gov.ua/news/nacionalna-platforma-prodovolchoyi-bezpeki-dopomagaye-zakrivati-potrebi-miscevih-gromad-u-produktah-harchuvannya> (дата звернення: 25.06.2024)

**Вітер Дмитро Володимирович,**  
доктор філософських наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління,  
адміністрування та соціальної роботи  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика.

**Берега Антон Анатолійович,**  
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
кафедри публічного управління,  
адміністрування та соціальної роботи  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика,  
м. Київ, Україна

### **АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Публічне управління та адміністрування підприємництва відіграють важливу роль у створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу та забезпечення економічного зростання, а в умовах воєнного стану мають свої власні особливості та виклики, які вимагають ретельного розгляду та реагування. Всім, хто займається підприємництвом треба мати на увазі, що в умовах воєнного стану господарська діяльність не може здійснюватися у звичайному режимі, можуть діяти окремі розпорядження уповноважених органів влади.

Звичайно, такі розпорядження не обов'язково надійдуть усім, але бути готовим до них варто кожному. Зазначимо, що всі заходи стосовно суб'єктів господарювання зазначені в статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1].

Слід зазначити, що за більш ніж два роки повномасштабного вторгнення українські підприємці не лише відновили свою діяльність, не просто пристосувалися до роботи, а демонструють здатність долати все нові й нові виклики.

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій з травня 2022 року проводить опитування підприємств «Український бізнес під час війни». За результатами опитування, проведеного в грудні 2023 року, вперше за останні місяці очікування бізнесу на найближчі два роки погіршилися, але «оптимісти» все одно перевершують «песимістів». Відсоток тих, хто планує розширити діяльність, зменшився з 24,2% до 19,1%, не планують змін протягом наступних двох років 72% опитаних. Натомість відсоток тих, хто прогнозує скорочення діяльності через два роки, зріс з 6,7% до 9,1%. Питання безпеки та дефіцит кадрів посіли перше та друге місця в переліку перешкод ведення бізнесу у воєнний час. Відсоток тих, хто планує розширити діяльність, зменшився з 24,2% до 19,1%, не планують змін

протягом наступних двох років 72% опитаних. Натомість відсоток тих, хто прогнозує скорочення діяльності через два роки, зріс з 6,7% до 9,1% [5].

За даними опитування Американської торгівельної палати в Україні і Сіті Україна найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнеса в Україні наразі є: ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури; здоров'я і психічний стан робітників; зниження економічної і споживчої активності; доступ до електроенергії, водо- та теплопостачання, мобільного зв'язку; залучення і збереження топ-кадрів; проблемі із транспортом і логістикою. Також представники малого і середнього бізнесу вказують на збільшення тиску з боку державних органів і регуляторні виклики, відсутність та невисока платоспроможність клієнтів тощо [4].

Як ми бачимо, умови воєнного стану створюють «унікальні» завдання для публічного управління та адміністрування підприємництва, зокрема:

- забезпечення безпеки працівників та захист підприємств, яке в сучасних умовах господарювання є найважливішим, зокрема, це може включати заходи безпеки на місцях праці, спеціальні програми підтримки для підприємств у прифронтових, та тих територіях, які перебували під тимчасовою окупацією, забезпечення захисту від можливих кібератак та інших кіберзагроз;

- управління ризиками та кризове управління в умовах воєнного стану має враховувати можливі наслідки воєнних дій для підприємств та економіки в цілому, зокрема, це включає в себе заходи по забезпеченню продовження діяльності підприємств під час кризових ситуацій;

- регулювання економіки: уряд може вводити регулятивні заходи для забезпечення стабільності економіки в умовах воєнного стану, зокрема контроль цін, податкові зміни, валютне регулювання, обмеження на зовнішню торгівлю та інші заходи, спрямовані на збереження економічної стабільності;

- підтримка підприємництва: уряд може розробляти та впроваджувати програми підтримки підприємництва, які сприяють відновленню та розвитку бізнесу в умовах кризи. Це може включати фінансову підтримку, консультативну допомогу та інші заходи;

- залучення допомоги на основі грантів: грантові програми в умовах воєнного стану є актуальними як ніколи, адже громадяни України шукають альтернативні джерела доходу та інвестування у свої бізнес-проекти замість кредитів від банків;

- стимулювання інновацій та адаптація підприємств до нових умов. Це може включати надання грантів чи кредитів на дослідження та розвиток, сприяння технологічному перетворенню та розвитку нових продуктів і послуг.

Зрозуміло, що не зважаючи на всі перешкоди, українські підприємці демонструють стійкість, бажання працювати, розвиватися і шукати шляхи рішення проблем – як поточних, так і майбутніх.



Зазначимо, що в 2024 році держава планує видати понад 12500 мікрогрантів. Найбільший фокус в цьому робиться на ветеранський бізнес. Ветерани та члені їх родин отримують кошти на відкриття бізнесу за програмами «Варто», «єРобота» та ін. На це у бюджеті на 2024 планують виділити понад 3,5 млрд гривень. Для того, щоб поліпшити умови кредитування для бізнесу було створено програму «Доступні кредити 5-7-9%». Вона дозволила більш ніж 50 тисячам підприємств отримати понад 154 мільярди гривень. В цій програмі взяли участь 45 із 65 українських банків. Найбільшими реципієнтами стали сільське господарство, торгівля та промисловість. В проекті бюджету на 2024 рік на неї закладено 18 млрд гривень. Пріоритетними напрямками стануть наступні: переробна галузь, підтримка бізнесу на найбільш зруйнованих територіях, енергоефективні заходи. Ліміт кредиту підвищено до 150 млн, а термін кредитування – до 10 років [4].

Окремо зазначимо про масштабний національний проєкт із розвитку підприємництва та експорту «Дія. Бізнес», який реалізується Міністерством цифрової трансформації України спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту з травня 2021 року. В умовах воєнного стану ця платформа дуже корисна як для діючих підприємців, так і для тих, хто хоче розпочати власну справу. Також в 13 містах України та у місті Варшава (Польща) діє мережа центрів підтримки підприємців «Дія. Бізнес» – певні простори, де українці можуть отримати безоплатні консультації, різноманітні освітні події, орендувати зали.

Заступник Генсекретаря ООН Мартін Гріффітс зазначає наскільки важливо підтримувати роботу малих і середніх бізнесів в Україні, і закликає міжнародних донорів активніше інвестувати у них. Це свідчить про найвищий рівень значущості малих підприємств для економічного розвитку країни. Один із прикладів підтримки та сприяння бізнесу – ініціатива тієї ж таки організації Глобального договору ООН в Україні, яка запустила проєкт SEED. У рамках цього проєкту понад сто учасників з усієї країни отримали можливість здобути цінні знання про бізнес-процеси [3].

Стає зрозуміло, що вести бізнес під час війни – досить складне випробування для українських підприємців, і зрозуміло, що після нашої Перемоги бізнес буде зростати прискореними темпами. Пільгові кредити, грантові програми від міжнародних організацій та держави дають можливість спробувати відкрити новий чи масштабувати вже існуючий бізнес. Підприємництво в умовах воєнного стану вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та здатності до адаптації до змін. Хоча це може бути складним процесом, але для багатьох це може стати не лише шляхом виживання, а й розвитку.

Слушними, на нашу думку, є поради від дослідника Андрія Длігача, щодо відкриття бізнесу під час війни [2]:

– не вкладайте гроші у стаціонарне виробництво. Обирайте адаптивні моделі. Наприклад, інтернет-магазин замість фізичного або зведення

модульних будинків: вони легкі, зручні для транспортування та дешевші у виробництві;

– не прив'язуйтеся до країни. Україна ставатиме сильнішою за рахунок експортних бізнесів: доходи стануть вищими, а бізнес – стійкішим. Не бійтеся мислити глобально і виходити за кордони – у буквальному сенсі слова!

– перетворіть команду на партнерів: нехай колеги вважають ваш бізнес і своїм. Дайте їм якесь залучення, наприклад можливість із часом отримати частку в бізнесі (опціони).

Узагальнюючи, зазначимо, що публічне управління та адміністрування підприємництва в умовах воєнного стану має на меті забезпечення безпеки підприємств, підтримання стабільності економіки та сприяння розвитку бізнесу в умовах кризи.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 25.06.2024)

2. Бізнес в Україні під час війни: як не боятися запустити новий чи масштабувати наявний. URL: <https://fondy.ua/uk/blog/business-in-ukraine-during-the-war/> (дата звернення: 25.06.2024)

3. Підтримка економіки під час війни: чому великому бізнесу вигідно допомагати малому. URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-ekonomiki-pid-chas-viyni-chomu-velikomu-biznesu-vigidno-dopomagati-malomu-01092023-15673> (дата звернення: 25.06.2024)

4. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 25.06.2024)

5. 20-те Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (грудень 2023) . URL: <http://fdialogue.ier.com.ua/archives/7048> (дата звернення: 25.06.2024)

**Денисенко Юлія Анатоліївна,**  
здобувач освіти другого (магістерського)  
рівня вищої освіти спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Діяльність публічних службовців здійснюється під впливом особливих психологічних, соціальних і правових умов. Напруженість, підвищена відповідальність – усі ці фактори можуть спричинити виникнення станів емоційного напруження, фізичного та психічного виснаження, професійних стресів тощо. Важливим фактором є і те, що публічні службовці виконують свої службові обов'язки в системі «людина–людина», щодня взаємодіючи з колегами, партнерами та клієнтами. Така робота може емоційно виснажувати та призводити до конфліктів та стресів. Питання подолання емоційного вигорання публічних службовців залишається надзвичайно актуальною і важливою проблемою особливо у зв'язку із військовою агресією російської федерації. Так, з однієї сторони, на службовця можуть тиснути зовнішні фактори, а з іншої – під тиском зовнішніх з'являються і внутрішні, як-от невдоволення роботою, спілкуванням, незадоволеність очікуванням. У сукупності ці аспекти можуть привести до емоційного виснаження та «емоційного вигорання» службовця, депресій. Аби поставлені завдання перед публічними службовцями виконувались якісно вчасно, необхідно вивчити, проаналізувати та мінімізувати всі негативні фактори, які впливають на психологічне здоров'я службовця.

**Мета.** Визначення основних причин виникнення емоційного вигорання публічних службовців та визначення шляхів профілактики.

Емоційне вигорання – проблема, про яку останнім часом можна почути все частіше. Однією з причин виникнення цього синдрому є те, що дуже часто люди не усвідомлюють важливості і згубного впливу психологічних факторів на їхню професійну діяльність, здоров'я і особисте життя. На вивченню такого явища, як синдром емоційного вигорання, звертало свою увагу багато науковців, серед яких значна частина – українці. Батюх В. О. досліджував синдром емоційного вигорання у працівників медичної сфери, Кизим Г. С. – у психологів, Бегун-Трачук Л. О. – у фахівців музичного мистецтва, Зайчикова Т. В. – у студентів. Окрім цих науковців, синдром емоційного вигорання вивчали також Карамушка Л. М., Водоп'янова Н. Є., Ковальчук В. І., Старченкова Е. С., Форманюк Т. В., Драга Т. М., Мялюк О. П., Криницька І. Я., Колоскова О. К., Поліщук М. І., Воротняк Т. М., Грішина Н. В., Рогнінська Т. І., Назарук Н. В., П'янківська Л. В. та інші.

Синдром емоційного вигорання – це стан фізичного й емоційного виснаження, яке є результатом надмірної роботи, високих вимог до самого себе і постійного стресу. Поняття вперше вжив у 1974 році американський психіатр Герберт Фрейденберг для позначення «стану психічного та фізичного виснаження, викликаного професійним життям людини» [2].

Згідно з документами Організації Об'єднаних Націй, публічне управління являє собою здійснення політичних, економічних і адміністративних повноважень з управління справами країни, комплекс механізмів, процесів, взаємовідносин та інститутів, за допомогою яких громадяни держави і їх об'єднання висловлюють свої інтереси, здійснюють свої права й обов'язки, урегульовують розбіжності. Управління може здійснюватися всіма методами, які суспільство використовує для розподілу владних повноважень і керування державними ресурсами, а також вирішення проблем. Сьогодні, робота публічного службовця пов'язана з такою напруженою психоемоційною діяльністю, як інтенсивне спілкування, що супроводжується емоціями, отримання й обробка великої кількості інформації, швидке прийняття відповідальних рішень. Високі вимоги до професійних та особистісних якостей публічного службовця, відповідальність, перенавантаження стають основою стресу [1].

За формулюванням Всесвітньої Організації Охорони здоров'я, синдром «емоційного вигорання» – це фізичне, емоційне, або мотиваційне виснаження, що характеризується порушенням продуктивності в роботі, втомою, безсонням, підвищеною схильністю до соматичних захворювань, а також вживанням алкоголю або інших психоактивних речовин для отримання тимчасового полегшення, що має тенденцію до розвитку фізичної залежності та (у багатьох випадках) суїцидальної поведінки.

Цей синдром розцінюється як стрес-реакція на тривалі виробничі та емоційні вимоги, які виникають унаслідок надмірної відданості людини своїй роботі з одночасним нехтуванням особистого життя або відпочинком. За Міжнародною класифікацією хвороб X перегляду, цей стан належить до рубрики «Стрес, пов'язаний із труднощами підтримки нормального способу життя» [1]. Отже його зараховують до професійних явищ.

Науковці зазначають, що синдром емоційного вигорання характеризується наступними ознаками, які можна розділити на п'ять груп:

– Фізичні ознаки – тривале відчуття втоми та виснаження; зниження імунітету; безпричинна головний і м'язовий біль; втрата апетиту; порушення сну;

– Емоційні ознаки – низька самооцінка; відчуженість, самотність; втрата мотивації; цинічність, песимізм; зниження задоволеності та почуття виконаного обов'язку;

– Поведінкові ознаки – бажання ізолюватися від навколишнього світу; виконання елементарної діяльності вимагає великих витрат часу та сил; вживання алкоголю або наркотичних засобів, куріння; систематичне запізнення на роботу або прогули;

– Інтелектуальний стан – формальне виконання робочих обов'язків; відмова від участі в програмах для розвитку та навчання; зменшення інтересу до нових ідей у роботі; відмова від нової посади;

– Соціальні симптоми – відчуття ізоляції, незрозуміння іншими; немає часу й енергії для соціальної активності; відчуття нестачі спілкування з близькими; втрата інтересу до дозвілля, хобі.

Можна виділити декілька причин виникнення синдрому емоційного вигорання, це: надмірне робоче навантаження, завищені вимоги до себе (це особливо актуально у наш час, коли роботу розглядають не лише як спосіб заробітку, а й як одну з основних сфер самореалізації), на фоні тривалого спілкування з людьми, через дисбаланс між роботою та особистим життям, відсутність належної винагороди та мотивованості та інші. Отже, причин виникнення синдрому емоційного вигорання є досить багато.

Як зазначають фахівці, емоційне «вигорання» службовців проявляється досить різноманітно і широким спектром психосоматичних розладів, що становить серйозну загрозу їх здоров'ю та негативно позначається на ефективності і якості роботи, і що певною мірою пов'язано з розвитком у них депресивних розладів. Все це визначає необхідність застосування активних зусиль, спрямованих на сучасну діагностику депресії і синдрому «вигорання», а також розробку методів його профілактики та антистресової корекції з урахуванням особистісних якостей, реакцій, адаптаційних ресурсів особистості.

Одним з перших кроків у подоланні емоційного вигорання є розуміння власних меж і можливостей. Публічні службовці повинні навчитися визначати границі своєї праці, відпочинку та особистого життя. Планування часу і встановлення чітких пріоритетів може допомогти у збереженні балансу між професійними та особистими зобов'язаннями. Важливою складовою подолання емоційного вигорання є розвиток навичок саморегуляції. Це може включати в себе техніки релаксації, медитації, дихальних вправ та інших стратегій, спрямованих на зниження рівня стресу і покращення емоційного благополуччя. Публічні службовці також можуть залучати підтримку своєї команди та колег у подоланні емоційного вигорання. Створення підтримуючого та сприяльного середовища на робочому місці може сприяти психологічній стійкості та підвищенню мотивації. Освіта та професійна підготовка можуть допомогти публічним службовцям розширити свої знання та навички, що може збільшити їхню впевненість у собі та здатність ефективно впоратися зі складними ситуаціями. Нарешті, важливою умовою для подолання емоційного вигорання є створення здорового та підтримуючого робочого середовища. Це може включати в себе реалізацію програм та ініціатив, спрямованих на покращення робочих умов, зниження рівня стресу та підвищення мотивації персоналу.

**Висновки.** Синдром «емоційного вигорання» може з'явитися у публічних службовців як реакція на стресові умови та на вимоги професійного середовища. Подолання емоційного вигорання у публічних

службовців вимагає комплексного підходу, що включає в себе як індивідуальні стратегії саморегуляції, так і створення сприятливих умов на робочому місці. За допомогою цих заходів, публічні службовці можуть зберегти ефективність та стійкість у виконанні своїх обов'язків, забезпечуючи тим самим високу якість послуг для громади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Заблоцька-Сеннікова Н. В. Проблема «емоційного вигорання» у публічних службовців. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. С. 66 –68 [h-ttp://www.apfs.nuoua.od.ua/archive/22\\_2018/19.pdf](http://www.apfs.nuoua.od.ua/archive/22_2018/19.pdf) (дата звернення 01.04.2024).

2. Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмовний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25515/nzmened-99-105.pdf> . С. 99 – 105 (дата звернення: 01.04.2024).

**Дідик Наталія Дмитрівна,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри управління та адміністрування,  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна  
ORCID:0000-0003-4313-1943

### **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ**

Розбудова системи громадського здоров'я в умовах повномасштабної війни, в першу чергу, потребує переосмислення загальнонаціональної візії щодо подальшого розвитку системи громадського здоров'я. За останні роки система громадського здоров'я в Україні пережила низку реформ. Першим ефективним кроком модернізації системи громадського здоров'я була ліквідація Державної санітарно-епідеміологічної служби (надалі – СЕС), функції якої розподілили між різними інституціями. Зокрема, основні повноваження у галузі громадського здоров'я покладено на Центр Громадського Здоров'я (надалі – ЦГЗ) МОЗ України. Такий підхід у реструктуризації в цілому відповідає міжнародним моделям національних інститутів громадського здоров'я. Серед інших органів, що забезпечують функцію державного нагляду (контролю) за галузями функціонування - Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та Державна служба України з питань праці.

Незважаючи на певні позитивні зрушення в напрямку розбудови спроможної системи громадського здоров'я в Україні, у цих процесах існує низка проблем, що вимагають швидких дій щодо оновлення законодавства, організації мережі структур громадського здоров'я з чітко визначеними

функціями й обов'язками на всіх рівнях, а також нарощування експертного потенціалу в системі. Таке посилення спроможності системи громадського здоров'я громадського здоров'я має, в першу чергу, вплинуло на програмні та політичні рішення у галузі охорони здоров'я. Результатом діяльності у цьому напрямі наразі стала розробка у 2024 році нової Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2024-2026 рр. [3] (наразі триває громадське обговорення проєкту нової Стратегії).

Як зазначається в пояснювальній записці до проєкту Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, її розробка зумовлена необхідністю визначення ключових проблем здоров'я населення та формування пріоритетів та рішень, що дозволять створити сприятливі і стійкі умови для вирішення проблем та забезпечать подальший розвиток системи охорони здоров'я. Проєкт Стратегії розроблено з метою сприяння здоров'ю та добробуту громадян шляхом забезпечення справедливого доступу до якісних медичних послуг, побудови стійкої системи охорони здоров'я та забезпечення участі суспільства у її діяльності [3].

Сьогодні важко реально оцінити масштаби негативних наслідків для громадського здоров'я українців, що спричинені війною, починаючи від фізичної руйнації інфраструктури мережі медичних закладів, що унеможлиблює доступ до медичних послуг і, завершуючи поширенням різноманітних інфекційних хвороб, мінно-вибухових поранень, екоциду, погіршенням ментального здоров'я населення тощо. За таких умов проблема визначення пріоритетних напрямків державного управління системою громадського здоров'я та удосконалення механізму її державного регулювання з врахуванням сучасних загроз стоїть надзвичайно гостро.

Прийняття базового Закону України «Про систему громадського здоров'я» [2], який визначає організаційно-правові та соціально-економічні засади функціонування системи громадського здоров'я в Україні, регламентує суспільні відносини у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення, конкретизує правовий статус суб'єктів у цій сфері, встановлює організаційно-правові основи здійснення державного нагляду (контролю) у сферах господарської діяльності, які можуть становити ризик для санітарно-епідемічного благополуччя населення стало лише першим кроком для подальшого удосконалення законодавства у сфері громадського здоров'я та трансформації існуючих механізмів управління досліджуваними суспільними відносинами.

В своїх фундаментальних дослідженнях актуальних проблем державного управління та регулювання відносин у сфері охорони здоров'я, З. С. Гладун визначає характерні риси цієї галузі як об'єкта управління та регулювання, а саме. Науковець вважає, що сутність державного управління системою охорони здоров'я полягає в тому, що об'єктом управління є система охорони здоров'я як складне, динамічне, соціальне явище; управління системою охорони здоров'я не можна розглядати окремо від держави, її соціально-економічного розвитку; управління системою охорони

здоров'я є особливою соціальною функцією, що впливає з потреб суспільства. Державне управління системою охорони здоров'я населення має певні властивості: здійснюється на основі закону; має активний цілеспрямований характер; має загальносистемний характер, тобто управлінський вплив здійснюється на усі складові системи охорони здоров'я; має організуючий характер; виражається у правових і організаційних формах; захищає та ставить у формальну рівність об'єкти управління (заклади охорони здоров'я) всіх форм власності; для управління структурними змінами у сфері охорони здоров'я використовує як прямі адміністративні, так і непрямі економічні методи; суб'єкти державного управління в межах своєї компетенції наділені правом контролю діяльності об'єктів охорони здоров'я недержавної форми власності...» [1, с. 85].

З такою позицією вченого неможливо не погодитись, адже безсумнівно охорона здоров'я, з одного боку, була і є однією з пріоритетних сфер гуманітарної галузі та прямо залежить від соціально-економічного благополуччя та політичної сталості країни, а з іншого боку, це надзвичайно уразлива до надзвичайних подій та суспільно-політичних явищ, які негативно впливають на здоров'я населення та можливість організації надання медичної допомоги, сфера.

Підсумовуючи доцільно констатувати, що на сучасному етапі в Україні триває розбудова системи громадського здоров'я, яка заснована на фундаментальних ключових напрямках: охорона здоров'я; профілактика захворювань; сприяння здоровому способу життя. Вбачається, що сучасні тренди розвитку суспільних відносин, ставлять публічне управління перед потребою трансформації механізмів та розробки нових напрямів державної політики в сфері громадського здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2007. 720 с
2. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 28.03.2024)
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2024–2026 роках <https://www.umj.com.ua/uk/novyna-252938-rozrobleno-strategiyu-rozvitku-sistemi-ohoroni-zdorov-ya-do-2030-roku> (дата звернення: 28.03.2024)



**Зайцева Людмила Олексіївна,**

канд. економ. наук, доцент кафедри менеджменту  
ДЗ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,  
м. Полтава, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9388-5500>

**Бойко Олена Володимирівна,**

асистент кафедри економіки і маркетингу  
ДЗ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,  
м. Полтава, Україна

## **ДИНАМІКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДПП В УКРАЇНІ ТА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ІНІЦІАТИВ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

В сучасних умовах війни та енергетичної кризи в Україні зростає потреба в збільшенні виробництва відновлюваної енергії (ВДЕ) — більш економічної, кліматично нейтральної, яка вимагатиме впровадження нових технологій. На відновлення стійкої, інвестиційно-привабливої енергетичної галузі базується післявоєнне відродження української економіки, в умовах зеленого переходу та енергетичної безпеки, декарбонізації промисловості, мінімізації екологічних втрат та ефективного використання відходів для виробництва енергії. Створенню відповідних умов для збалансованого розвитку галузі та сприянню залучення інвестицій в розвиток розподіленої генерації, біоенергетики, водневої енергетики покликано механізм реалізації проектів на засадах ДПП.

**Метою статті** є аналіз динаміки реалізації проектів ДПП в Україні та фінансування проектних ініціатив: проблеми, перспективи

Розвиток ДПП в Україні стримується насамперед недосконалістю інституційного та нормативно-законодавчого забезпечення. Регулювання взаємодії держави і приватних інвесторів регулюється багатьма нормативно-правовими документами [2; 3; 4; 7], що ускладнює розподіл механізмів регулювання процедур.

Втім, недооцінюється роль ДПП у вирішенні проблем, пов'язаних з відновленням та модернізацією національної економіки, в тому числі в українській енергетиці. Динаміка реалізації проектів з ДПП в Україні, щодо різних галузей приведена в табл. 1. Показники 2018- 2023 роки свідчать про зниження тенденції кількості договорів укладених на умовах ДПП.

## Галузева динаміка реалізації проектів ДПП в Україні [5]

Галузі	Галузеві угоди (проекти) ДПП в Україні, %			Договори ДПП на 01.01.2022, (од.)	Договори ДПП на 01.01.2023, (од.)
	2018	2019	2020		
Виробництво, розподілення та постачання електричної енергії	6	6	8	3	
Виробництво/ транспортування/ постачання/розподіл природного газу	19	15	1	8	5
Збір, очищення та розподіл води	40	40	33	8	5
Поводження з відходами, крім збирання та перевезення	2	2	5	4	1
Інфраструктура	11	13	8	3	
Охорона здоров'я	7	4		2	4
Туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт	2	6	3	2	2
Пошук та розвідка корисних копалин	2	2	0		
Управління нерухомістю	3	0	0		
Інші	8	12	8	1	3

Серед 10 ключових пріоритетів існування та розвитку України в 2023 році після безпеки громадян та інтеграції України в ЄС та НАТО енергетичний фронт посідає 3 місце [8].

Тому в нагоді стануть приклади вдалої реалізації проектів ДПП, стосовно енергетики: 1) 2015 р. м. Малин (Житомирська область) вперше в Україні реалізовано проект, щодо використання відновлюваного біопалива, пелет із соломи замість природного газу чим продемонстровано доцільність використання біопалива та залучення приватного сектору до вирішення нагальних енергетичних проблем в Україні;

2) у рамках здійснення ДПП (2015 р) укладено договір про спільну діяльність між територіальною громадою міста Остер в особі Остерської міської ради (Чернігівська область) та корпорацією «Укратомприлад», щодо реконструкції окремих складових цілісного майнового комплексу системи теплопостачання; будівництво теплотраси; оптимізація теплових мереж, забезпечення стабільної роботи; - надання якісних послуг з виробництва теплової енергії та постачання теплової енергії;

3) наймасштабніший проект (2015 р.) ДПП у сфері енергетики «Енергетичний міст «Україна – Європейський Союз». Ініціатором проекту став консорціум у складі: EDF Trading (Велика Британія), Westinghouse Electric Sweden (Швеція), Polerergia International (Люксембург). Розрахункова

вартість цього проекту – 243,5 млн євро в цінах 2017 р, а метою є створення умов для інтеграції об'єднаної енергетичної системи України до європейської енергосистеми ENTSO-E за рахунок забезпечення експорту електричної енергії з енергоблоку № 2 Хмельницької АЕС, що дозволить підвищити рівень використання та збільшення потужності ядерних енергоблоків (Південноукраїнської, Запорізької АЕС), створити умови та інструменти, необхідні для залучення ДП «НАЕК Енергоатом» коштів для фінансування розвитку енергетичної інфраструктури, тим самим розширюючи генеруючі потужності українських об'єктів ядерної енергетики та підвищуючи ефективність енергоблоків [6].

Серед основних проблем, що перешкоджають й стримують ефективно впровадження проектів розвитку в електроенергетичній галузі за участю держави та бізнесу на умовах взаємовигідного співробітництва, слід виділити: повномасштабну війну в Україні; недосконалість вітчизняного законодавства; слабкий розвиток фінансових інститутів та ринків капіталу: відсутність державної стратегії розвитку інфраструктури та потужних інституційних інвесторів; недосконалість системи державного контролю за реалізацією інфраструктурних проектів на всіх рівнях; незначний рівень залучення коштів венчурних фондів через високий ризик, відсутність у фінансових суб'єктів досвіду та бажання інвестувати в інструменти ДПП; слабкий юридичний захист інвестицій; низька інституційна та фахова спроможність державного партнера; недосконалість нормативної бази; вплив політичних та геополітичних ризиків; відсутність уніфікованого прозорого механізму планування співробітництва в межах ДПП, недостатня мотивація партнерів до налагодження ДПП, відсутність актуальних баз даних щодо потенційних та діючих об'єктів ДПП; недовіра приватних партнерів до влади, високий рівень корупції; відсутність державних гарантій у процесі реалізації договорів ДПП.

Отже, представлені енергетичні проекти, в рамках процесу впровадження ДПП в Україні, характеризуються маловитратністю та повільністю реалізації, у тому числі через недосконалість інвестиційного середовища, щодо залучення приватних інвестицій. Тоді, як в країнах світу, через передачу приватному сектору ініціатив щодо фінансування, будівництва, реконструкції, експлуатації, управління об'єктами інфраструктури, що перебували в державній власності, на нормотворчому рівні (1992 р., Великобританія «Ініціативи приватного фінансування» [9]) з чітким визначенням умов; з'явилися можливості актуалізувати залучення приватних інвестицій та організаційного потенціалу до розробки й реалізації проектів ДПП та здійснення ефективного управління ризиками при реалізації проектів.

Перелічені проблеми не зменшують увагу до механізму співробітництва в межах ДПП та потребують негайних рішень. На сьогодні у напрямку фінансування проектів розвитку в електроенергетичній галузі за участю держави та бізнесу на умовах взаємовигідного співробітництва створено Фонд розвитку інновацій та Державної інноваційно фінансово-

кредитної установи в рамках виконання Стратегії розвитку у сфері інноваційної діяльності на період до 2030р. та освоєння коштів для комерціалізації нових технологій, щодо модернізації існуючої інфраструктури енергопостачання та впровадження інноваційних технологій, у т.ч. «розумних мереж», технологій уловлювання, технологій зберігання та повторного використання вуглецю, а також промислового виробництва та використання водню.

Наступним джерелом фінансування слід вважати новостворений державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації, що передбачає цільову спрямованість екологічних податків на енергоефективність та декарбонізацію, за прикладом застосування 21 країною ЄС, тобто акумульовані у фонді кошти спрямують виключно на: фінансування програм і заходів з енергоефективності, зокрема на державні цільові програми у сфері енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, декарбонізацію; компенсації, здешевлення кредитів і лізингових зобов'язань, залучених фізичними та юридичними особами на енергоефективні заходи, енергосервіс, «зелені» проекти, скорочення викидів CO<sub>2</sub>; виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, отриманими державою на реалізацію інвестиційних проектів у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики, декарбонізації [1].

Уряд країни розраховує на пільгові кредити від партнерів, міжнародних фінансових організацій, банків, грантову підтримку й індивідуальні внески, для чого вже створена платформа United24 з широким залученням приватного як іноземного так і вітчизняного бізнесу на умовах співпраці в рамках реалізації проектів (ДПП).

Щодо реалізації проектів ДПП з відновлюваної енергетики вважаємо найефективнішою формою партнерства – пайове фінансування, що передбачає участь у проекті держави, приватного бізнесу, місцевої влади та населення. Багаторічний досвід використання такої форми партнерства накопичений у вітроенергетиці Данії, де працює понад 3000 установок, спільними власниками яких є близько 150 тис. громадян

Також доречно використовувати змішані форми партнерства, що поєднують у собі окремі елементи описаних типів контрактів. Вони створюють можливості для об'єднання розвитку, фінансування, управління, інших операції з предметом договору. Участь у капіталі державного підприємства приватного інвестора може являти собою акціонування (корпоратизацію) або створення змішаного підприємства [5].

*Висновки.* Взаємодія державних інститутів і приватного сектора в сучасних умовах відбудови України покликана зменшити дефіцит фінансування важливих капіталомістких і соціально значущих інвестиційних програм. Більшість енергетичних проблем є загальнодержавними тому й вирішення потребують на рівні держави, що пов'язано з актуальністю й важливістю енергозабезпечення економіки й населення через наявність потужних розгалужених мереж постачання

енергії (єдиної енергетичної системи для постачання електроенергії, газотранспортної та нафто-транспортної системи та ін.).

#### Список використаних джерел:

1. Забаштанський М, Роман Ломонос Р., Ломонос Р. Роль державно-приватного партнерства в забезпеченні фінансової безпеки держави. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1 (33 ). С. 114-122. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-114-122](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-114-122)
2. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01 липня 2010 року № 2404-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17?lang=en> (дата звернення: 29.03.2024)
3. Закон України «Про концесію» від 03 жовтня 2019 року №155-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/en/155-20> (дата звернення: 29.03.2024)
4. Залознова Ю. С., Петрова І. П., Трушкіна Н.В. Визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство»: теоретичні засади. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. URL: [http://www.economyand.society.in.ua/journal/5\\_ukr/16.pdf](http://www.economyand.society.in.ua/journal/5_ukr/16.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
5. Малін О. Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : *Аналітичний звіт*. Одеса, 2020. 31 с. URL: [https://economics.net.ua/files/analytics/2020\\_MOL.pdf](https://economics.net.ua/files/analytics/2020_MOL.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
6. Методичні рекомендації щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, *Мінекономрозвитку України*; Наказ, Рекомендації від 07.06.2016 № 944 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0944731-16#Text> (дата звернення: 29.03.2024)
7. Ткаченко Я. С. Інструменти фінансування інфраструктури: сучасні світові тенденції проектного фінансування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19, Ч. 2. С. 144–147 URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_19/economic\\_19\\_2.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/economic_19_2.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
8. Угоди про концесію послуг: Тлумачення КТМФЗ 12. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_001#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_001#Text) (дата звернення: 29.03.2024)
9. Casady, C., Eriksson, K., Levitt, R., & Scott, W. (2018). Examining the State of Public-Private Partnership (PPP) Institutionalization in the United States. *Engineering Project Organization Journal*. 8, 177–198. DOI: 10.25219/epoj.2018.00109.

**Замула Ростислав Олегович,**  
здобувачі третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри публічного управління та права  
Придніпровська державна  
академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна;  
**Євсєєва Галина Петрівна,**  
д. н. з держ. управ.,  
професор кафедри публічного управління  
та права Придніпровська державна  
академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В ІНСТИТУТАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків визнано в усьому світі найважливішим чинником досягнення сталого розвитку, а також умовою побудови правової та демократичної держави, в якій гарантуються та забезпечуються права і свободи людини. Протягом останніх десятиліть Україна досягла значного прогресу в забезпеченні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах та приєдналася до всіх основних міжнародних договорів у сфері гендерної рівності та прав жінок, зокрема Пекінської декларації, Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок та Факультативного протоколу до неї, відповідних конвенцій Міжнародної організації праці, Конвенції про права осіб з інвалідністю.

**Мета дослідження** полягає в дослідженні механізмів забезпечення гендерної рівності в інститутах державної влади та органах місцевого самоврядування в контексті євроінтеграції України.

Україна є учасницею ключових міжнародних договорів з прав людини, зокрема Загальної декларації прав людини [2], Міжнародного пакту про громадянські і політичні права [4], Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права, Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3].

У 2020-2021 роках Україна отримала офіційний статус учасниці таких міжнародних ініціатив, як «Партнерство Біарріц» і «Коаліція дій для сприяння досягненню гендерної рівності», набула членства у Міжнародній коаліції за рівну оплату праці (ЕРІС), а також приєдналася до Групи друзів жінок, миру й безпеки, чим продемонструвала прихильність до реалізації резолюцій Ради Безпеки ООН. Відповідно до розпорядження Кабінету міністрів України щодо заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності [5] одним з пріоритетних напрямків є забезпечення «наскрізності принципів гендерної рівності» [5]. В межах реалізації цього

напрямку роботи була прийнята та затверджена Стратегія гендерної рівності у сфері освіти до 2030 р. [6] та напрацьований операційний план заходів [6].

Стратегія визначає базові принципи, цільові групи, стратегічні цілі та завдання щодо реалізації державної політики стосовно забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері освіти і базується на трьох основних принципах, зокрема:

«змістових – дотримання демократичних цінностей і свобод, рівності, справедливості, демократії, верховенства права, егалітарності (рівності прав і можливостей), поваги до людської гідності, доступності, недискримінації;

функціональних – системність, інклюзивність та широке, активне і значуще залучення жінок і чоловіків та всіх заінтересованих сторін до реалізації цієї Стратегії, проведення моніторингу та оцінки прогресу її реалізації, відкритість і прозорість, інноваційність, інтерсекційність та врахування потреб різних груп залежно від можливих додаткових підстав для дискримінації (раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак);

організаційних – об'єктивність та обґрунтованість визначення проблем у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, проведення оцінки їх масштабу, відповідність міжнародним нормам та зобов'язанням, оптимальність варіантів розв'язання проблем, орієнтація на кращі міжнародні стандарти та практики у сфері освіти, відкритість процесу реалізації положень цієї Стратегії та надійний механізм підзвітності, включаючи конкретність, досяжність цілей та вимірюваність очікуваних результатів її реалізації» [6].

Загалом нормативно-правову базу щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в Україні удосконалено. Станом на серпень 2021 року більше ніж 80 органів місцевого самоврядування в Україні підписали Європейську хартію рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад [1], розроблену у 2004 році Радою європейських муніципалітетів і регіонів (РЕСМР) (далі – Хартія). Хартія, підтримана Європейською Комісією, закликає органи місцевого самоврядування взяти на себе зобов'язання використовувати існуючі повноваження і партнерство для досягнення більшої рівності своїх громадян.

Підписання Хартії органами місцевого самоврядування демонструє готовність дотримуватися принципів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та реалізувати зобов'язання у сфері гендерної рівності на території територіальної громади. Пріоритети, заходи та ресурси для їх реалізації відображаються у відповідному плані дій органу місцевого самоврядування.

**Висновки.** Незважаючи на позитивні зрушення у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, гендерна нерівність ще існує у багатьох сферах місцевого самоврядування. На сьогодні в Україні створено нормативно-правову базу з питань забезпечення рівних прав та можливостей

жінок і чоловіків. Проте частина ухвалених документів різного рівня має декларативний характер та не містить норм прямої дії, що створює певну правову прогалину, яка дає змогу уникнути вирішення питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

Військова агресія Російської Федерації проти України загострює існуючі проблеми та створює нові виклики для різних груп жінок і чоловіків. Це власне потребує наукового вивчення та напрацювання механізмів подолання цих проблем, що й передбачають наші подальші наукові дослідження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад. URL: <https://gender.auc.org.ua/?p=90> (дата звернення: 29.03.2024)
2. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення: 29.03.2024)
3. Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Документ 995\_004, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.08.2021. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення: 29.03.2024)
4. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. *Міжнародний пакт ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР N 2148-VIII від 19.10.73* URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text) (дата звернення: 29.03.2024)
5. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності. Розпорядження КМУ від 16 грудня 2020 р. № 1578-р. Документ 1578-2020-р, чинний, поточна редакція – Прийняття від 16.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1578-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.03.2024)
6. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації. Розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.03.2024)



**Іванов Євген Вікторович,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6511-2474>

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Сьогодні неможливо уявити наше життя без інформаційних технологій. Стрімкий розвиток цифровізації створює можливості задовольнити велику кількість потреб людини, включаючи потреби в сфері публічного управління та адміністрування. Україна обрала курс на створення так званої «сервісної держави» або «держави у смартфоні», що передбачає розробку спеціальних додатків, ресурсів і програм для підвищення якості надання адміністративних послуг. Цей процес має свої причини, зокрема, зручність отримання послуг онлайн, економія часу і енергії. Особливого значення набуває процес цифровізації під час військового стану, що оголошується у випадках загрози національній безпеці чи громадському порядку, має значний вплив на функціонування різних секторів суспільства. У зв'язку з військовим станом часто змінюються пріоритети, встановлюються обмеження й вводяться нові правила.

**Мета.** В цій статті ми розглянемо вплив цифровізації на якість надання адміністративних послуг.

Визначення цифровізації надане в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки й затвердження плану заходів щодо її реалізації, відповідно до якої цифровізація – це насичення електронними цифровими пристроями, засобами, системами фізичного світу та налагодження між ними обміну електронним зв'язком, що фактично дозволяє інтегрувати взаємодію віртуального та фізичного, тобто створення кіберфізичного простору [4].

У сучасному світі цифрові технології стають все більш невід'ємною частиною нашого життя. Цифровізація проникає у всі сфери діяльності людського буття, змінюючи підходи до вирішення різних завдань та покращуючи якість надання послуг. Однією з галузей, яка значно може виграти від цифровізації, є адміністративні послуги. Цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси, забезпечувати більшу доступність і швидкість отримання послуг, а також покращувати їхню якість та ефективність.

Однією з основних переваг цифровізації є можливість оптимізувати адміністративні процеси. За допомогою цифрових технологій можна автоматизувати багато рутинних операцій, що раніше вимагали б великої кількості часу та людських ресурсів. Наприклад, введення електронних

систем електронного документообігу, онлайн-реєстрація та запис на прийом до органів влади, впровадження електронного документообігу та системи електронних платежів дозволяє значно прискорити процеси надання адміністративних послуг і знизити ймовірність виникнення помилок через людський фактор.

Цифрові технології роблять адміністративні послуги більш доступними для громадян. Завдяки онлайн-платформам й мобільним додаткам з'явилась змога отримати доступ до послуг з будь-якого місця та у будь-який час, не обмежуючись робочими годинами органів влади, що особливо набуло актуальності після повномасштабного вторгнення росії. Крім того, цифрові технології дозволяють значно зменшити час очікування на отримання послуги шляхом автоматизації процесів і впровадження систем онлайн-черги й електронних талонів.

За допомогою аналітичних інструментів та систем збору й аналізу даних можна здійснювати постійний моніторинг якості послуг та вчасно виявляти і усувати будь-які недоліки. Крім того, цифрові технології дозволяють персоналу органів влади швидко отримувати необхідну інформацію й координувати свою роботу, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та швидкості вирішення питань громадян.

Головною метою цифровізації адміністративних послуг є полегшення комунікації з органами державної влади та місцевого самоврядування. Проте у процесі реалізації постала проблема так званої «цифрової нерівності». Користування інтернет-технологіями передбачає наявність у особи відповідних знань і навичок, проте внаслідок низького рівня цифрової грамотності не всі громадяни можуть користуватись новим способом отримання адміністративних послуг. За даними Міністерства цифрової трансформації України рівень цифрової грамотності серед українців становить нижче середнього [2, с. 216]. У цей же час спостерігається яскраво виражений цифровий розрив між селом і містом – близько 35–40%. Наразі у стані цифрової нерівності перебувають близько 8 мільйонів українців [1, с. 23].

**Висновки.** Таким чином, цифрові технології відкривають нові можливості для забезпечення і підвищення якості надання адміністративних послуг. Їх впровадження дозволяє оптимізувати процеси, забезпечувати більшу доступність і швидкість надання послуг, а також покращувати їхню якість й ефективність, що стає ще більш актуальним в умовах військового стану.

Однак для успішної реалізації цифровізації необхідно враховувати потреби, можливості і очікування громадян, забезпечувати надійний захист персональних даних, підвищувати інформаційну безпеку, усунути такі проблеми як цифрова нерівність та цифровий розрив, а також проводити постійний моніторинг й вдосконалення процесів з урахуванням змін у суспільстві і технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баранов О. А., Попова І. М. Правові проблеми дистанційного надання адміністративних послуг. Університетські наукові записки. 2011. № 2. С. 242 – 247. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Unzap\\_2011\\_2\\_41.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Unzap_2011_2_41.pdf) (дата звернення 09.05.2024).

2. Вінник О. М. *Проблеми цифровізації: правовий аспект*. Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 215-221. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78995/1/Vinnyk\\_digitalization.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78995/1/Vinnyk_digitalization.pdf) (дата звернення 09.05.2024).

3. Мохова Ю. Л. *Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України*. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 22 – 28. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%20%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B..pdf> (дата звернення 09.05.2024).

4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 07.03.2022. Офіційний вісник України. 2018. № 16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826-2020-%D0%BF> (дата звернення: 09.05.2024).

**Козинський Олексій Анатолійович,**  
здобувач вищої освіти  
за другим (магістерським) рівнем,  
спеціальність 281 «Публічне управління  
та адміністрування»,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

#### **ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Початком активного реформування сфери охорони здоров'я можна вважати 2014-2015 роки, коли було прийнято Програму діяльності Кабінету Міністрів України [4] та Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [5], де

було прописано мету державної політики у сфері охорони здоров'я та означено основні стратегічні цілі реформи.

Різні аспекти реформування системи охорони здоров'я в Україні, її недоліки, ризики та нормативно-правове забезпечення досліджували А.Д. Барзилович, К. С. Вишньовська, О. В. Галай, Л. Р. Криничко, Ю. М. Малігон, Є.О. Іваненко, Д. Кривошеєв, Г. С. Лопушняк та ін.

**Мета статті:** розгляд нових пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я відповідно до положень Стратегії реформування системи охорони здоров'я до 2030 року.

Станом на 2020 рік, на Урядовому порталі було розміщено ключові результати медичної реформи за положеннями Стратегії 2015-2020 р.р. [3]:

1) запрацювала Програма медичних гарантій на рівні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги за договорами з НСЗУ;

2) близько 30 млн. 610 тис. українців уклали декларації з лікарями первинної ланки;

3) на надання населенню первинної допомоги законтрактовано 1682 надавачів медичних послуг (1102 – комунальні заклади охорони здоров'я, 206 – приватні, 374 – лікарі ФОП);

4) програмою «Доступні ліки» користуються 2,4 млн. пацієнтів;

5) забезпечено доступність та стабільність роботи e-Health в режимі 24/7;

6) утворено комітет SDLC з метою ефективного управління розробкою функціоналу системи та ін.

Тобто, перші результати було отримано і одним з очікуваних позитивних кроків стала зміна підходів до фінансування системи охорони здоров'я.

На початок 2022 р. відбувається формування нового етапу реалізації реформи у сфері охорони здоров'я шляхом затвердження плану дій на період до 2030 року.

Починаючи з січня 2022 року розробляється та обговорюється Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року. З урахуванням пацієнтоорієнтованості як основного завдання нової Стратегії-2030, участь у її розробці взяли представники громадськості, у тому числі ті, які спеціалізуються на вузьких темах (онкологічні та орфанні захворювання та ін.), запрошені експерти Всесвітньої організації охорони здоров'я та представники міжнародних проєктів технічної допомоги, практикуючі лікарі, а також провідні експерти Міністерства охорони здоров'я, Національної служби здоров'я, Держлікслужби, ДП «Медичні закупівлі», управлінці у сфері охорони здоров'я [2].

Було проведено низку публічних консультацій проєкту Стратегії з громадськістю та представниками медичного бізнесу за сприяння Національного Демократичного Інституту, Коаліції Реанімаційний Пакет Реформ та Інституту «Республіка»[2]. В результаті було визначено пріоритети Стратегії-2030 [6]:

– ефективно врегулювання;

- універсальне охоплення медичними послугами;
- громадське здоров'я та можливість реагування на надзвичайні ситуації;
- залученість людей та громад у систему;
- кадрові ресурси.

Серед основних очікувань від реалізації Стратегії до 2030 року заплановано: зменшення власних витрат пацієнта на медицину, збільшення тривалості життя чоловіків та жінок на 3 роки (до 70 та 80 років відповідно), зниження материнської та дитячої смертності до середнього рівня Європейського Союзу, зниження передчасної смертності від неінфекційних захворювань на третину, зниження рівня інвалідності через захворювання, яким можна запобігти, зниження захворюваності та інвалідності від туберкульозу, ВІЛ та гепатиту С, зниження смертності від дорожньо-транспортного травматизму на третину зменшення споживання тютюну, алкоголю та солі [6].

Дійсно початок активної фази воєнного конфлікту загальмував реалізацію намічених стратегічних задач й по закінченні війни доцільно переглянути плани щодо реалізації стратегії. Проте вони залишаються актуальними та відповідають нормам Європейського Союзу.

На формування Стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні вплинули такі фактори як: необхідність визначення основних стратегічних цілей державної політики у сфері охорони здоров'я; пошук правових шляхів подолання проблеми надання неякісної медичної допомоги населенню та захист прав пацієнтів; протидія та запобігання корупції у галузі охорони здоров'я, зокрема у сфері публічних державних закупівель; створення єдиної трирівневої системи медичних закладів; регулювання фармацевтичного ринку; необхідність впровадження «е-медицини»; фінансування за системою «гроші йдуть за пацієнтом» [1].

**Висновки.** Отже, серед пріоритетів та очікувань від реформування системи охорони здоров'я завдяки практичному впровадженню положень «Стратегії-2030» можна виділити наступні: пацієнтоорієнтованість (пріоритет прав пацієнта, підвищений рівень життя, зменшення власних витрат пацієнта на медицину); доступність і якість медичних послуг (запровадження принципу безпеки медичних послуг, системи контролю за якістю, максимальне охоплення медичними послугами, удосконалення законодавства у сфері обігу лікарських засобів); оптимізація структури медичних закладів та захисту персоналу (розробленням правил поведінки працівників сфери охорони здоров'я, запровадження нової моделі інтернатури і лікарської резидентури).

#### **Список використаних джерел:**

1. Галай В.О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. № 6, 2022. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.06.34>
2. Кривошеев Д. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медпослуги по всій Україні. URL:

<https://rpr.org.ua/news/stratehiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/> (дата звернення: 20.03.2024)

3. Медична реформа. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення: 20.03.2024)

4. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 11 грудня 2014 року № 26- VIII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 102. ст. 3005.

5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 4. ст. 67.

6. Стратегія розвитку охорони здоров'я до 2030 р.: очікування та пріоритети. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/625280> (дата звернення: 20.03.2024)

**Конюшков Андрій Анатолійович,**

доцент кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0009-0000-2950-653X>

**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**

професор кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

## **РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

У сучасній Україні виникає питання про нову культуру інтерактивної взаємодії органів державної влади та громадськості, що тим самим змінює акценти впливу електронного управління, як засобу інформатизації та комп'ютеризації системи державного управління на свідомість людини, її мотивацію та бажання та можливість отримати відповідну послугу в електронному вигляді [2, с. 48] При цьому слід враховувати і той факт, що в умовах реалізації електронного управління як нової форми інтерактивно-комунікативної взаємодії органів державної влади та громадськості формується нова модель інформаційно-комунікативних відносин між ними, яка розширює форми та способи участі останніх у процесах створення та реалізації державної політики, підвищує їх громадську та політичну активність та відповідальність, створює умови для вільного поширення інформації з метою формування цілісної структури суспільно-управлінської свідомості [1, с. 22]

Представлені протиріччя зумовили актуальність та вибір теми дослідження «Передумови для електронного управління системою надання адміністративних послуг».

**Мета статті** полягає у виділенні та узагальненні проблем нормативного забезпечення процесу передумов для електронного управління системою надання адміністративних послуг.

Понятійне поле менеджменту системи регулювання електронного управління адміністративних послуг в Україні перенасичене дихотомічним різноманіттям дефініцій, які є насправді тотожними, що призводить до одночасного використання різних категорій послуг. Для аналізу наукового дослідження, перш за все, визначимо змістовне наповнення, яке ми вкладаємо в основну термінологію дослідження.

Під «послугою» загалом мається на увазі діяльність одного суб'єкта, що здійснюється за ініціативою іншого з метою задоволення потреб останнього. Зазначена діяльність стає можливою лише за наявності двох обов'язкових умов: потреби у отриманні такої послуги та об'єктивної можливості її надати. Раніше послуги належали до сфери цивільно-правового регулювання. Але, коли ми говоримо про послугу, як про результат, який споживається при здійсненні надання послуги, слід враховувати і дії, що призвели до нього. Незважаючи на своє широке вживання в практиці термін «послуга» так і не отримав однозначного трактування та адекватного категоріального оформлення, тому вважаємо за необхідне проведення порівняльного аналізу різних наукових підходів дослідників з метою упорядкування та розмежування тлумачень основних утворюючих термінів: «державні», «публічні», «суспільні», «управлінські» та «адміністративні», «електронні».

На жаль, в Україні внаслідок неправильного тлумачення понять спостерігається одночасне використання у понятійно-категоріальному апараті системи надання адміністративних послуг різних визначень синонімічних термінів. Провідний український спеціаліст П. Надолішний акцентує увагу на проблемі запозичення понять із зарубіжних джерел, а саме на необхідності знаходження англійських відповідностей українською, а не лише українською – англійською. Але численні наукові праці фокусуються саме на інтерпретації поняття «публічна послуга», ґрунтуючи на ньому соціально-економічні підходи до функцій влади, спрямованих на задоволення суспільних інтересів. Аналогічне і з перекладом терміна «public administration» – «публічне адміністрування», що більшістю українських теоретичних досліджень з цього питання обґрунтовується прагненням розширити традиційне розуміння терміна «державне управління» за рахунок розвитку місцевого самоврядування та процесів формування громадянського суспільства.

Оскільки жоден із розглянутих наукових підходів, не виявився вичерпним і відбиваючим практично всі аспекти надання адміністративних послуг, вважатимемо, що вони мають лише концептуальний характер.

Виділимо найхарактерніші ознаки передумов для електронного управління системою надання адміністративних послуг:

- позитивний ефект як результат діяльності, що полягає у задоволенні потреб конкретного суб'єкта;
- первинність потреб замовника у діях виконавця при наданні послуги;
- синхронність надання та отримання послуги;
- споживання послуги не передбачає права власності на неї, на відміну від товару (речей);
- послуга, як правило, не призводить до виникнення матеріальних (майнових) правовідносин, тобто форма задоволення потреб сама по собі не пов'язана виключно з утворенням матеріального носія;
- диференційованість якості послуги, яка залежить від кваліфікації виконавця (тобто постачальника послуги) та процесу здійснення ним певних дій;
- ексклюзивність послуги (тобто вона надається конкретним суб'єктом правовідносин – виконавцем, який надає послуги);
- неможливість зберігання послуги та, відповідно, її накопичення та перерозподілу;
- невичерпність послуги, яка дозволяє нам трактувати «послугу» як:
- взаємодія надання послуги та її споживача;
- процедуру, здійснення надалем послуги певних дій при виконанні покладених на нього функцій;
- результат дій надання («результат послуги»).

Основні завдання електронного управління системою надання адміністративних послуг:

- налаштування інформаційних комунікацій між органами влади, створення централізованих баз даних із технологіями розподіленої обробки даних для забезпечення електронного документообігу в усіх органах влади;
- забезпечення надання органами влади фізичним та юридичним особам послуг електронними засобами у доступній та зручній формі, без тимчасових та просторових обмежень;
- сприяння розвитку електронного ринку товарів та послуг для забезпечення державних замовлень, організації тендерів, ефективності управління виробництвом та реалізацією товарів та послуг з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на міжнародному ринку;
- впровадження електронної демократії як форми забезпечення прозорості, довіри у відносинах між державою та громадянами, бізнесом, відкритості публічної адміністрації для соціального контролю;
- підвищення якості життя громадян шляхом удосконалення надання соціальних послуг, системи охорони здоров'я, забезпечення гарантій правової, екологічної та особистої безпеки, розширення можливостей освіти;
- Впровадження системи електронного судочинства [6, с. 61]

**Висновки.** Трансформація діяльності органів державного управління в електронний вид обмежена колізійним характером законодавства з одного боку та бюджетним фінансуванням з іншого, що не сприяє швидкому



впровадженню електронного управління та ефективному функціонуванню системи надання адміністративних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мохова Ю. Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 22 – 28. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1> (дата звернення: 20.03.2024)
2. Кравчук І. М. Правове регулювання надання адміністративних послуг при використанні інтернет-технологій. Правова інформатика. 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15909/1> (дата звернення: 20.03.2024)

#### **Кошель Олексій Олександрович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

#### **Богуславська Світлана Іванівна,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та  
державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

## **ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Актуальність. Концепція державної політики інформатизації охорони здоров'я України охоплює такі важливі управлінські напрями, як базис розробки та провадження державної політики в царині інфраструктури інформатизації охорони здоров'я, загальні вектори науково-технічної політики інформатизації охорони здоров'я України, основи правової політики інформатизації в галузі охорони здоров'я, засади політики міжнародного співробітництва в царині інформатизації охорони здоров'я, норми та напрями підготовки суспільства до інформатизації охорони здоров'я [1]. Однак, інформатизація – дуже мінлива царина, у якій весь час з'являються нові потреби, виклики та можливості. Тому державна політика у сфері інформатизації охорони здоров'я потребує постійного перегляду та оновлення.

**Мета статті** – конкретизація основ і напрямів державної політики у сфері інформатизації охорони здоров'я України.

Мінцер О. П. зазначає: «Значну увагу останнім часом приділяють проблемі інформатизації охорони здоров'я. Загальноприйнято, що головною метою інформатизації є забезпечення валідною, релевантною, пертинентною, своєчасною інформацією всіх закладів системи охорони здоров'я» [2, с. 125].

Важливим напрямом державної політики у сфері інформатизації охорони здоров'я є інформаційне забезпечення пацієнтів, хворих та здорових людей медичною інформацією. Особисті та домашні системи інформаційної підтримки, підключені до медичних та глобальних інформаційних мереж, вже розробляються та використовуються у світовій практиці. Натепер перед державною політикою постає нове завдання – інформаційне забезпечення індустрії здоров'я з метою розвитку можливостей для покращення стану здоров'я кожного громадянина та підвищення загального рівня здоров'я нації, включаючи традиційні напрямки, як то санітарія та гігієна. Інформаційної підтримки та популяризації потребують такі царини, як валеологія, екологія середовища, забезпечення безпеки здоров'я та життєдіяльності, психологічна реабілітація, що надзвичайно актуальна у воєнний час, тощо.

У своєму дослідженні Михайленко П. М., Скалецький Ю. М., Протас С. В. доходять висновку, що «Розбудова системи охорони здоров'я в Україні потребує залучення усіх наявних інституційних та інформаційних ресурсів, урахування сучасних європейських трендів щодо використання наукових та фактичних даних, Цілей сталого розвитку 2030 р. та європейської політики «Здоров'я – 2020» при пріоритизації напрямів діяльності у сфері охорони здоров'я, а також активізації участі України у роботі Мережі з питань використання наукових даних при формуванні політики EVIPNet-Європа» [3, с. 65].

В цілому основи державної політики у сфері інформатизації охорони здоров'я України можуть поєднувати та розвивати наступні напрями.

Перший – формування мережі цифрової інфраструктури. Інформатизація і розвиток комунікативних технологій у царині охорони здоров'я передбачає розробку та функціональну підтримку цифрових платформ, універсальної системи електронної медичної документації, комунікаційних мереж для двостороннього обміну медичною інформацією між закладами, пацієнтами, державними органами, тощо.

Другий – запровадження єдиної електронної медичної системи. Її запровадження і розвиток забезпечить обмін і збереження медичної інформації про пацієнтів, їх медичних документів, рецептурних призначень, тощо, гарантуючи швидкий та безперервний доступ медичним працівникам до усієї необхідної для лікування інформації.

Третій – захист персональних даних лікарів і пацієнтів, тобто гарантування високого рівня безпеки персональних відомостей пацієнтів і конфіденційності медичної інформації з метою протидії несанкціонованого доступу до них.

Четвертий напрям – сприяння розвитку телемедицини та дистанційного медичного консультування, а саме поширення віртуальних консультацій,

дистанційної діагностики та моніторингу за станом здоров'я пацієнтів у різних ланках медичного обслуговування.

П'ятий напрям – активне впровадження та розвиток системи електронної реєстрації та обліку пацієнтів, функціонування якої суттєво спрощує роботу медичних установ, дозволяє запровадити управління чергами та підвищити рівень доступності медичних послуг.

Шостий напрям – активізація процесу використання штучного інтелекту та інструментів аналізу великих баз даних з метою прогнозування розвитку захворювань, оптимізації протоколів лікування та підвищення рівня ефективності медичних послуг.

Сьомий напрям – організація та супровід процесів навчання та підготовки медичного персоналу із використанням інформаційних і віртуальних технологій.

Восьмий напрям – стимулювання інноваційної та інвестиційної активності у медицині, яке передбачає підтримку інновацій та оптимізаційних проєктів з інформатизації охорони здоров'я через механізми залучення інвестицій та формування сприятливого середовища для поширення нових інформаційних технологій.

Дев'ятий напрям – це заходи щодо розширення меж міжнародного співробітництва та інтелектуального обміну досвідом у царині інформатизації галузі охорони здоров'я для запровадження кращих зарубіжних практик і підходів.

**Висновки.** Отже, основи державної політики у сфері інформатизації охорони здоров'я України мають бути спрямовані на формування мережі цифрової інфраструктури, запровадження єдиної електронної медичної системи, забезпечення захисту персональних даних лікарів і пацієнтів, розвиток телемедицини та дистанційне консультування з медичних питань, розширення меж електронної реєстрації та обліку пацієнтів, використання технологій штучного інтелекту та аналізу медичних відомостей, навчання та підготовка медичного персоналу для роботи у цифровому просторі, стимулювання інновацій та інвестицій у інформатизацію, міжнародне співробітництво у сфері інформатизації охорони здоров'я.

#### **Список використаних джерел:**

1. Концепція державної політики інформатизації охорони здоров'я України URL: [http://uacm.kharkov.ua/ukr/index.shtml?uderpol/ukoncept.htm#:~:text=\(дата звернення: 12.05.2023\).](http://uacm.kharkov.ua/ukr/index.shtml?uderpol/ukoncept.htm#:~:text=(дата звернення: 12.05.2023).)

2. Мінцер О. П. Створення єдиної інформаційної системи охорони здоров'я та забезпечення державної політики в області статистики охорони здоров'я. *Запорожский медицинский журнал*. 2013. № 1. С. 125 –126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zmzh\\_2013\\_1\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zmzh_2013_1_44) (дата звернення: 07.05.2023).

3. Михайленко П. М., Скалецький Ю. М., Протас С. В. Інформаційні та інституційні ресурси формування державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021. № 2. С. 62 –68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSG\\_2021\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSG_2021_2_13) (дата звернення: 13.05.2023).

**Краєвська Галина Олександрівна,**

кандидат економічних наук, старший дослідник,

старший науковий співробітник

відділу проблем формування соціального капіталу,

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0239-8855>

**ПРАКТИКИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ ОРІЄНТОВАНІ  
НА НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ**

Стратегічні основи розвитку міжсекторального партнерства в Україні відображено в Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. Кабінетом Міністрів України затверджено План заходів до 2024 року щодо реалізації цієї стратегії [1]. Переважна більшість заходів, які зазначено для реалізації в плані мають інформаційно-координаційний характер з елементами навчання, реклами та розгляду кращих практик. Більшість заходів сплановано реалізувати на загальнодержавному та регіональному рівнях. Зокрема проведення національного та регіонального форумів громадянського суспільства для обговорення актуальних питань розвитку громадянського суспільства та міжсекторальної співпраці. Другою особливістю є акцентування розвитку на безпеці. З цією метою організація комунікаційних майданчиків правоохоронних органів з представниками інститутів громадянського. Третьою особливістю є орієнтація діяльності міжсекторальної співпраці на моніторинг імплементації Угоди про асоціацію. Четвертий напрям реалізація міжсекторальних програм з міжнародного розвитку та співробітництва з метою залучення коштів від закордонних донорів. П'ятим напрямом є протидія шахрайству та іншим зловживанням у сфері благодійної та волонтерської діяльності, надання послуг та пільг, використання інститутів громадянського суспільства з метою запобігання відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом та фінансуванню тероризму.

Природно, що в умовах серйозних безпекових викликів вони мають пріоритетне значення. Але заходи щодо підвищення поінформованості громадян, представників бізнесу, посадових осіб місцевого самоврядування про роль інститутів громадянського суспільства та дієві механізми

міжсекторальної співпраці є етапом, який має вже еволюційно перейти на сприяння технологіям впровадження міжсекторальної співпраці на рівні територіальних громад. З метою поширення та формування системи створення стійких практик міжсекторальної співпраці доцільно на регіональних та районних рівнях створити консультаційні інституції щодо створення в контексті нормативно-правової та організаційно-економічної площини договорів міжсекторальної співпраці, пошук закордонних партнерів, ресурсів державної підтримки, виявлення внутрішніх ресурсів громади для реалізації партнерств такого типу.

Міжсекторальна співпраця унормовується укладанням договорів. На відміну від міжгромадівської співпраці, яка набула поширення в Україні та внаслідок цього було сформовано відповідний реєстр таких договорів. В міжсекторальній співпраці він відсутній, що свідчить про фрагментарність та безсистемність впровадження цих практик у територіальних громадах. Однак можна проаналізувати кращі спільні проекти, які було відібрано за результатами оголошеного конкурсу історій кращих спільних проектів у рамках інформаційної кампанії «Громадянське суспільство та влада – кращі практики співпраці», розпочатої у 2020 році [2]. Зокрема у збірнику представлено 102 проекти. Головними цільовими групами, на які орієнтовано ці проекти є молодь, діти, люди похилого віку, жінки, особи в складних життєвих обставинах та. Із 102 проектів 35 мають освітній характер. Головними напрямками цих проектів крім освіти є удосконалення управління громадами, культура та мистецтво, окремі соціальні проблеми (наси́льство в сім'ї, сприяння гендерній рівності), безпека, екологія, громадська активність та розвиток благодійництва. Лише 8 або 7,8 % проектів орієнтовані на надання соціальних послуг. До них належать:

1) проект Соціальне перевезення Черкащини, надають послуги із перевезення людям з інвалідністю й маломобільним групам.

2) «МAM-центр – простір для Мобільних Активних Мам» в Кіровоградській області. Проект орієнтовано на підвищення соціальної активності й конкурентоспроможності на ринку праці жінок, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною.

3) Створення інноваційної моделі супроводу дітей з інвалідністю в Львівській області, яка охоплює денний догляд за дітьми з психофізичними порушеннями розвитку, повний пакет корекційної підтримки, соціалізація та інтеграція дітей у суспільство.

4) Соціально-експертний супровід хворих із легеневою гіпертензією та їх сімей є ще одним проектом міжсекторальної співпраці в Львівській області. Він дає можливість пройти реабілітацію як пацієнту з рідкісним захворюванням так і його сім'ї отримати психологічну допомогу.

5) «Мрійдій спільнокошт» – збір на апарат ШВЛ та допомогу лікарням в м. Миколаїв.

6) Проект «Нове будівництво багатоквартирного житлового будинку для внутрішньо переміщених осіб» у м. Вінниця.

7) Програма захисту дітей, постраждалих унаслідок військових дій у м. Кривий Ріг, за допомогою якої діти коштом міського бюджету одержуватимуть щорічну грошову виплату; безкоштовний проїзд у міському транспорті; безкоштовне харчування в школі; безкоштовні оздоровчі програми; компенсації витрат на дитячий садок; компенсацію витрат на лікування в межах 9000 грн на рік.

8) Соціальні послуги з консультування неповнолітніх засуджених, які не відбувають покарання в місцях позбавлення волі, та із соціальної інтерпретації осіб, що звільнилися з місць позбавлення волі в м. Чернігів.

У 2022 році було скореговано характеристики до відбору проєктів із розширенням сторін партнерства до організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів державної влади. Конкурс був організований у партнерстві Міністерством культури та інформаційної політики, Секретаріатом Кабінету Міністрів, Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ), ІСАР «Єднання», Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) [3]. Із 117 проєктів відображених у збірнику 26 або 22 % припадає на м. Київ та Київську область 27 або 23,1 % це проєкти всеукраїнського та міжрегіонального рівнів. Більшість представлених внутрішньорегіональних проєктів орієнтовано на допомогу внутрішньо переміщеним особам або допомогу силам оборони. Освітні та екологічні проєкти займають за кількістю друге та третє міста. Цікавим проєктом всеукраїнського рівня є СпівДія – волонтерська P2P-платформа (людина до людини), що об'єднує зусилля волонтерів, бізнесу та держави для допомоги тим, хто цього потребує [4]. І тільки три проєкти можна виокремити як такі, що орієнтовано на надання соціальних послуг: безбар'єрне середовище для людей з інвалідністю в Одеській області, гуманітарна допомога для вразливих категорій населення в томі числі в зоні бойових дій та мобільні бригади з вакцинації до пацієнтів у важкодоступних населених пунктів в Україні.

В Україні формується горизонтальна модель надання соціальних послуг, яка характеризується гнучкістю застосування методів впливу, заходів та пріоритетів роботи, швидкістю та більшою точністю через наближеність до споживачів послуг, активне застосування місцевих програм соціального розвитку. На етапі незавершеності формування такої моделі виникли нові ризики обумовлені повномасштабною війною. Тому необхідним є формувати практики залучення ендogenous потенціалу територіальних громад, узгоджувати інтереси стейкхолдерів їх розвитку, забезпечити якомога більшу кількість громадян від потрапляння в складні життєві обставини, не дублювати виконувані функції, що дасть змогу стати громаді більш стійкою до викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження плану заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України № 160-р. від 14 лютого 2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro->

[zatverdzhennia-planu-zakhodiv-do-2024-roku-shc-a160r](#) (дата звернення: 04.11.2023).

2. Збірник історій «Громадянське суспільства та влада – кращі практики співпраці» 2020. / Міністерство культури та інформаційної політики України; ІСАР Єднання; Український незалежний центр політичних досліджень; Центр демократії та верховенства права. URL: [https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/ZBIRNYK\\_ISTORIJ\\_2020.pdf](https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/ZBIRNYK_ISTORIJ_2020.pdf) (дата звернення: 04.10.2023).

3. Презентовано кращі спільні проекти організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів державної влади / Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-krashchi-spilni-proekty-orhanizatsii-hromadiansko-ho-suspilstva-biznesu-ta-orhaniv-derzhavnoi-vlady> (дата звернення: 05.11.2023).

4. СпівДія – волонтерська Р2Р-платформа. URL: <https://spivdiia.org.ua/> (дата звернення: 05.11.2023).

**Кузьменко Костянтин Едуардович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри управління та адміністрування,  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»,  
м. Вінниця, Україна  
ORCID: 0009-0007-7129-2142

## **ОСОБЛИВИЙ СТАТУС НБУ ЯК ОРГАНУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

Ринок фінансових послуг був і залишається дотепер одним з найважливіших секторів фінансової та економічної систем країни, тому потребує дієвого та ефективного державного управління, особливо враховуючи сучасні виклики та загрози. За таких умов, висвітлення питання трансформації правового статусу центрального банку як мегарегулятора діяльності з надання фінансових послуг, що здійснюється крізь призму запровадження воєнного стану в Україні, актуалізує проблематику дослідження.

У ході дослідження результатів реформування механізму державного регулювання національного ринку фінансових послуг, автором сформульовано завдання визначити вплив війни на державне управління сферою надання фінансових (банківських та небанківських) послуг, а саме: 1) дослідити динаміку інституційних змін; 2) визначити вектор трансформації правового статусу НБУ як державного регулятора; 3) оцінити інституційну



спроможність центрального банку як державного регулятора ринку фінансових послуг з точки зору відповідності міжнародним стандартам.

В нашій країні тривалий час функціонувала модель, за якою державне регулювання діяльності з надання фінансових послуг здійснювалось трьома державними регуляторами – Національною комісією з фінансових послуг, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (далі - НКЦПФР) та НБУ. Така модель не відповідала рекомендаціям МВФ щодо впровадження європейської практики розподілу державних функцій у галузі фінансових послуг та обумовила модернізацію законодавства у сфері регулювання ринку фінансових послуг.

Про необхідність модернізації існуючого за часів незалежності механізму державного регулювання ринку фінансових послуг, його інструментів та засобів, законодавства, а також про створення ефективної моделі державного регулювання діяльності з надання фінансових послуг свого часу заявляли авторитетні науковці [8; 9].

Система управління державними фінансами, яку очолює НБУ, є найважливішою, найпотужнішою і найвпливовішою у державі. Тому для всіх сегментів ринків небанківських фінансових послуг, на думку О. Клименка, актуальним завданням є узгодження українських законодавства і нормативно-правової бази, які стосуються державного управління (механізму регулювання) у сфері фінансових послуг, із директивами ЄС. У разі реалізації такого плану ця сфера стане одним із дієвих інструментів розвитку й євроінтеграції економіки нашої держави [1, с. 51]. З такою позицією вченого неможливо не погодитись, адже наша держава безапеляційно заявила про євроінтеграційний пріоритетний рух свого подальшого розвитку.

Трансформаційні зміни в механізмі державного регулювання ринку фінансових послуг можливі за умови відповідних законодавчих перетворень. Одними з перших кроків модернізації законодавства вже під час війни стало введення в дію 1 січня 2024 року низки нових спеціальних Законів України, а саме: «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [7], «Про страхування» [6], «Про кредитні спілки» [4] та інші.

Оновлення законодавства призвело і до певних трансформацій правового положення державних регуляторів - НБУ та НКЦПФР як у державних інституціях, наділених владними повноваженнями щодо реалізації регулятивних, контролюючих та наглядових функцій.

Наразі загальні засади державного регулювання та нагляду за діяльністю з надання фінансових та супровідних послуг визначені Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [7], відповідно до ч. 1 ст. 22 якого державне регулювання та нагляд за діяльністю з надання фінансових послуг здійснюють:

- 1) щодо діяльності з надання фінансових послуг, визначених п. 9 ч. 1 ст. 4 Закону, та супровідних до них послуг - НКЦПФР;
- 2) щодо діяльності з надання фінансових послуг, визначених п.п. 1-8 ч. 1 ст. 4 Закону, та супровідних до них послуг - НБУ [7].



Окрім базового Закону, повноваження державних регуляторів визначені у низці нормативно-правових актів різної юридичної сили.

Так, правове положення НБУ як державного регулятора ринку фінансових послуг, закріплені також у Законі України «Про Національний банк України» [5], відповідно до ст. 2 якого НБУ визначено не тільки як центральний банк України, але і особливий центральний орган державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються Конституцією України та іншими законами України.

Відповідно до Конституції України основною функцією НБУ є забезпечення стабільності грошової одиниці України. При виконанні цієї функції НБУ має виходити із пріоритетності досягнення та підтримки цінової стабільності в державі та у межах своїх повноважень сприяє фінансовій стабільності, в тому числі стабільності банківської системи. З огляду на специфіку сфери надання фінансових послуг, пріоритетним завданням НБУ як державного регулятора діяльності з надання фінансових послуг полягає у забезпеченні захисту законних інтересів клієнтів, сталого розвитку і стабільності фінансового ринку, а також створення сприятливих умов для розвитку економіки України і належного конкурентного середовища на фінансовому ринку [7].

Конкретизація форм здійснення банківського регулювання та нагляду за діяльністю з надання фінансових послуг банківськими установами представлена також у Законі України «Про банки і банківську діяльність» [2].

Отож, зміни що відбулись останнім часом у законодавстві щодо правового положення НБУ як державного регулятора, сприятимуть не тільки подальшому формуванню в Україні нової ефективної моделі державного регулювання діяльності з надання фінансових послуг, що адаптована до сучасних реалій, але і зміцнюють інституційну спроможність державного регулятора як особливого центрального органу державного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клименко О. В. Механізми державного управління у сфері небанківських фінансових послуг України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30 (69) № 5. С. 49 – 55.
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
3. Про затвердження Положення про здійснення безвізного нагляду за діяльністю з надання фінансових та супровідних послуг: Постанова Правління НБУ від 14.12.2023 р. № 162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-23#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
4. Про кредитні спілки: Закон України від 14.07.2023 р. № 3254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024)

5. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
6. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
7. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
8. Ринок фінансових послуг: погляд у майбутнє: монографія. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2019. С. 80 –101.
9. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг: монографія / За ред. Н. М. Внукової, С. В. Глібка. Харків : НДІПрЗІР НАПрНУ, 2020. 304 с.

**Лукач Віталій Юрійович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Київ, Україна

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПЕРЕХОДУ ВІД ДЕРЖАВНОГО ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

На думку засновника адміністративної (класичної) школи управління А. Файоля, «управляти державою – це вести її до цілей з максимально можливим використанням усіх наявних ресурсів». Г. Райт підтверджує це визначення своїм трактуванням управління, за яким організація і спрямування ресурсів здійснюється з метою досягнення бажаного результату.

Протягом 20 століття дослідження та практика державного управління були по суті прагматичними та нормативними, а не теоретичними та цінними. Це може пояснити, чому державне управління, на відміну від деяких соціальних наук, розвивалося без особливого занепокоєння загальною теорією. Лише до середини 20 століття та поширення теорії бюрократії німецького соціолога Макса Вебера виявився великий інтерес до теорії державного управління. Однак остання бюрократична теорія була адресована приватному сектору, і було недостатньо зусиль, щоб пов'язати організаційну та політичну теорію.

За визначенням М. Вебера державне управління - є «конкретним видом діяльності щодо здійснення державної влади, який має функціональну та компетенційну специфіку, що відрізняє її від інших видів та форм реалізації державної влади» [1, с.150].

**Мета** – визначити проблемні аспекти переходу від державного до публічного управління.

Специфічною ознакою державного управління минулого століття була економічність та ефективність, тобто надання державних послуг з мінімальними витратами. Зазвичай це було заявленою метою адміністративної реформи. Незважаючи на зростаюче занепокоєння щодо інших видів цінностей, таких як реагування на суспільні потреби, справедливість та рівне ставлення та участь громадян у прийнятті рішень уряду, ефективність продовжує залишатися головною метою. Що стосується ефективності та вдосконалення, державне управління часто зосереджується на питаннях формальної організації. Як правило, вважається, що адміністративні проблеми можна принаймні частково виправити шляхом реорганізації. Багато організаційних принципів виникли у військових, кілька з приватного бізнесу. Вони включають, наприклад:

- 1) організацію відомств, міністерств та відомств на основі спільних або тісно пов'язаних цілей;
- 2) групування подібних видів діяльності в єдині підрозділи;
- 3) прирівнювання відповідальності до повноважень;
- 4) забезпечення єдності командування (лише один керівник для кожної групи працівників);
- 5) обмеження кількості підлеглих, які звітують перед одним керівником;
- 6) розмежування лінійної (операційної чи цільової) діяльності від персоналу (консультативної, консультативної чи допоміжної) діяльності;
- 7) чіткий ланцюг командування вниз і відповідальності вгору.

Змістовно в якості визначення державного управління представлено в енциклопедичному словнику з державного управління «як діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для як найповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами. Розуміння сутності державного управління зазнало еволюції внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та в Україні зокрема. Відтак сьогодні аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в державному управлінні є дуже важливим на відміну від традиційного бачення державного управління як організуючого і регулюючого впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання або перетворення, що спирається на її владну силу. При цьому, державне управління матиме сенс лише тоді, коли буде діяльністю системи, яка характеризується місією (ієрархія цілей, стратегія розвитку, державна політика), функціональною структурою (сукупність органів державної влади з їх функціями та завданнями), засобами (державно-управлінські технології, методи, процедури), ресурсами (фінансові, матеріально-технічні, технологічні, інформаційні, кадрові), адміністративною культурою, професійною державною службою, наукою» [1, с.150].

Вченими у галузі науки державного управління пропонується щонайменше два різних підходи до поняття та змісту державного управління:

перший, «зорієнтований на всі процеси і функції управління в спектрі повноважень держави, державне управління розглядається як галузь, що охоплює багато дисциплін та включає законодавчу, виконавчу і судову гілки влади; а в другому, так званому європейському, державне управління розглядається як підгалузь права» [1, с. 150]. Тобто, перший підхід поєднує політичні, правові та адміністративні функції, а другий – розмежування політичних, правових та адміністративних функцій, «тобто визначення державного управління як всієї незаконодавчої та несудової діяльності держави або як підзаконної виконавчо-розпорядчої діяльності органів держави» [1, с. 150].

Виходячи із системного підходу державне управління слід розуміти як «процес цілеспрямованого впливу суб'єкта державного управління, що представляє державну владу у вигляді спеціально утворених органів та їх системи, на об'єкт управління, яким є все суспільство або його частина, внаслідок якого задовольняються потреби держави і суспільства. Сфери діяльності держави безпосередньо трансформуються в сфери державного управління. Це розроблення й здійснення державних стратегій, внутрішньої та зовнішньої політики, правове визначення і регулювання відносин в масштабах всього суспільства, формування та реалізація державного бюджету тощо».

З погляду суб'єкт-об'єктних відносин «державне управління є безперервним процесом реалізації відповідних управлінських функцій, у зв'язку з чим для нього можна застосувати визначення через ці функції, а саме: державне управління є процесом планування, організації, мотивації, контролю та пов'язуючих їх комунікації і прийняття рішень з метою формулювання та досягнення цілей держави шляхом формування організуючого, координуючого та контролюючого впливів на об'єкт державного управління (суспільство в цілому, окремі сфери і галузі суспільної життєдіяльності)».

Виходячи з цього, на результативність та ефективність державного управління впливають відповідні чинники, які можна по суті представити як чинники впливу, а саме:

- ціннісний,
- функціональний,
- мотиваційний,
- інформаційний,
- політичний,
- інноваційний.

Закономірним результатом об'єктивного процесу становлення і розвитку державного управління в Україні є виділення окремої галузі наук «Державне управління», що характеризується високою динамічністю та професійністю, постійною спрямованістю на результат. Об'єктом дослідження останньої є державне управління як система та вид особливої діяльності, що характеризується масштабністю, великою складністю та

монополією на нормативно-правову діяльність. Суспільство як об'єкт управління та системи державної влади як суб'єкт управління є відкритими, динамічними, самокерованими, імовірнісними, багатопараметричними системами, які потребують ініціатив та інноваційних підходів орієнтованих на результат. Останнім часом наукова галузь «Державне управління» має трансформацію в освітньо-наукову галузь «Публічне управління та адміністрування» за стандартами вищої освіти, розробленими Міністерством освіти України (наукова галузь «Державне управління» залишалась для підготовки докторів наук) на виконання постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» (від 29 квітня 2015 р. № 266).

Перехід від державного до публічного управління характеризується встановленням нових концепцій, теорій та методів, їх вдосконалення та пошук найбільш оптимальних з них для впровадження у практику.

Концептуальні засади публічного управління покладені у публікації В. Вільсона «Дослідження адміністрації» (1887 р.), автор відмічає, що «публічне управління» є предметом адміністративного дослідження, для визначення, по-перше, що уряд правильно і успішно може зробити, і, по-друге, як можна зробити ці правильні речі з максимальною ефективністю і при мінімальних витратах грошей або енергії [2].

Класичний підхід до публічного управління досяг свого найповнішого розвитку в США протягом 1930-х років, коли застосування методів фіскально-грошової політики стали усталеними спеціалізаціями державного управління, економісти займали ключові посади в адміністраціях більшості країн, і багато інших адміністраторів повинні були мати хоча б елементарні знання про економічні наслідки урядових операцій. Великобританія та США Франція, Скандинавські країни, були лідерами у формуванні методології економічного планування. І це планування стало домінуючим питанням публічного (державного) управління у багатьох країнах, що розвивалися.

Розвиток публічного управління відбувався через освітні та навчальні програми, технічну допомогу та роботу міжнародних організацій і став стандартною доктриною у багатьох країн. Однак, деяким його елементам протистояли уряди з британськими чи континентально-правовими засадами, і навіть протягом 1930-х років його оскаржували. З цього часу вивчення цього предмета сильно розвинулося. Він також дещо заплутався внаслідок певних невідповідностей підходу.

Пізніше англійським автором Д. Кілінгом у 1972 р. публічне управління формулюється як «пошук найкращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу у громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо» [1, с. 605].

Тобто органи державної влади відносяться до суб'єктів публічного управління, зокрема: органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, інші суб'єкти у зв'язку з делегування публічних повноважень.

**Висновки.** З початку 70-х років посилення аналізу того, як державна політика впливала на громадськість, призвела до концепції, яка називалася «підходом до державної політики» до адміністрації. Тут вивчається, наскільки кожен етап розробки та проведення політики впливає на загальну форму та вплив політики. Згідно з концепцією, спосіб осмислення проблеми в першу чергу впливає на низку розглянутих засобів захисту. Характер процесу прийняття рішень може визначати, чи спосіб дії є лише покроковим, чи справді радикальним. Дійсно, стверджувалося, що характер процесу прийняття рішень формує результат самого рішення, особливо коли в процесі переважає потужна група інтересів. Більше того, готовність уряду оцінювати програми та змінювати їх у разі потреби впливає на результат. Багато прихильників підходу до державної політики розглядають цю концепцію як важливий інструмент побудови масиву знань, на якому можуть базуватися рекомендації.

Усі країни продовжували розвиватися, а державне управління все частіше сприймалося як управління плановими змінами в суспільствах, які самі зазнали швидких змін, а не всіх запланованих. Уряд вже не просто зберігає мир і надає основні послуги: у постіндустріальну епоху уряд став головним новатором, визначальним фактором соціально-економічних пріоритетів та великим масштабом - підприємства. Практично з кожної суттєвої проблеми чи проблеми - від безробіття до чистого повітря - люди звертаються до уряду за рішенням чи допомогою. Завдання планування, організації, координації, управління та оцінки сучасної влади також стали приголомшливими як в аспекті, так і в важливості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. С. 576.
2. Ziller J. «Le principe de proportionnalité en droit administratif et droit communautaire», in Actualité juridique, droit administratif, numéro spécial, juin, 1996, pp. 185 –188.

**Маслова Катерина Олександрівна,**  
здобувачка вищої освіти за спеціальністю  
«Публічне управління та адміністрування»  
освітнього ступеню «магістр»,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ, Україна  
**Миколайчук Ірина Павлівна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

### **РОЗВИТОК ЛІДЕРІВ ЗМІН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ТРЕНДИ**

Тема розвитку лідерів змін у сфері публічного управління надзвичайно актуальна в сучасному світі, де держави стикаються з численними викликами та випробуваннями у сфері адміністрування. Публічні службовці повинні бути готові адаптуватися до умов, що швидко змінюються, ефективно вирішувати складні проблеми, сприяти інноваціям та розвитку, а також забезпечувати відповідальне та прозоре управління. Розвиток лідерів змін у публічному управлінні допомагає зміцнити керівництво в державних установах, забезпечуючи їх здатність ефективно адаптуватися до нових викликів та сприяти інноваціям. Крім того, це сприяє розвитку професійних компетенцій, лідерських якостей та навичок у галузі стратегічного управління, комунікації, вирішення конфліктів та прийняття рішень. Важливою складовою розвитку лідерів змін є також підтримка та створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання та саморозвитку.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних підходів до розвитку лідерів змін у сфері публічного управління у якості інструменту подолання сучасних випробувань в державному адмініструванні.

Одним із головних аспектів розвитку лідерів змін є їхня здатність адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, та ефективно реагувати на нові виклики та можливості. Це означає розвиток гнучкості, толерантності до невизначеності та здатності до оперативного прийняття рішень в умовах нестабільності. Крім того, розвиток лідерів змін передбачає формування у них широкого спектру компетенцій, таких як стратегічне мислення, управлінські навички, комунікаційні вміння та здатність мобілізувати та мотивувати команду. Це дозволяє їм ефективно керувати перетвореннями у державних установах та впроваджувати інноваційні підходи у наявну систему публічного управління.

Забезпечення розвитку лідерів змін вимагає від урядових та недержавних організацій впровадження спеціалізованих програм навчання та підтримки, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації та розвиток

необхідних навичок [5, с. 159]. Також важливо створювати сприятливі умови для їхнього професійного зростання та кар'єрного розвитку у сфері державного управління.

Лідерство саме по собі включає в себе здатність впливати на людей, що дає змогу йому оперувати владою та мати авторитет у своїх послідовників. Будь-який публічно-управлінський/політичний лідер базується на різних ресурсах, як матеріальних, так і нематеріальних. Шляхом концентрації цих ресурсів лідер забезпечує собі досягнення своїх цілей у владі. У реальному ж житті важливо розуміти джерела цих ресурсів, які можуть бути обумовлені традиціями, спадковістю, багатством, харизмою або навіть насильством. Зміна джерел влади, інструментів влади, складових вимірювання влади та вплив на світовій арені в результаті різних процесів (таких як глобалізація, зростання взаємозалежності, інформаційна революція - поширення інформації на глобальному рівні, роль демографічних змін, міграційних тенденцій, поява нових недержавних учасників у світовій політиці (зокрема кліматичні зміни) – все це потребує від сучасних лідерів нової моделі поведінки, зосередженої на власних якостях та формуванні нових типів лідерського впливу, тому що колишні моделі можуть виявитися неефективними в управлінні державою сьогодні [3, с. 260–262].

При взаємодії з суспільством, лідерство передбачає володіння авторитетом, оскільки основу авторитету складають загальноприйняті норми у суспільстві. Такий авторитет лідера зазвичай є законним та визнаним.

Вміння лідера вести діалог також вважається не менш важливим аспектом, оскільки це найвищий рівень спілкування, який має деякі важливі характеристики, серед яких [6, с. 31–32]: наявність мети діалогу, спрямованість на пошук істини, рівноправність учасників, толерантність і відповідальність, обмін сутнісними поняттями, поява нового розуміння в позиціях учасників, прагнення до конструктивного результату та його вимірювання.

З метою забезпечення прогресу лідери змін у сфері публічного управління повинні співпрацювати, іноді виходячи за межі традиційних підходів, переходячи від «безпосереднього» організаційного керівництва до «мережевого» лідерства. Сучасним лідерам необхідно ефективно взаємодіяти з колегами з інших секторів та впливати на людей поза їхньою ієрархією. Це вимагає нових навичок, відмінних від застарілих підходів. Мережевий підхід є найбільш ефективним тоді, коли відповідальність між різними секторами переплітається. Це можна розглядати як спільне лідерство у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю між сторонами.

Для більш детального розгляду впливу розвитку лідерства як одного з інструментів подолання кризових явищ на державній службі, розглянемо сучасний закордонний досвід провідних західних країн. Відтак, ключові компетентності лідерства на державній службі в Канаді, відомі як «Профіль ключових лідерських компетентностей», складаються з чотирьох основних аспектів, які застосовуються централізовано, але формуються індивідуально



для кожного рівня керівництва у вищому корпусі державних службовців. Ці аспекти включають [7, с. 71]:

1. Прагнення до високого рівня управління, що охоплює управління діяльністю, людськими ресурсами та фінансовими аспектами.
2. Здатність до залучення різноманітних ресурсів, включаючи людські, організаційні та партнерські ресурси.
3. Спроможність до стратегічного мислення, що включає аналіз, генерацію ідей, синтез та стимулювання інновацій.
4. Повага до цінностей та етики, що означає дотримання принципів доброчесності та поваги.

Досвід Італії у формуванні системи державного управління є важливим як для загальної стратегії, так і для впровадження конкретних реформ. Незважаючи на необхідність подальших змін у державній службі Італії, ця країна вже зуміла створити добре налагоджений та регульований апарат, ефективність якого не залежить від політичних змін. Проведені реформи у сфері модернізації державної служби сприяли більшій мобільності державних службовців, розвитку лідерських навичок керівництва (відданість, стратегічне бачення, управління конфліктами, орієнтованість на результат), збільшенню прозорості в підборі персоналу та оголошенні конкурсів на посади, а також удосконаленню системи оплати праці державних службовців [7, с. 72].

Доцільно зазначити, що Інститут публічної служби Великої Британії відзначається високою ефективністю на всіх рівнях, що, в значній мірі, пояснюється застосуванням сучасних моделей управління. Програми навчання, які проводяться цим інститутом, спрямовані на впровадження концепцій публічного управління, спрямованих на поліпшення якості послуг. Це передбачає розвиток у службовців навичок управління змінами та розкриття їх лідерського потенціалу. Під час модернізації публічного управління було впроваджено "систему оцінки компетентності", що охоплює аспекти лідерства та встановлює вимоги до працівників, підкреслюючи необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму. Варто зауважити, що на місцевому рівні вважається поважним проводити семінари та конференції для колег з інших регіонів з метою обміну позитивним досвідом у лідерстві. Ці заходи часто мають форму майстер-класів, презентацій перед аудиторією колег та студентів за запрошенням університетів або у вигляді Інтернет-конференцій [7, с. 72-73].

Існують різноманітні підходи до визначення компетентностей державних службовців та лідерських якостей у різних країнах. Хоча євроатлантичні та європейські інституції розробляють свої вимоги, а компетентності лідерства для країн ОЕСР носять рекомендаційний характер, кожна країна, включаючи Україну, самостійно визначає вимоги до своїх державних службовців, у тому числі і лідерські компетентності [1, с.91]. Це важливо, оскільки профілі компетенцій мають враховувати національні особливості, потреби та місцевий контекст, щоб забезпечити ефективне виконання функцій і завдань, покладених на державу. Ґрунтуючись на

світовому досвіді покращення лідерських якостей серед держслужбовців, можна виокремити наступні основні тренди розвитку лідерів змін у публічному управлінні (рис. 1):

<b>Встановлення характеристики навичок та вмінь очікуваних у майбутніх</b>
Компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, можуть відрізнитися від тих, що мають сучасні керівники, враховуючи їхню відповідальність, функції і роль. Важливо визначити, яка буде форма публічного сектору у майбутньому та які проблеми потрібно вирішувати для виявлення та розвитку відповідних лідерів для майбутнього середовища.
<b>Визначення та відбір осіб з лідерським потенціалом</b>
Відбір та розвиток майбутніх лідерів у публічному секторі включає в себе відбір особистостей з потенціалом ззовні або зсередини із можливістю їх подальшого розвитку. Якщо уряд надає перевагу першому підходу, слід також розглянути можливість заохочення найкращих кандидатів до участі у конкуренції з іншими секторами.
<b>Підтримка розвитку наставництва та саморозвитку</b>
Деякі країни встановлюють спеціалізовані інститути для розвитку лідерства, тоді як інші інтегрують навчання лідерства у свої загальні навчальні програми та створюють нові курси для керівників
<b>Безперервне удосконалення лідерства</b>
Оскільки процес розвитку майбутніх лідерів є тривалим, важливо забезпечити сталий прогрес шляхом впровадження комплексної програми, що охоплює всі аспекти необхідні для їхнього зростання у сфері публічного управління. Ця програма повинна враховувати час на навчання та розвиток лідерів, а також встановлювати зв'язок між стимулюванням та здатністю до виконання обов'язків.

**Рис. 1. Основні тренди розвитку лідерів змін у публічному управлінні** Джерело: сформовано автором на основі [4; 5, с. 161 –162]

На сьогоднішній день, в українському законодавстві основним нормативно-правовим актом, що передбачає розвиток лідерських компетентностей серед публічних службовців на державних посадах є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалена розпорядженням КМУ № 831-р від 21.07.2021. Даний документ підсумовує головні принципи та вимоги до професійної підготовки кадрового складу публічної служби, зокрема, основним напрямом якого є «продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян» [2]. Проте все ще доречним було б розробити та ухвалити на рівні держави профілі лідерських компетентностей для керівників у сфері публічного управління. Ці профілі

повинні відповідати стратегічним напрямам реформ у цій сфері та враховувати найкращі практики з усього світу.

**Висновки.** У підсумку доцільно зазначити, що розвиток лідерів змін є важливим елементом модернізації та підвищення ефективності державного управління, що допомагає забезпечити високий рівень професіоналізму в урядових структурах, є ключовим чинником подолання сучасних викликів і забезпечення сталого розвитку країни. Лідерство у сфері публічного управління полягає у досягненні оптимальних результатів у вирішенні різноманітних політичних, економічних, соціальних і культурних завдань. Це вимагає від лідерів бути активними агентами змін, які вміло співпрацюють із різними учасниками на основі партнерства для вирішення складних проблем. Ефективність в цьому контексті визначається суспільно важливими цілями та цінностями, які забезпечують високий рівень адаптації до сучасних умов життя.

#### Список використаних джерел:

1. Веремейчук В. П. Проблеми розвитку лідерства у представницьких органах влади. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 26 жовтня 2018 року. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 22-23. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new\\_24\\_10\\_18.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/new_24_10_18.pdf) (дата звернення: 04.04.2024).
2. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 №831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.04.2024)
3. Драган І.В., Драган І.О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. №32. С.258-263. URL: [https://zenodo.org/records/6980088/preview/258-264.pdf?include\\_deleted=0](https://zenodo.org/records/6980088/preview/258-264.pdf?include_deleted=0) (дата звернення: 04.04.2024)
4. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. №4. С. 1 – 6. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/34.pdf) (дата звернення: 04.04.2024)
5. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158-163. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/26.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf) (дата звернення: 04.04.2024)
6. Сторожев Р. І. Лідерство в публічно-управлінській діяльності: методологічний аспект. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Т.2. С. 29 –34. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/6.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/6.pdf) (дата звернення: 04.04.2024)
7. Шляхтіна Г. В. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського*. 2021. №3. Т 2 (71). С. 69 – 75. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3\\_2021/14.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf) (дата звернення: 04.04.2024)

**Месяков Антон Володимирович,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри права, національної безпеки  
та європейської інтеграції  
ННІ «Інститут державного управління»  
Харківського національного  
університету ім. В.Н. Каразіна  
ORCID ID 0000-0001-5294-7560;

**Лукін Сергій Юрійович,**  
доктор наук з державного управління,  
директор Регіонального центра підвищення  
кваліфікації Київської області,  
ORCID ID 0000-0001-6516-5605;

**Приходько Наталя Юріївна,**  
начальник Головного управління  
Національної соціальної сервісної  
служби України в Харківській області,  
м. Харків, Україна

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабна війна неодмінно позначається на здатності виконувати ті соціальні зобов'язання, що їх взяла на себе держава перед власними громадянами. Зменшуються бюджетні можливості, натомість зростає вага фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів. Розширюється коло та збільшується чисельність клієнтів соціальних служб, але, одночасно, залишається без помітних змін як кількість співробітників закладів соціальної сфери, зокрема, фахівців із соціальної роботи, так і рівень їх грошового забезпечення. Зростає перелік осіб, котрі можуть розраховувати на одноразові грошові виплати у зв'язку з подіями російсько-української війни. Це не лише воїни сил оборони України, або члени їх сімей, але й, наприклад, працівники об'єктів критичної інфраструктури, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування [1; 3].

В даному матеріалі зупинимося на низці проблем у впровадженні публічної соціальної політики на локальному рівні. Окремі фактичні дані, приведені в даному матеріалі, отримані авторами під час участі в проекті «Школа соціальної роботи», що реалізується Регіональним центром підвищення кваліфікації Київської області з 2021р. за підтримки ПРООН в Україні.

Однією з найбільших проблем у повноцінному функціонуванні органів та установ соціального захисту є забезпеченість транспортними засобами. Зокрема, протягом 2022р. ГО «Інститут соціальної політики регіону» було проведено опитування 69 співробітників соціальної сфери громад Київської області, під час якого визначався рівень забезпеченості Центрів надання соціальних послуг такими видами ресурсів як: інформаційні, фінансові,

кадрові, транспортні, матеріально-технічні. Згідно результатів дослідження, лише 24,6% опитаних оцінили транспортне забезпечення на «добре», що є найнижчим показником для усіх запропонованих ресурсів. Натомість «не задовільним» визначили його 15,9% опитаних, при тому що не задоволені кадровим забезпеченням 1,4%, фінансовим – 10,1%, матеріально-технічним – 7,2%, а інформаційним – 5,8%.

Подібні результати отримуємо і під час опитування понад двохсот співробітників закладів соціальної сфери Дніпропетровської, Миколаївської, Сумської та Чернігівської областей, котре проведено за участі авторів у 2023р. під час реалізації проекту «Школа соціальної роботи». І хоча сума відповідей «добрим» та «задовільним» є доволі значною – 76%, за опцією «не задовільним» транспорт посідає друге місце (13,5%), поступаючись лише традиційно найдефіцитнішому ресурсу – фінансовому (20,0%).

Окремої уваги варті ті невеликі громади, що фактично є передмістями великих обласних центрів. Досвід показує, що в такому випадку депутати місцевих рад не завжди охоче йдуть на створення та подальше гідне фінансування надавачів соціальних послуг, сподіваючись, що ті громадяни, які таких послуг потребують, зможуть отримати їх в обласному центрі. Доречність такої своєрідної прагматичності депутатського корпусу має аналізуватися в кожному випадку окремо, ми лише відзначимо, що за таких умов наявність транспортного забезпечення значно зростає.

Значну допомогу в цьому контексті надають впливові міжнародні організації, що через низку масштабних проектів фінансують соціальну сферу територіальних громад, в тому числі, шляхом закупівлі транспортних засобів для установ соціального захисту. Проте важливо щоб така допомога була адаптована до українських реалій, особливо до інфраструктурних умов віддалених громад, які мають серйозні проблеми з кількістю та якістю шляхів сполучення, зокрема – автомобільних. Тож, дякуючи зарубіжним партнерам за щедру допомогу, варто усвідомлювати, що, наприклад, придбання електромобіля для селищної територіальної громади з поганими дорогами, низьким рівнем сервісу та доволі агресивними як для такої техніки погодними умовами, не є оптимальним рішенням, адже вирішуючи одну проблему – забезпечення фахівців соціальної роботи транспортом, такий кейс породжує іншу – якісну та витратну експлуатацію даного транспортного засобу, що в умовах віддалених громад є не завжди можливою.

Нагадаємо, що, на відміну від більшості інших соціальних послуг, надання яких ґрунтується на чітких стандартах, послуга 023.0 «Транспортні послуги» таким стандартом не забезпечена [2]. При цьому, коло її потенційних отримувачів буде розширюватися, адже буде збільшуватися кількість осіб з інвалідністю, перш за все, за рахунок як військовослужбовців, котрі отримали інвалідність внаслідок участі в бойових діях, так і цивільних осіб, які постраждали від обстрілів, мінно-вибухових травм тощо. Тож, якнайшвидше розроблення такого стандарту має стати предметом особливої уваги фахівців Міністерства соціальної політики України.

Таким чином, транспортне забезпечення залишається критично важливим аспектом реалізації публічної соціальної політики, що безпосередньо впливає на своєчасність та якість надання всього спектру соціальних послуг, в тому числі таких актуальних як: допомога родинам СЖО, котрі мешкають у віддалених населених пунктах; діяльність мобільних служб з догляду вдома; надання підтримки та обслуговування для осіб з інвалідністю тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Порядок і умови призначення та виплати одноразової грошової допомоги у разі загибелі (смерті) військовослужбовців Збройних Сил України в період дії воєнного стану : Затверджено Наказом Міністерства оборони України від 25.01.2023р. №45. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-23#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
2. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг : Наказ Міністерства соціальної політики України № 643/34926 від 09.07.2020р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024)
3. Про одноразову грошову допомогу за шкоду життю та здоров'ю, завдану працівникам об'єктів критичної інфраструктури, державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України : Закон України №2980-IX від 20.03.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2980-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024)

#### **Миронова Ірина Петрівна,**

здобувачка вищої освіти за другим (магістерським) рівнем, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава, Україна

### **РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Від рівня кадрового забезпечення безпосередньо закладів охорони здоров'я залежить якість, доступність й оперативність надання послуг у сфері охорони здоров'я.

Враховуючи те, що державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я є одним із важливих інструментів реформування цієї сфери, вона повинна враховувати сучасний стан країни й потреби населення, спиратися на іноземний та власний історичний досвід, а також передбачати реальні перспективи розвитку вітчизняної сфери охорони здоров'я, використовувати наукові знання та практичний досвід у галузі медицини й управління.

Проблематиці державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я та її нормативно-правовому забезпеченню присвячені роботи Н. О. Васюка, І. С. Демченка, Р. М. Ісаєнка, Н. М. Коби, О. О. Коваленка, В. В. Короленка,

О. П. Корнійчука, О. О. Левицької, Л. А. Мельника, О. В. Поживілової, Я. Ф. Радиша, Т. В. Савіної й ін.

**Метою статті** є окреслення стану та перспектив розвитку державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я в Україні.

Сучасна ситуація у вітчизняній охороні здоров'я вимагає проведення глибоких перетворень у системі управління людськими ресурсами галузі

Керівники сучасних закладів охорони здоров'я останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

На думку таких науковців, як П. Журавльов, С. Карташов, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, загальних і специфічних вимог, принципів, які визначають основні форми, методи та напрямки кадрової роботи (формування, використання, відтворення, стимулювання, розвиток персоналу, створення оптимальних умов праці та інші напрямки) [1, с. 53]. Під кадровою політикою у системі охорони здоров'я слід розуміти головний напрям кадрової роботи, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах.

Аналіз кадрової політики сфери охорони здоров'я в Україні вказує на тенденцію скорочення медичних кадрів, що, на перший погляд, відповідає загальній тенденції зменшення загальної чисельності населення України. Проте поглиблений аналіз вказує на низку проблем в кадровому забезпеченні галузі, які з одного боку, є ознакою відсутності стратегічного планування кадрової політики в охороні здоров'я, а з іншого – унеможливають ефективність запровадження реформування медичної галузі. Кадровий потенціал сфери охорони здоров'я України, у відповідності до штатних розписів закладів охорони здоров'я за профілями обслуговування, складається з таких основних категорій: лікарі, середні медичні працівники (СМП), молодший медичний персонал та інші категорії обслуговуючого персоналу.

Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні має певні проблеми, а саме:

- скорочення чисельності медичних працівників (як лікарів, так і працівників середньої ланки)

- неукомплектованість посад як лікарів, так і СМП [2].

Суттєвий вплив на формування кадрового потенціалу медичних закладів справляють зовнішні чинники. Негативна динаміка зайнятості у сфері охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів, диспропорції структури лікарів за спеціалізацією, що в цілому обумовлюють незадовільні умови для такого важливого напряму менеджменту персоналу, як формування кадрового потенціалу, який передбачає підбір і прийняття на

роботу працівників. Через це украй складно сформувані достатнє та якісне забезпечення медичних закладів відповідними фахівцями. При цьому необхідно наголосити, що під час підбору медичних працівників на перший план мають висуватися професійні якості, зокрема такі характеристики, як рівень кваліфікації, досвід, здатність до опанування інноваційних медичних технологій та вміння застосовувати їх у практичній діяльності, а також мають ураховуватися особисті, комунікативні, пізнавальні характеристики.

Основними проблемами кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні є: диспропорція кадрового забезпечення; значне постаріння кадрового потенціалу; зростання плинності та міграції (внутрішньої, зовнішньої, внутрішньогалузевої та міжгалузевої); низька ефективність використання наявного потенціалу; падіння якості фахової освіти; незадовільна якість післядипломної освіти; недостатній досвід та організаційна роль керівного складу [2].

**Висновки.** В сучасних соціально-економічних та політичних реаліях розвитку України галузь охорони здоров'я розглядається як один з пріоритетних напрямів реформування. Змінюються ідеологія здійснення медичної допомоги, фінансово-господарські та ринкові механізми в галузі охорони здоров'я та система охорони здоров'я загалом.

Разом з цими змінами має бути впроваджена нова система управління закладами охорони здоров'я, що приводить до зміни парадигми системи управління персоналом цих інституцій.

Отже, можемо дійти висновку, що управління персоналом закладів охорони здоров'я державного сектору до нових умов діяльності є найбільш значущим і першочерговим інструментом. А вдосконалення процесу управління персоналом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що особливо актуально в умовах воєнного конфлікту та повоєнного відновлення України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69-73.

2. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *ECONOMICS: time realities*. №6(52), 2020. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf> (дата звернення 12.04.2024)



**Михайлова Дар'я Дмитрівна,**  
здобувач вищої освіти за другим (магістерським ) рівнем спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Житлово-комунальне господарство (далі ЖКГ), як багатогалузевий виробничо-технологічний комплекс, є однією із основних галузей національної економіки. В умовах децентралізації й реформи місцевого самоврядування, реорганізації органів ЖКГ, поступового переходу підприємств ЖКГ із комунальної власності в приватну, трансформації ринкової економіки в Україні потреба у змінах системи та механізмів публічного управління у сфері ЖКГ є невідворотною.

Ця сфера повинна розвиватися масштабно та невідкладно завдяки ефективному публічному управлінню, тому дослідження цієї теми є актуальним. Оскільки, сьогодні ефективне функціонування діяльності ЖКГ, особливо на місцевому рівні – це забезпечення споживачів якісними послугами, перетворення його у високопрофесійну складову народного господарства, що підвищить прибутковість та створить умови для економічного зростання економіки міста та національної економіки в цілому.

Проблеми публічного управління ґрунтовно досліджуються в працях В. Бабаєва, О. Базарної, Д. Бізонич, В. Вакуленка, В. Воротіна, О. Куща, В. Мамонової, П. Обуховського, Н. Олійника, О. Ольшанського, Ю. Петрушевського, А. Пікулькіна, та ін. Незважаючи на наявність наукових розробок, теоретичні та практичні аспекти публічного управління ЖКГ регіону потребують наукового осмислення що, в свою чергу, визначило тему дослідження.

**Мета.** Дослідження теоретичних положень та методичних основ щодо регіонального аспекту публічного управління ЖКГ, шляхом з'ясування сутності, принципів та напрямів розвитку житлово-комунального господарства регіону як об'єкта публічного управління.

Одним з найважливіших завдань цивілізаційного розвитку суспільства є забезпечення та підвищення рівня регіонального публічного управління ЖКГ. Зволікання з проведенням модернізації робить цю галузь вкрай неефективною і витратною. Зміст цієї системи в її нинішньому вигляді непосильний ні для споживачів житлово-комунальних послуг, ні для бюджетної системи України. Сьогодні ЖКГ зазнає великі труднощі і сильно відстає від сучасних вимог. Однією з основних причин цього є брак коштів, що виділяються з бюджетів усіх рівнів, а також несвоєчасна оплата житлово-комунальних послуг населенням.

Використовуючи основні ознаки поняття публічного управління, для сфери ЖКГ можна запропонувати визначення, публічного управління у

житлово-комунальному господарстві, як діяльності суб'єктів і об'єктів управління – органів публічної влади, зацікавлених громадських і професійних, у тому числі й регіональних і місцевих об'єднань і фізичних осіб, а також матеріальних додатків (підприємств, установ і організації різних форм власності) – спрямованої на забезпечення результативного та ефективного функціонування житлово-комунального господарства на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях [1].

Аналіз теоретичних та прикладних аспектів публічного регіонального управління житлово-комунальним господарством, який зробила Базарна О.В, дозволяє показати специфічні особливості ЖКГ на регіональному рівні [2]:

1) Місцеві умови. Вони відіграють важливу роль у проектуванні, будівництві і експлуатації більшості комунальних об'єктів. Враховувати специфіку місцевих умов необхідно також при проектуванні й функціонуванні міського транспорту, прокладці мереж, будівництві житла, сміттєпереробних заводів. Потужність підприємств планується для задоволення потреб конкретного населеного пункту, що враховують, крім територіально-планувальних особливостей міста, також чисельність населення.

2) Специфічною особливістю комунальних підприємств (далі КП) є також те, що більшість з них не виробляє матеріальну продукцію, а надає послуги, а деякі роблять і те і інше разом.

3) У більшості КП процес виробництва збігається в часі з процесом реалізації продукції або послуг. Інакше кажучи, продукція цих підприємств не може накопичуватися на складі, а віддається безпосередньо споживачам. Це обумовлює характерні риси в організації, структурі й використанні оборотних коштів.

4) Необхідність доставки продукції (послуг) безпосередньо споживачам підвищує значення мережевого господарства в структурі основних фондів КП, потребує значних капіталовкладень, а також витрат на утримання і капітальний ремонт мереж, споруд і трубопроводів.

5) Специфіка виробництва в комунальному господарстві обумовлює також високу фондомісткість цієї галузі.

6) На відміну від більшості промислових підприємств, діяльність яких протягом років має ритмічний характер, робота КП має сезонний характер і залежить від попиту споживачів у конкретні періоди не тільки року, але й доби. Це ставить роботу цих підприємств у безпосередню залежність від попиту споживачів, і в першу чергу – від населення.

7) КП не тільки виробляють продукцію або надають послуги, а і безпосередньо реалізують їх населенню, тобто без допомоги торгових або інших посередницьких організацій. Отже, тут тісно переплітаються елементи виробництва і роздрібної торгівлі. При цьому оплата послуг або збігається в часі безпосередньо з виробництвом і реалізацією, або має авансовий чи кредитний характер, що вносить свою специфіку в організацію та кругообіг оборотних коштів.

8) Специфіка механізму надання комунально-побутових послуг виражається у поєднанні різних форм надання цих послуг (безкоштовне, пільгове, платне) і різних джерел фінансування діяльності відповідних структур. У рамках однієї галузі можуть бути різні за складом джерела фінансування діяльності закладів обслуговування. Очевидно, бюджетне фінансування залишиться і в умовах ринку. Практика показала, що рентабельність підприємств, які відносяться до житлово-комунального господарства, як правило, невисока – серед них велика кількість збиткових. Передбачається, що при переході до ринкових відносин усі підприємства, які знаходяться на визначеній території, братимуть участь у формуванні бюджетів усіх рівнів, починаючи з місцевих і закінчуючи державним. У свою чергу, фінансування їхньої діяльності буде здійснюватися, в основному, з місцевих бюджетів. Але це питання проблемне і єдиного рішення тут не має.

9) Характерною рисою продукції КП є, як правило, її однотипність. Наприклад, водопроводи подають споживачам питну воду, міський транспорт надає послуги по перевезенню пасажирів і т. п. [1; 3; 4].

З часом змінюються економічні можливості, соціальні вимоги, естетичні принципи та правові норми. Необхідно обов'язково врахувати багатоплановість ЖКГ на регіональному рівні у контексті реалізації цілей і задач його функціонування, розширення спектру завдань щодо галузі, що є наслідком науково-технічного прогресу, політичних, економічних та соціальних змін, а також викликано екологічними проблемами.

У структурному відношенні житлово-комунальне господарство на регіональному рівні розглядається як організаційно-транспортна система, що складається з місць прикладання праці та проживання, а також шляхів пересування людей між цими складовими.

У функціональному відношенні ЖКГ на регіональному рівні розглядається як інженерна система, що складається з виробничих, житлових, культурно-побутових, транспортних та інших будинків і споруд основного призначення; котельень, водозаборів, очисних споруд, об'єктів інженерного забезпечення: набережних, парків, скверів, що поліпшують мікроклімат і створюють умови для громадського відпочинку.

У територіальному відношенні ЖКГ на регіональному рівні розглядається як просторова система, що складається з окремих земельних ділянок, як сприятливих так і несприятливих для розселення; річкових, озерних, морських акваторій; лісових масивів та інших угідь.

Територіальна організація ЖКГ включає:

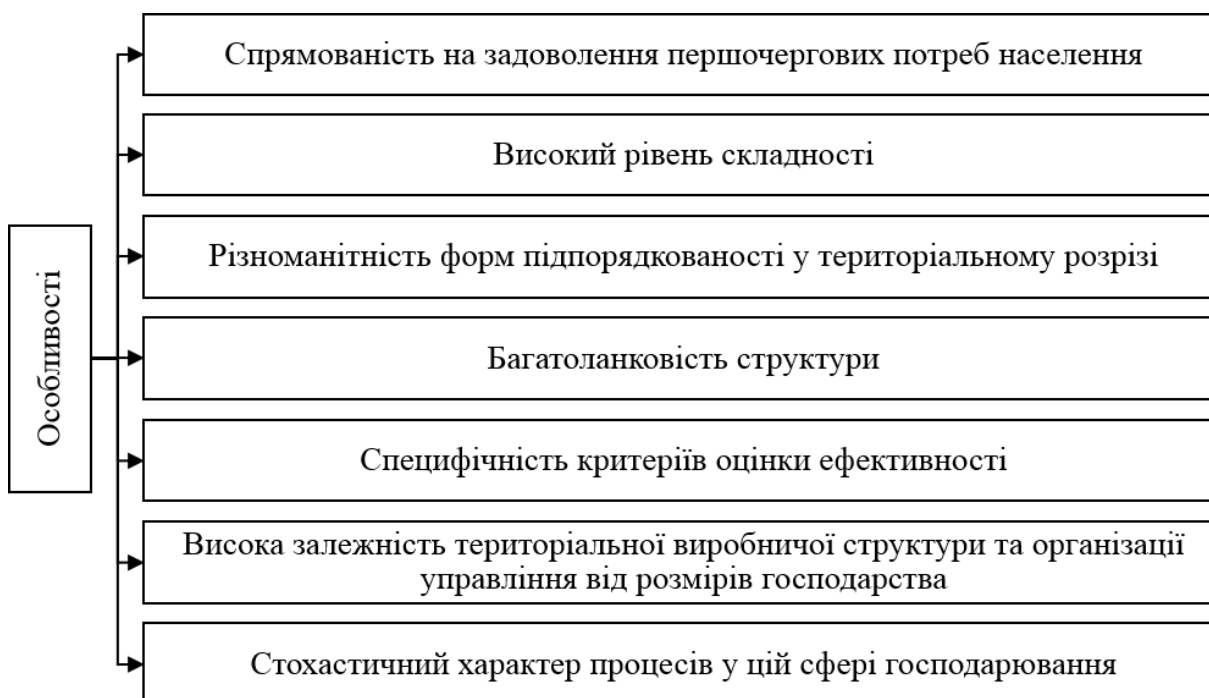
- територіальне розміщення матеріально речових елементів виробництва послуг;
- управління цією галуззю господарювання;
- оптимальне поєднання речових елементів та населення як споживача послуг у рамках єдиного процесу.

Але територіальна організація – це не тільки розміщення об'єктів житлово-комунального господарства, але й їх зв'язок, підпорядкований

створенню різних варіантів просторових систем у контексті оптимізації їх функціонування.

Механізм територіальної організації ЖКГ можна розглядати як систему методів та засобів, цілеспрямована взаємодія яких між собою забезпечує успішне функціонування житлово-комунальних структур в регіональній господарській системі з урахуванням як специфіки об'єктів цієї галузі, так і особливостей соціально-економічного середовища їх функціонування [1].

На основі узагальнення теоретичних розробок з проблем розміщення і розвитку житлово-комунального господарства таких авторів як Карлова О, Крамаренко Г. [5; 7] можна виділити деякі особливості цієї галузі регіонального господарського комплексу, які повинні бути повною мірою враховані в процесі удосконалення її територіальної організації. До їх числа мають бути віднесені такі, що зазначені на рис.1.



**Рис. 1. Особливості регіонального господарського комплексу**

Основною серед цих особливостей в аспекті значущості для територіальної організації є високий рівень комплексності галузі, який характеризується різноманіттям науково-технічного і технологічного забезпечення діяльності підгалузей та їх тісним взаємозв'язком з єдиною системою регіонального господарства. Ще одна важлива особливість – націленість на задоволення першочергових потреб населення.

Раціональна будова ЖКГ у регіональному аспекті – це встановлення таких територіальних пропорцій, які забезпечують найповніше задоволення потреб населення при оптимальних витратах усіх видів ресурсів. Це досягається не тільки шляхом вдосконалення розміщення окремих об'єктів

житлово-комунального господарства, але й на основі застосування ефективних методів управління [6].

Децентралізація господарського життя і управління в Україні висунула на перший план регіоналізацію економіки, що припускає підхід до розгляду і вирішення локальних економічних, соціальних, політичних та інших проблем з точки зору споживачів того чи іншого міського комплексу регіону.

При виробленні пропозицій з модернізації житлово-комунального господарства на регіональному рівні потрібно виходити з необхідності розмежування господарських і соціальних аспектів діяльності житлово-комунального господарства. Від того, наскільки успішно йде процес модернізації житлово-комунального господарства на регіональному рівні, багато в чому залежить перебіг реформи у суспільстві загалом. На відміну від галузей промисловості, сільського господарства, транспорту, житлово-комунальне господарство з великими труднощами адаптується до умов ринкової економіки.

Житлово-комунальне господарство – багатогалузевий комплекс, до якого входять 17 підгалузей, стан їх складний по причині найменшої модернізації, як галузі економіки. Великих фінансових втрат галузь зазнає через систему фінансування пільг, які значною мірою надаються державою за рахунок підприємств житлово-комунального господарства. Майже чверть населення сплачує житлово-комунальні послуги за пільговими тарифами. З одного боку, держава практично припинила фінансування галузі, а з іншого – законами встановлено понад 25 категорій громадян, які мають пільги по оплаті житлово- комунальних послуг [8].

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження можна дійти висновку:

1. Особливістю регіонального публічного управління є наближеність житлово-комунальних послуг до споживача, що визначається їх спроможністю до оплати послуг житлово-комунального господарства. Механізми державного управління і регіонального управління мають бути узгодженими між собою за допомогою організаційно-економічного механізму регіонального публічного управління в житлово-комунальному господарстві.

2. ЖКГ є одним із найбільш важливих, оскільки пов'язане зі створенням максимально безпечних і комфортних умов життєдіяльності людини, забезпеченням належних умов її існування. Крім того, ЖКГ має низку специфічних особливостей, що характеризують його як організаційно-економічну, багатоелементну, динамічну, складну систему.

3. Модернізація ЖКГ стосується життєво важливих інтересів населення, і без його активної участі в реалізації заходів вони приречені на провал. Необхідно підтримувати різні форми участі населення у вирішенні житлово-комунальних проблем, посилити взаємодію з громадою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базарна В. Організаційна складова механізму публічного регіонального управління житлово комунальним господарством. *Економіка*

та держава. 2018. № 4/2018. С. 126 –130.

2. Базарна О. В. Житлово-комунальне господарство регіону як об'єкт публічного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 97–105. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4311> (дата звернення: 18.03.2024).

3. Данилишин Б. Ілюзії та реалії комунальної сфери: Реформування житлово-комунального господарства. *Уряд. кур'єр*. 2003. 28 листоп. № 225. С. 7.

4. Юр'єва Т.П. Економіка підприємств міського господарства: навчальний посібник. Харків: ХДАМГ, 1997. 170 с.

5. Карлова О.А. Удосконалення соціально-ринкової житлової політики (інтегрально-гедоністичний підхід): Автореф. дис. ...канд. екон. наук: 01.10.01/Харківська держ. Академія міського господарства. Харків, 1998. 16 с.

6. Качала Т. М. Житлово-комунальне господарство в системі міського комплексу; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технолог. унт. Київ : Наукова думка, 2008. 416 с. 1.2.2. С. 12.

7. Крамаренко Г.О. Організаційно-економічний механізм управління житлово-комунальним комплексом. Дніпропетровськ: Наука, 1998. 205 с.

8. Панасенко І. О. Особливості функціонування та розвитку житлово-комунального господарства в Україні. *Державне будівництво*. 2012. № 2. С. 1–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2012\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_2_14). (дата звернення: 18.03.2024).

**Михайлова Марія Сергіївна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»

Придніпровська державна

академія будівництва та архітектури

м. Дніпро, Україна

## **ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Актуальність. Взаємодія держави та громадянського суспільства є ключовим аспектом сучасного політичного та соціального життя. Питання про співпрацю між цими двома суб'єктами стає все більш актуальним у контексті демократизації суспільства, підвищення рівня громадянської участі у владних процесах, відкритості держави, а також в контексті вирішення різних суспільних проблем. Громадянське суспільство є важливим елементом демократичного суспільства, де громадяни не лише виконують свої права і обов'язки, а й активно сприяють управлінню країною, прийняттю рішень та реалізації соціальних і політичних ініціатив. Отже, вивчення взаємодії держави та громадянського суспільства стає необхідним для розуміння сучасних тенденцій політичного та соціального розвитку.

**Метою статті** є аналіз і оцінка процесів взаємодії між державою та громадянським суспільством, з метою виявлення можливостей для покращення цієї взаємодії.

Щоб розуміти поняття громадянського суспільства важливим є зазначити що таке суспільство. Суспільство – це форма об'єднання людей, які володіють загальними інтересами, цінностями та цілями [2].

Громадянське суспільство — це спільнота, яка складається з вільних, незалежних, рівноправних громадян. В такому суспільстві люди взаємодіють, спілкуються і добровільно самоорганізуються на основі спільних (незалежних від держави) інтересів. Громадяни захищені необхідними законами від прямого втручання і обмежень з боку держави. В такому суспільстві переважають демократичні громадянські суспільні цінності [3]. Головною складовою громадянського суспільства, що забезпечує його функціонування, є громадянин як самостійно індивідуальний член суспільства, який має права та свободи і відповідає за свої дії перед суспільством. Головна ідея громадянського суспільства полягає в тому, щоб громадяни мали можливість брати активну участь у вирішенні суспільних питань, а не лише підкорятися владі. Тобто громадянське суспільство є важливою та невід'ємною частиною держави, але з притаманними йому рисами. Основними ознаками громадянського суспільства є:

- Визнання людини, її прав і свобод найвищою суспільною цінністю;
- Державне регулювання, на основі законів і за допомогою спеціальних органів, відносин між людьми, захист їхніх прав;
- Високий рівень правосвідомості та відповідальності громадян і повага до законних прав інших людей;
- Право власності людей на знаряддя і результати своєї праці, поєднане з певним рівнем заможності, для досягнення незалежності;
- Існування різноманітних добровільних громадських організацій і рухів, самоорганізація і згуртування.

Громадянське суспільство – суспільство громадян з високим рівнем економічних, соціальних, політичних, культурних і моральних властивостей, яке утворює розвинені правові відносини з державою; суспільство рівноправних громадян, яке не залежить від держави, але взаємодіє з нею заради спільного блага [1]. Тому їхні функції можуть збігатись або мати спільну мету.

Взаємодія між державою і громадянським суспільством є ключовим аспектом сучасного політичного життя. Ці механізми можуть включати різноманітні форми співробітництва, комунікації та впливу між державними інституціями і громадськими організаціями та іншими представниками громадянського суспільства. Наприклад, це може бути консультації та діалог, тобто державні органи можуть спілкуватися з громадськими організаціями та іншими представниками громадянського суспільства через консультації, обговорення питань, проведення зустрічей та інших форм діалогу. Це дозволяє обмінюватися ідеями, інформацією та перспективами для

забезпечення кращого прийняття рішень. Також важливим є партнерство і співпраця з громадянським суспільством та організаціями з державою задля спільного розв'язання проблем і виконання проєктів. Це може включати спільне фінансування програм, реалізацію проєктів і взаємну підтримку в ініціативах громадського суспільства. Громадські організації можуть використовувати різні засоби, наприклад, публічні заходи, звернення до законодавців, а також створення петицій та інших форм громадського тиску. З боку держави доречним б було створення та організація громадські слухання і обговорення з метою залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. Це дозволяє громадянам висловлювати свої погляди та думки з питань, що стосуються їхнього життя та спільної справи. Також держава може надавати фінансову підтримку громадським організаціям через грантові програми та інші форми фінансування для реалізації проєктів, спрямованих на розвиток суспільства та вирішення соціальних проблем. Законодавчі та інституційні механізми посприяють створенню законодавства та структур, які сприяють участі громадян у прийнятті рішень, таких як механізми публічного обговорення, референдуми та громадські ради, є важливою складовою взаємодії між державою та громадянським суспільством.

Громадяни можуть бути не зацікавлені в участі і взаємодії з державою, це може призвести до низького рівня участі в громадських обговореннях, консультаціях та інших формах співпраці. Також деякі групи громадян можуть мати обмежений доступ до ресурсів та можливостей для взаємодії з державними органами. Це може включати малозабезпечені шари населення, етнічні меншини або людей з обмеженими можливостями. У багатьох випадках державні органи можуть бути недостатньо прозорими у своїй діяльності, що ускладнює ефективну взаємодію з громадянським суспільством. Недостатня доступність інформації та процесів ухвалення рішень може призвести до недовіри та конфліктів. Взаємодія між державою та громадським суспільством може породжувати конфлікти інтересів, особливо там, де існують різні погляди на питання політики, економіки та соціальних перетворень. Розв'язання цих проблем вимагає системної реформи та зусиль з боку як державних органів, так і громадського суспільства. Це може включати поліпшення доступу до інформації, підвищення участі громадян, зміцнення механізмів прозорості та забезпечення незалежності громадських організацій.

Покращення взаємодії між державою і громадянським суспільством є ключовим аспектом підтримки демократії, розвитку суспільства та забезпечення ефективного управління. Для покращення поточного стану та підвищення прозорості менеджменту в органах державного управління потрібно вжити таких заходів: оприлюднення в інтернеті, форумах, газетах, дошках, телебачення, оголошень інформації щодо графіків проведення всіх судів, інформації щодо витрати за зобов'язань фінансового характеру, інформацію про майно та доходи; Запровадження практики щодо участі громадян у місцевих та регіональних пленарних засіданнях та рад; Реалізація



засад щодо державної антикорупційної політики України; Повне розповсюдження інформації для всіх верств населення; Запровадження громадянського моніторингу щодо ефективного надання адміністративних послуг, впровадження консультацій з громадянами щодо не вирішених питань. Таким чином, покращення прозорості рішень забезпечить довіру між державними органами, службовцями, та громадянським суспільством. Уряд повинен забезпечити відкритий доступ до інформації про свою діяльність, бюджетні витрати та прийняття рішень. Це дозволить громадянам бути більш інформованими та залученими до процесів влади. Також важливо щоб у громадян був доступ до незалежних медіа та освітніх ресурсів, які допомагають розуміти політичні процеси та свої права. Дотримання прав людини, включаючи свободу слова, забезпечує відкритий та демократичний характер суспільства. Створення механізмів вирішення конфліктів між владою та громадянами, що ґрунтуються на принципах законності, справедливості та діалогу.

**Висновки.** Взаємодія держави та громадянського суспільства є ключовим елементом сучасного політичного та соціального устрою. Успішна демократія ґрунтується на активній ролі громадян у формуванні та виконанні політики, а також на здатності державних інституцій ефективно відповідати на потреби своїх громадян.

Для досягнення взаємодії, яка сприяє збалансованому розвитку суспільства, необхідно створити механізми, що забезпечують прозорість, відкритість та взаємодію між державою та громадянами. Це включає в себе розвиток громадянського суспільства, підтримку громадських ініціатив та участь громадян у прийнятті рішень, а також зміцнення державних структур, які гарантують виконання законів та захищають права та інтереси громадян. Тільки така взаємодія може сприяти створенню стійкого, прогресивного та справедливого суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Абетка громадянського суспільства Робота з громадськістю // *Державна прикордонна служба України*. 2020. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/abetka-gromadyanskogo-susplstva/> (дата звернення: 07.04.2024)

2. Взаємодія громадянського суспільства і держави // *Студентська бібліотека*. 2021. URL: [https://studies.in.ua/vz\\_gr\\_sys\\_seminaru/1324-vzayemodya-gromadyanskogo-susplstva-derzhavi.html](https://studies.in.ua/vz_gr_sys_seminaru/1324-vzayemodya-gromadyanskogo-susplstva-derzhavi.html) (дата звернення: 08.04.2024)

3. Що таке громадянське суспільство, і яка роль у ньому належить правовій державі. 2018 URL: [https://www.citizen.in.ua/photos/topic/f/20181203\\_190758\\_rozdil-4.4.pdf](https://www.citizen.in.ua/photos/topic/f/20181203_190758_rozdil-4.4.pdf) (дата звернення: 08.04.2024)

**Николаєва Валентина Іванівна,**

доктор наук з державного управління, доцент

доцент кафедри соціальної роботи

Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4594-303X>

## **ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УКРАЇНІ**

Перехід України до сталого соціально-економічного розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства вимагають запровадження сучасних практик взаємодії держави і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства, заснованого на врахуванні якнайширшого кола інтересів. Проведення єдиної політики сталого розвитку можливе лише при всеосяжному заохоченні регіональних і міжрегіональних соціальних ініціатив і проєктів, і в першу чергу, запроваджуючи реформу у державному управлінні. Вже у 2015 році Парламент і Кабінет Міністрів України почали здійснювати інституційні зміни різних сфер державного управління, утім вважаємо доречним вирізнити окремі напрямки у контексті досліджуваної проблеми:

- зменшення кількості контролюючих органів та їх функцій відповідно до європейських стандартів;
- децентралізація та передача органам місцевого самоврядування додаткових бюджетних повноважень і стабільних джерел доходів;
- відкриття в регіонах «прозорих офісів»;
- скорочення кількості державних службовців з оновленням державних кадрів;
- розробка і прийняття у новій редакції Закону України «Про державну службу»;
- введення конкурсного відбору на державні посади;
- запровадження надання електронних адміністративних послуг;
- розробка та прийняття законів про відкриті дані, що підлягають оприлюдненню Державним агентством з питань електронного урядування [1].

Однією із головних реформ, що була запроваджена в Україні, є децентралізація, яка полягає у реформуванні державного управління шляхом передачі повноважень та фінансів від державної влади якнайближче до людей – органам місцевого самоврядування.

Цим актуальним питанням приділяють увагу українські дослідники: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, О. Бориславська, І. Бутко, В. Вакуленко, І. Грицяк, Б. Данілішин, С. Дубенко, М. Їжа, І. Заверуха, Н. Калінська, В. Копейчиков, Л. Кривенко, Н. Мельтюхова, Н. Мироненко, Ю. Наврузов, П. Надолішній, Н. Нижник, Н. Плахотнюк, А. Пухтецька, А. Романюк,

В. Скуратівський, В. Цветков, А. Школик та ін. Серед західних вчених вважаємо важливим назвати Р. Залтмана, Дж. Коєна, М. Кітінга, Дж. Менора, В. Роккана, А. Тренча.

Відповідно, у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [2] пріоритетним напрямом визначено децентралізацію через реформування регіональної політики. Метою політики у сфері децентралізації є відхід з централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності та фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

Виходячи зі складної соціально-економічної ситуації в країні, магістральним завданням Уряд означив: підвищення якості та рівня життя українських громадян через запровадження принципу соціальної справедливості й забезпечення постійного зростання добробуту населення. Це стало можливим завдяки виділенню пріоритетних напрямів: по-перше, комплексної реформи системи оплати праці та запровадження європейських стандартів у сфері соціально-трудова відносин; по-друге, реформування системи пенсійного забезпечення; по-третє, забезпечення адресності в наданні державної соціальної допомоги; по-четверте, проведення децентралізації системи соціальних послуг та їх розвиток на рівні територіальних громад [3]. Необхідність проведення змін у соціальній сфері також було обумовлено завданнями і цілями загальних економічних реформ та реформи державного управління, головною з яких є децентралізація.

У концепції децентралізації реалізується новий підхід до розподілу і реалізації владних й адміністративних функцій, який передбачає відхід від ієрархічної системи управління та організації державних органів управління, забезпечує високий рівень самостійності місцевих органів влади й залучення до управління низки інших суб'єктів. Фахівці з державного управління зазначають, що сьогодні урядування, а отже, й управління, може та повинно здійснюватися не лише посадовцями органів публічної адміністрації (виконавчої влади і місцевого самоврядування), але й ширшим колом суб'єктів. Це можуть бути бізнесові об'єднання, профспілки, громадські організації, різноманітні групи активістів, які мають можливість більшою чи меншою мірою впливати на процес прийняття рішень та їх запровадження. Саме залучення до процесів урядування додаткових суб'єктів, незалежних від держави і є децентралізацією влади.

При цьому, слід зазначити, що імплементація нової системи соціальної роботи в умовах децентралізації дозволяє нам виділити низку визначальних переваг:

- розробка превентивного механізму раннього виявлення вразливості та попередження складних життєвих обставин;
- наближення системи соціальних послуг до місця проживання споживача;
- деінституціалізація системи надання соціальних послуг;

- удосконалення адміністрування та управління соціальними послугами;
- запровадження державних стандартів соціальних послуг;
- демонополізація ринку соціальних послуг, створення системи моніторингу та оцінки якості соціальних послуг;
- диверсифікація надавачів соціальних послуг (соціальне замовлення);
- перехід на фінансування соціальних послуг, а не закладу [4].

Основою державної політики у наданні послуг у сфері соціальної роботи має стати підхід, згідно з яким люди з різними формами соціального неблагополуччя повинні мати необхідну індивідуальну підтримку в тому середовищі, в якому вони живуть, працюють і де легко побачити їх реальні потреби та перевірити якість надання послуги. Соціальні послуги, які надаються на рівні громади, повинні максимально бути наближені до місця проживання клієнта і дійсно спрямовані на те, щоб їх користувачі не опинились в ізоляції, а почувалися членами громади, були інтегрованими в суспільство.

Цінність реформи децентралізації проявляється й у тому, що, незважаючи на тимчасову окупацію території країни та порушення господарського простору, вимивання ресурсів і загальне розбалансування ресурсної бази, «пробуксовування» реформ в інших сферах, макроекономічну нестабільність та заслабкі паростки економічного зростання, реформування управління на місцевому рівні вже позитивно впливає на соціально-економічне становище громад. Децентралізація формує зв'язки нової якості між регіонами внаслідок вбудовування в систему адміністративно-територіального устрою нових одиниць – територіальних громад, що по-новому визначають координацію та підпорядкованість суб'єктів адміністративного устрою.

У результаті процесу об'єднання територіальних громад реформується модель соціальної роботи на місцях, і поетапно запроваджується модель адміністрування, яка передбачає надання послуг на базовому рівні – територіальних громад, за місцем проживання людини. Це передбачає також зміни адміністративних структур органів Пенсійного фонду та державної служби зайнятості в регіонах для підвищення мобільності цих органів у створенні віддалених робочих місць в об'єднаних територіальних громадах. Одночасно напручуються зміни в системі нарахування соціальних виплат та побудові взаємодії її з розширеною мережею фронт офісів.

Тобто прийом документів на призначення усіх виплат, державних допомог, субсидій, пенсій, послуг, що надаються в системі соціального страхування, інших послуг, незалежно від того, хто їх фінансує в об'єднаних територіальних громадах організовується безпосередньо в центрах надання адміністративних послуг. Отже, одним з суттєвіших очікуваних результатів реформи є розширення можливості створювати на території громади соціальні послуги, яких потребують її мешканці.

Тепер у цій сфері відбувається децентралізація повноважень у межах самого місцевого самоврядування, що дає змогу розвивати соціальні послуги для сімей та осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах (СЖО), за місцем проживання через створення системи соціальної роботи та розвиток соціальної інфраструктури.

Повноваження у сфері соціальних послуг передають громадам – максимально близько до отримувачів цих послуг.. Щоб реалізувати їх, в громаді мають створити відповідний структурний підрозділ. Кожна ТГ буде зобов'язана надавати базові соціальні послуги. Водночас, кожна соціальна послуга надаватиметься за відповідним соціальним стандартом, який затверджує Міністерство соціальної політики.

У контексті цього вже виникають певні перепони, через які запровадження нової системи надання соціальних послуг гальмується. На нашу думку, найбільш гострими проблемами є: кадрове та ресурсне забезпечення ТГ, комунікація ТГ із центральними органами влади та між собою; інфраструктура в ТГ; і звісно – чітке законодавство, окреслені стандарти та методологія. Ігнорування або не вирішення цих питань загрожує тим, що не всі мешканці громад, які потребують соціальних послуг, більше того – мають на них право за Законом, зможуть мати рівний доступ до них.

Таким чином, виникає спектр питань стосовно зміни структури управління та розподілу адміністративних важелів і ресурсів; як територіальні громади мають самовизначитися на території району та регіону, якою буде їх взаємодія із цими територіальними утвореннями стосовно організації ефективної системи соціальної роботи; як реформування місцевого самоврядування пов'язане з секторальними реформами. Незважаючи на позитивні зрушення у формуванні нової системи соціальної роботи в територіальних громадах, існує низка проблемних питань у їх діяльності, зокрема недостатній кадровий ресурс та відсутність дієвих механізмів взаємодії з ТГ структурних підрозділів соціального захисту населення, інших соціальних служб райдержадміністрацій, виконкомів міських рад міст обласного значення.

#### **Список використаних джерел**

1. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2019. 192 с.

2. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 р., № 5/2015. URL: zakon.rada.gov.ua/go/5/2015.

3. Соціальна сфера – реформи в дії. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/socialna-sfera-reformi-v-diyi> (дата звернення: 26.03.2024).

4. Николаєва В. І. Державне управління системою соціальної роботи в умовах транзитивного суспільства : європейський досвід та українські реалії : монографія. Київ: ФОП Халіков Р.Х., 2020. 446 с.

**Нікітін Гліб Олександрович,**  
здобувач освіти другого (магістерського)  
рівня вищої освіти спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньої програми «Територіальне управління  
та місцеве самоврядування»  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ЕТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Етика професійної діяльності державного службовця залишається актуальною у будь-який період часу, оскільки вона визначає стандарти поведінки та відповідальності у виконанні державних обов'язків. Науковці виокремлюють декілька причин, чому питання етики для державних службовців залишається актуальним протягом тривалого часу:

– Довіра громадськості: Державні службовці виконують важливі функції в суспільстві та повинні користуватися довірою громадськості. Етична поведінка сприяє збереженню цієї довіри.

– Уникнення конфлікту інтересів: Етичні норми допомагають уникнути конфліктів інтересів, які можуть спотворити прийняття об'єктивних рішень та вплинути на добросовісне виконання обов'язків.

– Забезпечення справедливості та законності: Державні службовці повинні дотримуватися принципів справедливості та законності в своїй діяльності. Етика допомагає їм ухилитися від недопущення корупції та інших порушень.

– Професійний розвиток: Врахування етичних стандартів сприяє професійному розвитку державних службовців, оскільки вони ставлять перед собою високі стандарти поведінки та діяльності.

Дослідження етики професійної діяльності державного службовця полягає в розумінні, аналізі та вдосконаленні стандартів поведінки та відповідальності, які регулюють дії державних службовців у виконанні їхніх обов'язків. До основних аспектів науковці включають: оцінку існуючих нормативних актів та кодексів етики – дослідження спрямовані на аналіз існуючих державних та міжнародних законодавчих актів, які стосуються етики професійної діяльності державних службовців, а також оцінку ефективності і відповідності їхніх нормативних актів сучасним потребам та викликам; аналіз етичних проблем та викликів – дослідження мають на меті ідентифікування та аналіз етичних проблем та викликів, з якими стикаються державні службовці у своїй професійній діяльності, такі як конфлікти інтересів, корупція, недбалість тощо; розробка та вдосконалення етичних стандартів та процедур – на основі результатів дослідження можна розробити або вдосконалити кодекси етики, правила та процедури, які встановлюють

стандарти поведінки та відповідальності для державних службовців; підвищення обізнаності та освіти – дослідження у цьому напрямі може сприяти підвищенню обізнаності державних службовців щодо етичних норм, принципів та вимог, а також забезпечити їхню освіту з питань етики та професійної поведінки.

**Мета.** Дослідження складових етики професійної діяльності державного службовця та інструментів, спрямованих на підтримку високих стандартів.

Історія етики професійної діяльності державного службовця налічує тисячоліття, оскільки концепції етики та моральності в суспільних структурах і державних установах існували в різних формах у багатьох цивілізаціях та культурах. Однак, зростанням ролі держави в сучасному суспільстві та змінами у структурі та функціонуванні державних установ, питання етики для державних службовців набули особливого значення.

Давні цивілізації, такі як стародавній Єгипет, Месопотамія, Греція та Рим, мали свої етичні кодекси та норми, які впливали на поведінку державних службовців. Наприклад, у Римській імперії існував поняття «правило права» (лат. «Lex Rex»), яке стверджувало, що навіть сам імператор повинен бути підзаголовком закону. Це створювало основу для етичної поведінки владних осіб. У середньовічній Європі християнська мораль та етика, в основному, визначали стандарти поведінки для державних чиновників. Біблійні принципи, такі як справедливість, милосердя та інші, впливали на норми, які регулювали дії державних службовців [1].

З розвитком сучасного державного устрою у XIX-XX століттях почали формуватися організаційні структури, які передбачали державну службу як професійну діяльність. Це призвело до виникнення нових норм та правил етики, специфічних для державних службовців. Так, у багатьох країнах з'явилися кодекси честі та професійної етики, які встановлювали стандарти поведінки для державних службовців.

У сучасному світі етика професійної діяльності державного службовця знаходиться під впливом різноманітних факторів, таких як глобалізація, технологічний прогрес та зростання вимог до відкритості та прозорості в управлінні. Це призвело до посилення уваги до питань етики в державній службі та розвитку нових методів контролю та забезпечення дотримання етичних стандартів [2].

Етика професійної діяльності державного службовця в Україні є важливою складовою державного управління та має значний вплив на розвиток суспільства. Вона базується на законодавстві, кодексах етики та міжнародних стандартах, а також на культурних та історичних особливостях країни. Основні аспекти етики професійної діяльності державного службовця в Україні включають наступні компоненти [5] :

– Конституційні принципи: Українська Конституція встановлює основні принципи державного управління, зокрема принципи законності, правової демократії та влади народу. Державні службовці повинні дотримуватися цих принципів у своїй діяльності.

– Законодавство: В Україні існують закони та інші правові акти, які регулюють діяльність державних службовців, зокрема щодо запобігання конфлікту інтересів, корупції та інших порушень.

– Кодекси етики: Державні службовці в Україні мають відповідати високим стандартам етики, встановленим у відповідних кодексах честі та поведінки. Наприклад, Кодекс державного службовця України визначає принципи та правила професійної поведінки державних службовців.

– Прозорість та відкритість: Згідно з принципами демократії та правової держави, державні службовці мають діяти відкрито та прозоро, надавати інформацію громадськості та дотримуватися принципу публічності.

– Боротьба з корупцією: Одним із найважливіших аспектів етики державного службовця є відмова від будь-яких форм корупції та відстоювання принципів чесності, прозорості та відкритості у виконанні своїх обов'язків.

Україна активно працює над підвищенням рівня етики в державній службі шляхом вдосконалення законодавства, розвитку професійних стандартів та підвищення обізнаності державних службовців у питаннях етики та професійної поведінки.

**Висновки.** Державні службовці відіграють ключову роль у функціонуванні суспільства та держави. Їхня поведінка та дії мають значний вплив на ефективність державного управління, довіру громадськості та здійснення правосуддя. Дослідження етики професійної діяльності державного службовця в Україні показало, що вона базується на комплексному наборі принципів, законів та кодексів, які регулюють поведінку державних службовців та встановлюють стандарти професійної етики.

Українські державні службовці зобов'язані дотримуватися принципів законності, чесності, справедливості та відкритості у виконанні своїх обов'язків. Вони повинні уникати конфлікту інтересів, корупції та будь-яких інших форм недбалості та невідповідальності. Прозорість та відкритість у виконанні службових обов'язків, а також взаємодія з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, є ключовими складовими доброчесної та етичної діяльності державного службовця.

З метою забезпечення високого рівня етики в державній службі, необхідно продовжувати розвивати та вдосконалювати законодавство, розробляти та впроваджувати нові кодекси честі та поведінки, забезпечувати відповідну підготовку та навчання державних службовців з питань етики та професійної поведінки. Також важливо підтримувати механізми контролю та відповідальності за порушення етичних норм та стандартів. Тільки через спільні зусилля всіх зацікавлених сторін можна забезпечити високий рівень етики та доброчесності в державній службі, що сприятиме підвищенню довіри громадськості до державних установ та зміцненню демократичних інститутів в країні.



### Список використаних джерел:

1. Мельников В. П. Державна служба в Україні: Історичний досвід. Київ: РАГС, 2010. 389 с.
2. Методична рекомендація на тему: «Етика державнослужбовця». Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація. URL:<https://golos.kyivcity.gov.ua/news/4725.html> (дата звернення 15.05.2024)
3. Модернізація державного управління та державної служби: проблеми, ресурси, результати. Сайт Національного агентства з питань державної служби. URL:[http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=291420&cat\\_id=41071](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=291420&cat_id=41071) (дата звернення 15.05.2024)
4. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : наук. Розробка. за заг. Та наук. ред. проф. С.М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2008. 48 с.
5. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: Моногр. Т.: Видво АСТОН, 2007. 400 с.
6. Соколов В., Турчинов А. І. Державна служба: моральні основи, професійна етика. Харків: РАГС, 2010. 367 с.

#### **Орлова Аліна Валеріївна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Сучасна система державного управління характеризується динамічними змінами, викликаними як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Це вимагає від державних службовців постійної адаптації до нових умов і вимог. У таких умовах від державних службовців вимагається не тільки знання і навички, необхідні для виконання конкретних завдань, але й загальна професійна компетентність, яка включає в себе такі якості, як здатність до критичного мислення, творчості, вирішення проблем, комунікації та співпраці. Розвиток ефективної та компетентної державної служби є важливим для забезпечення справедливого та ефективного функціонування держави. Зміни в суспільстві, технології та глобалізація ставлять перед державними службовцями нові завдання та вимоги, і система професійного розвитку повинна відповідати цим викликам. Існуюча система професійного розвитку не відповідає сучасним потребам та вимогам, то дослідження її удосконалення може бути дуже важливим для подальшого

успішного функціонування державних службовців та держави загалом. Оновлення методів навчання, впровадження нових технологій, підвищення ефективності оцінки та збереження талановитих кадрів – це всі можливі аспекти, які можуть бути вивчені та вдосконалені в рамках такого дослідження.

Удосконалення системи професійного розвитку державних службовців є одним із важливих напрямів підвищення ефективності державної служби.

Теоретичною базою дослідження стали чисельні праці відомих фахівців у сфері кадрового забезпечення органів публічної адміністрації (О. Акімов, Н. Артеменко, Е. Афонін, К. Ващенко, Н. Гончарук, А. Грищук, С. Зелінський, Т. Кагановська, І. Клименко, Ю. Ковбасюк, І. Кравчук, В. Куйбіда, В. Мартиненко, М. Міненко, П. Надолішній, М. Орлів, М. Пірен, Л. Приходченко, С. Саханенко, С. Серьогін, Л. Стельмашук, С. Хаджирадева, О. Хорошенюк).

**Мета статті** полягає у дослідженні сутності удосконалення системи професійного розвитку державних службовців в органі державної влади.

Система професійного розвитку державних службовців (ДСС) потребує постійного вдосконалення для забезпечення ефективної роботи органів державної влади (ОДВ) та відповідності сучасним викликам. Це зумовлено низкою причин:

- швидкими змінами у законодавстві та технологіях (ДСС повинні постійно оновлювати свої знання та навички, щоб йти в ногу з цими змінами);
- зростанням потреб громадян (громадяни очікують від ДСС високого рівня компетентності та професіоналізму);
- необхідністю боротьби з корупцією (професійний розвиток ДСС може допомогти їм краще розуміти та дотримуватися етичних норм та правил).

На думку С.Селиванова, безперервна трансформація суспільства, реалізація можливостей його ресурсного забезпечення з особливою гостротою поставили питання якості професіоналізації кадрового забезпечення як фактор підвищення ефективності професіоналізації публічних службовців, затребуваності професійно-особистісних здібностей людини [2, с. 200].

Затверджено план заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року [1].

Удосконалення системи професійного розвитку державних службовців в органі державної влади передбачає: підвищення кваліфікації ДСС; розвиток компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків; підвищення мотивації та лояльності ДСС; створення кадрового резерву для заміщення вакантних посад. У зв'язок з цим постають такі завдання: розробка та впровадження системи оцінки потреб у професійному розвитку ДСС; розробка та реалізація програм підвищення кваліфікації ДСС; заохочення

ДСС до самоосвіти та саморозвитку; створення системи мотивації ДСС до постійного професійного розвитку.

До напрямів удосконалення системи професійного розвитку державних службовців в органі державної влади можемо віднести таке:

- впровадження компетентнісного підходу (система професійного розвитку ДСС має бути орієнтована на розвиток компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків);
- використання сучасних методів навчання (навчання ДСС має бути інтерактивним, практико-орієнтованим та цікавим);
- забезпечення доступності та інклюзивності (система професійного розвитку ДСС має бути доступною для всіх, незалежно від віку, статі, інвалідності та інших факторів).
- зв'язок з практикою (професійний розвиток ДСС має бути тісно пов'язаний з їх практичною діяльністю).

**Висновки.** Питання удосконалення системи професійного розвитку державних службовців в органі державної влади є вкрай актуальним і має привести до таких результатів: підвищення рівня кваліфікації ДСС; поліпшення якості надання публічних послуг; зростання довіри громадян до ОДВ; зменшення рівня корупції. Процес удосконалення системи професійного розвитку державних службовців в органі державної влади уможлиблюється завдяки реалізації таких завдань:

- створення робочої групи з представників ОДВ, наукових установ та громадських організацій для розробки стратегії розвитку системи професійного розвитку ДСС;
- забезпечення фінансування програм підвищення кваліфікації ДСС;
- заохочення ОДВ до співпраці з навчальними закладами та науковими установами;
- створення системи моніторингу та оцінки ефективності системи професійного розвитку ДСС.

Удосконалення системи професійного розвитку ДСС – це постійний процес, який потребує системного підходу та спільних зусиль ОДВ, наукових установ та громадськості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядження КМУ від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR231206?an=1> (дата звернення 22.03.2024)
2. Селіванов С.В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. Право та державне управління. 2022. № 4. С.199- 206

**Подибайло Оксана Сергіївна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОПОМОГИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМ ОСОБАМ В УКРАЇНІ**

Актуальність дослідження проблем і шляхів вдосконалення організації допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) в Україні тим, що з початку повномасштабної війни Росії проти України у 2022 році кількість ВПО значно зросла. За відомостями ООН, станом на 1 грудня 2023 року в Україні понад 8 мільйонів людей стали ВПО. Існуюча система допомоги ВПО має ряд недоліків, таких як: недосконала координація, бюрократія, нестача ресурсів, нестача житла, недосконалість психосоціальної підтримки ВПО. З огляду на значну кількість ВПО та недоліки існуючої системи допомоги, актуальною є розробка та впровадження нових підходів до організації допомоги ВПО.

Дослідження проблем і шляхів вдосконалення організації допомоги ВПО сприяє визначенню основних проблем, з якими стикаються ВПО; розробленню рекомендацій щодо вдосконалення системи допомоги; підвищенню ефективності та якості надання соціальної допомоги ВПО в межах України. Також актуальність дослідження підтверджується зростанням кількості ВПО та необхідністю вдосконалення системи соціальної допомоги вищезазначеної категорії громадян України.

Проблеми та шляхів вдосконалення організації допомоги внутрішньо переміщеним особам досліджували В. Боняк [1], Л. Гуляєва [3], С. Комнатний [5] та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні проблем і шляхів вдосконалення організації допомоги внутрішньо переміщеним особам в Україні.

У зв'язку з викликами, спричиненими повномасштабною агресією РФ проти України, команда Мінреінтеграції ініціювала перегляд затвердженої Стратегії інтеграції внутрішньо переміщених осіб і впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення до 2024 року [2]. В межах Проекту Ради Європи «Внутрішнє переміщення в Україні: розробка сталих рішень. Фаза II» з вересня по грудень відомство підготувало проєкт оновленої Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення до 2024 року [2].

Враховуючи результати досліджень Л. Гуляєвої [3], В. Боняка [1], С. Комнатного [5], та ін., уможливується визначення основних проблеми організації допомоги ВПО в Україні. А отже, до основних проблеми організації допомоги ВПО в Україні відносимо такі:

1) Слабкий рівень координації допомоги ВПО:

- різні організації та державні установи надають допомогу ВПО, але їхні дії не завжди скоординовані, що може призвести до дублювання зусиль або прогалин у допомозі;

- відсутня єдина платформа, де ВПО могли б отримати всю необхідну інформацію про доступні види допомоги та як її отримати.

2) Бюрократичні процедури отримання соціальної допомоги ВПО:

- процес отримання допомоги ВПО може бути складним і потребувати багато бюрократичних процедур;

- недостатня цифровізація процедур отримання соціальної допомоги ВПО.

3) Нестача ресурсів в територіальних громадах для забезпечення умов життя ВПО:

- попит на допомогу ВПО перевищує доступні ресурси;

- відсутність належної матеріальної допомоги ВПО.

4) Складні житлові проблеми ВПО: однією з найгостріших проблем для ВПО є знайти доступне та безпечне житло.

5) Недосконала психосоціальна підтримка ВПО в територіальних громадах.

У доповіді Платформи громадянського суспільства Україна-ЄС щодо державної політики України щодо внутрішньо переміщених осіб зазначається, що Ст.14 Закону<sup>15</sup>, передбачається заборона дискримінації ВПО, що мало забезпечити, зокрема, реалізацію прав ВПО в сфері соціального захисту нарівні з іншими громадянами України; ст.9, ст. 11 передбачають право на безоплатне забезпечення житлом ВПО з оплатою лише комунальних послуг (на півроку для всіх, для ВПО – з інвалідністю, осіб похилого віку, багатодітних сімей – з правом подовження такого строку) [4].

На допомогу ВПО розроблено такі нормативні акти: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332. «Порядок надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам» [6], Закон України від 20 жовтня 2014 р. «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [7], Постанова Кабінету Міністрів України № 446 від 30.03.2023 р. «Про затвердження порядку реєстрації, перереєстрації зареєстрованих безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу [8], Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 509 «Про облік внутрішньо переміщених осіб» [9].

Шляхи вдосконалення організації допомоги ВПО в Україні, на нашу думку, можуть бути такими:

1. Покращити координацію надання допомоги ВПО:

- створити єдину координаційну платформу для всіх організацій, які надають допомогу ВПО;

- розробити чіткий план дій, який визначатиме, яка організація за що відповідає.

2. Спростити бюрократичні процедури отримання допомоги для ВПО:

- зменшити кількість необхідних документів для отримання допомоги;
- запровадити онлайн-процедури для отримання допомоги.
- 3. Збільшити ресурси для забезпечення умов життя ВПО:
  - збільшити виділення коштів на допомогу ВПО;
  - залучити до допомоги ВПО міжнародні організації.
- 4. Забезпечити психосоціальну підтримку ВПО:
  - підготувати більше фахівців з психосоціальної підтримки;
  - запровадити програми психосоціальної підтримки для ВПО.

Важливо зазначити, що це лише деякі з проблем та шляхів вдосконалення організації допомоги ВПО в Україні. Ситуація постійно змінюється, тому важливо регулярно переглядати та оновлювати план дій.

**Висновки.** З'ясовано, що до основних проблеми організації допомоги ВПО в Україні відносимо такі: слабкий рівень координації допомоги ВПО; бюрократичні процедури отримання соціальної допомоги ВПО; нестача ресурсів в територіальних громадах для забезпечення умов життя ВПО; складні житлові проблеми ВПО; недосконала психосоціальна підтримка ВПО. Визначено шляхи вдосконалення організації допомоги ВПО в Україні, а саме: покращити координацію надання допомоги ВПО: спростити бюрократичні процедури отримання допомоги для ВПО: збільшити ресурси для забезпечення умов життя ВПО; забезпечити психосоціальну підтримку ВПО.

#### **Список використаних джерел:**

1. Боняк В. О. Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб: сучасний стан та перспективи удосконалення. *Юридичний науковий електронний журнал* 2023. № 6. С. 20 –22
2. В Україні офіційно зареєстровано 4 867 106 переселенців. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3649695-vukraini-oficijno-zareestruvali-4-867-106-pereselenciv.html> (дата звернення 5.04.2024)
3. Гуляєва Л. Вплив війни на зайнятість жінок-внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-33> (дата звернення 5.04.2024)
4. Державна політика України щодо внутрішньо переміщених осіб у контексті виконання угоди про асоціацію. Доповідь Платформи громадянського суспільства України ЄС. 2017 р. URL: [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/5th\\_CSP\\_UA\\_report\\_IDPs\\_ukr.pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/5th_CSP_UA_report_IDPs_ukr.pdf) (дата звернення 5.04.2024)
5. Комнатний С. О. Деякі пропозиції до реформування державної житлової політики у воєнний і повоєнний період. *Filosofs'ki ta metodologični problemi prava*. 2022. No 1 (23). С. 78–84.
6. Порядок надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 5.04.2024)

7. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовтня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#n171> (дата звернення: 05.04.2024)

8. Про затвердження порядку реєстрації, перереєстрації зареєстрованих безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу : Постанова Кабінету Міністрів України № 446 від 30.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 5.04.2024)

9. Про облік внутрішньо переміщених осіб. Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 509 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.04.2024)

**Приходько Валентин Олексійович,**  
здобувач вищої освіти  
за другим (магістерським) рівнем,  
спеціальність 281 «Публічне управління  
та адміністрування»,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Управлінські рішення виконують низку важливих функцій у процесі публічного управління, обумовленими тим, що при їх ухваленні: по-перше, залучаються керівники різних рівнів управління; по-друге, формуються соціальні інтереси; по-третє, задовольняються потреби усього суспільства. Особлива актуальність підвищити якість управління на підготовчій стадії, приймання та реалізацію рішень та оперативність виникає за умов розвитку суспільства, що має демократичний характер. Управлінські рішення є завершальним етапом управлінської діяльності, а механізм їх приймання – ключовий в управлінській теорії.

Проблеми та шляхи удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління досліджували такі автори як: В. Бакуменко, Д. Березовський, О. Богучарова, В. Величко, О. Воробйова, А. Дегтяр, О. Карагодін, Я. Козюк, В. Лобанов, А. Мальцева, О. Олещко, М. Цюцюра та ін.

**Мета статті** визначити шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень органами публічної влади.

У сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності

приймають і формують рішення. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

*Класична модель* спирається на поняття «раціональності» у прийнятті управлінських рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення:

- має повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення;
- має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію кінцевого результату [3].

Така модель найчастіше застосовується при прийнятті програмних (формалізованих рішень).

Характеристики *поведінкової моделі*: особа, яка приймає рішення не має:

- повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення;
- повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи [3].

*Ірраціональна модель* ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення [3].

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення.

До основних ознак рішень публічного управління зараховують:

- спрямування на вирішення проблем державного значення;
- прийняття органами владної верхівки;
- включення до відносин державно-управлінського характеру;
- оформленість, що передбачає законодавчі та інші нормативно-правові акти, політичні рішення (розробка доктрин, стратегій, концепцій, держбюджету), програмно-цільового документу (програми, проекти, сценарії, плани), організаційно-розпорядчі рішення (розпорядження, доручення та ін.);
- створення на їх базі рушійних сил публічного управління;



– обов'язкове виконання усіма громадянами, установами, об'єднаннями, органами публічного управління;

– першочергове забезпечування потрібними державними ресурсами [2].

Як зауважує А. Дегтяр, нинішньому становищу публічного адміністрування характерні деякі ознаки, які роблять складнішим ухвалення управлінських рішень, що насамперед має зв'язок з реформами відносин у суспільстві на тлі відчутного зменшення ступеня життя переважної частини громадян, деякого втрачання владою довіри. Наявні об'єктивні підстави зменшення ступеня управлінських рішень через проблеми із неналежним ресурсним (кадровим, інформаційним, фінансовим, матеріально-технічним) та науково-методичним забезпеченням органів влади [1].

В умовах сучасної кризової ситуації, спричиненої війною, суб'єкти управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень мають враховувати соціальні процеси, які відбуваються у країні, підтримувати взаємодію з інститутами громадянського суспільства та міжнародними суб'єктами, розглядати значну варіативність можливостей щодо вибору політичних альтернатив, зумовлену ступенем невизначеності умов прийняття рішень, що ускладнює вирішення проблемних питань щодо забезпечення безпеки, налагоджувати ефективну кризову комунікацію, застосовувати дослідницькі методи та сучасні наукові технології прийняття рішень.

Основними формами показників ефективності які використовуються при розв'язанні завдань прийняття рішень є: ймовірність досягнення мети; ймовірність отримання необхідного результату; середній результат; ймовірно-гарантований результат; гарантований результат.

**Висновки.** Для прийняття якісних управлінських рішень необхідно сформулювати необхідні умови, а саме: управлінське рішення має бути своєчасним, адресним, конкретним, повинно забезпечити прийнятний (розумний, раціональний) компроміс як з точки зору досягнутих результатів, так і з точки зору витрат ресурсів. Визначальним фактором ухвалення ефективного управлінського рішення є належний підбір кадрового ресурсу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дегтяр А. Організаційне забезпечення інформаційно-аналітичного обслуговування органів державної влади у процесі прийняття і реалізації державно-управлінських рішень. *Статистика України*. 2003. № 2. С. 36 – 39.

2. Мальцева А. М. Значення управлінських рішень в публічній службі. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід* : матеріали II наук. практ. семінару (м. Дніпро, 2019 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 33 – 36

3. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.

**Самойленко Лариса Яківна,**  
канд. наук. з держ. упр., доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

**Кулибаба Зореслав Миколайович,**  
здобувач освіти другого (магістерського) рівня  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ**

Публічний сектор є ключовим сегментом суспільства, який забезпечує виконання різноманітних функцій, від освіти та охорони здоров'я до економічного розвитку та безпеки. Ефективне управління його людськими ресурсами має прямий вплив на якість та результативність надання послуг громадянам. Сучасні суспільні та технологічні зміни вимагають переосмислення підходів до управління людськими ресурсами. Виклики, такі як цифрова трансформація, зміна демографічного складу населення та зміни в робочому середовищі, потребують адаптивних стратегій управління кадрами.

Уміле управління людськими ресурсами допомагає оптимізувати використання ресурсів у публічному секторі, зменшує витрати та підвищує продуктивність.

Отже, дослідження з управління людськими ресурсами в публічному секторі має велике значення для розуміння поточних тенденцій, викликів та можливостей у цій галузі та розробки стратегій для покращення ефективності та результативності управління кадрами у сучасних умовах.

**Мета** статті полягає у висвітленні важливості, аналізі та розробці стратегій для ефективного управління кадрами в публічному секторі з урахуванням сучасних викликів та потреб суспільства.

Управління людськими ресурсами (УЛР) в публічному секторі є невід'ємною складовою ефективного управління в цілому. З урахуванням специфіки та особливостей публічного управління, важливо розглянути ключові аспекти та виклики, що виникають у цій сфері.

*1. Стратегічне планування і розвиток кадрів.* У публічному секторі успішне управління людськими ресурсами починається зі встановлення стратегічних цілей та визначення потреб у персоналі. Створення ефективної стратегії розвитку кадрів дозволяє забезпечити наявність кваліфікованого персоналу для досягнення місії та завдань установи. Стратегічне планування розвитку кадрів є вирішальним для забезпечення відповідності персоналу місії та цілям організації. Це включає в себе:

- аналіз потреб у персоналі: визначення потреб у персоналі на основі стратегічних цілей та завдань організації;
- розробка плану розвитку кадрів: створення конкретних стратегій та програм, спрямованих на набір, розвиток та утримання персоналу;
- оцінка і моніторинг: постійна оцінка ефективності стратегій та програм, з метою внесення необхідних коректив.

2. *Рекрутинг та відбір.* Один із ключових етапів управління людськими ресурсами - це процес рекрутингу та відбору кандидатів. У публічному секторі важливо забезпечити прозорість, об'єктивність та відповідність процедур нормам та вимогам. Крім того, варто активно використовувати інструменти е-рекрутингу та аналізу даних для підвищення ефективності цього процесу. Процес рекрутингу та відбору персоналу у публічному секторі має свої особливості, зокрема:

- прозорість та об'єктивність: забезпечення відкритості та прозорості у всіх етапах рекрутингу, щоб уникнути будь-яких підозр та впливу на корупцію;
- відповідність: важливість відбору кандидатів, які мають не лише необхідні навички та досвід, а й відповідають цінностям та місії організації;
- використання технологій: впровадження інноваційних методів, таких як інструменти е-рекрутингу та аналізу даних, для підвищення ефективності та об'єктивності процесу.

3. *Розвиток та навчання.* Постійний процес навчання та розвитку співробітників є важливим елементом ефективного управління кадрами. У публічному секторі потрібно надавати доступ до програм навчання та розвитку, які сприяють підвищенню професійних компетенцій та адаптації до змін у сфері публічного управління. Це може включати:

- планування навчання: розробка програм навчання, які відповідають потребам організації та сприяють розвитку необхідних навичок;
- підтримка самонавчання: стимулювання самонавчання через доступ до різноманітних ресурсів та курсів;
- оцінка ефективності навчання: постійна оцінка результативності навчальних програм для визначення їхньої ефективності та потреб у вдосконаленні.

4. *Мотивація та заохочення.* Створення стимулів для співробітників публічного сектору має велике значення для підтримки їхньої продуктивності та залучення досягнення стратегічних цілей організації. Ефективні системи мотивації можуть включати фінансові заохочення, системи преміювання, а також можливості кар'єрного зростання. Деякі засоби мотивації включають:

- фінансові заохочення: надання конкурентоспроможних заробітних плат, премій та інших фінансових стимулів;
- системи преміювання: використання систем преміювання за досягнення результатів та виконання цілей;
- кар'єрний розвиток: надання можливостей для кар'єрного зростання та розвитку у межах організації.

5. *Управління талантами та ретенція.* У зв'язку з конкуренцією на ринку праці, публічному сектору необхідно активно працювати над залученням та утриманням талановитих співробітників. Утримання талановитих працівників є важливою задачею для публічного сектору. Деякі підходи до цього включають:

- талант-менеджмент: розробка програм, спрямованих на ідентифікацію, розвиток та утримання талантів у межах організації.
- створення привабливих умов праці: забезпечення комфортних умов праці, робочого середовища та балансу між роботою та особистим життям для залучення та утримання співробітників.
- менторство та підтримка: надання можливостей для менторства та підтримки нових співробітників для забезпечення їхнього успішного інтегрування та розвитку.

6. *Диверсифікація та інклюзивність.* Враховуючи соціокультурну різноманітність суспільства, важливо забезпечити інклюзивність та рівні можливості у публічному секторі. Розробка політик, спрямованих на створення диверсифікованого та інклюзивного робочого середовища, сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами:

- рівні можливості: забезпечення всім працівникам рівних можливостей щодо кар'єрного розвитку та доступу до ресурсів;
- культурна компетентність: розвиток культурної компетентності серед кадрового складу для ефективної співпраці в різноманітних командних середовищах;
- програми диверсифікації: розробка програм та політик, спрямованих на залучення та підтримку різноманітності в організації..

**Висновки.** Управління людськими ресурсами у публічному секторі потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Це вимагає розробки ефективних стратегій управління кадрами, а також застосування інноваційних методів та підходів, щоб забезпечити відповідність потребам організації та сучасним викликам. Розвиток і утримання висококваліфікованого та мотивованого персоналу є ключовим для успіху публічного сектору у досягненні своїх стратегічних цілей та виконанні своїх функцій для блага суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата зверення: 23.03.2024)
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.
3. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. №6(1-2). С. 42–51

**Самойлова Альона Вікторівна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

**Богуславська Світлана Іванівна,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та  
державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

## **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗШИРЕННЯ МЕЖ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Комунікативний процес опосередковує різні сфери сучасного життя. Без спілкування, передачі інформації уже неможливо уявити собі ефективне функціонування жодної соціальної або економічної системи. В системі публічного управління охороною здоров'я України комунікації використовуються для встановлення двосторонніх зв'язків між пацієнтами та лікарями, лікарнями та органами державної влади та контролю.

Особливості та проблемні аспекти функціонування системи публічного управління охороною здоров'я України в останні кілька років активно вивчаються багатьма вітчизняними дослідниками. Так, Баб'як О. В. надає визначення сутності публічного управління охороною здоров'я [1], Василенко Н. В., Семко М. І., Радиш Я. Ф. досліджують вітчизняний та зарубіжний досвід публічного управління у формуванні нової моделі державного регулювання охорони здоров'я [2], Гавриченко Д. Г. узагальнює теоретичні підходи реформування механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я [3], Дацій Н. В., Драган І. В., Малахова Т. В. конкретизують ефективні зарубіжні моделі публічного управління системою охорони здоров'я [4], Колісніченко Н. М. систематизує тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я у глобальному контексті [5], Ніколюк О. В., Бондар В. А., Цветкова Н. Ю. пропонують напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України [6], Солоненко І. Сабліна Л., Єна Л. визначають сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я [7]. Однак, комунікативні процеси у царині публічного управління охороною здоров'я натепер лишаються поза межами уваги вчених.

**Мета дослідження** полягає у вивченні необхідності розширення меж комунікаційних зв'язків в системі публічного управління охороною здоров'я України.

У процес догляду за пацієнтами нині майже неминуче залучається багато різних людей, фахівців, яким необхідно ділитися інформацією про стан здоров'я пацієнтів і у режимі реального часу обговорювати протоколи та процедури їх лікування. Внаслідок цього збільшується зацікавленість у ефективних процесах використання інформаційних і комунікаційних інструментів під час медичного обслуговування. Натепер існують деякі актуальні передові дослідження у таких специфічних галузях, як телемедицина, онлайн-консультування, дистанційне надання простих медичних послуг засобами голосової або електронної пошти, такі варіанти комунікацій є радше винятком, ніж класикою вітчизняних систем охорони здоров'я [8].

У воєнний час українські медичні компанії розпочали впровадження послуг, які дають змогу постійно підтримувати комунікації зі своїми пацієнтами. Серед таких комунікативних інструментів – мобільний додаток «Добробут». Із його допомогою пацієнт легко та швидко може записатися на прийом до потрібного лікаря, що веде прийом у будь-якому закладі медичної мережі, переглянути результати аналізів до встановлення діагнозу, побачити консультативні висновки лікарів, записатися до лікаря для отримання онлайн-роз'яснення діагнозу та отримати його безпосередньо у додатку, оплатити отримані послуги, здійснювати управління своїми візитами до лікарів, тощо. Пропонований сервіс дає змогу завантажити медичні документи, довідки та висновки, отримані пацієнтом в інших медичних установах, а також самостійно записуватись на аналізи, на послуги УЗД, КТ, МРТ, рентген, тощо.

Розширення мережі та функціоналу міжкомунікаційних зв'язків у системі публічного управління охороною здоров'я в Україні є домінантним елементом для забезпечення ефективного функціонування та поступального якісного розвитку цієї системи. Першочергово це можна зробити через запровадження та розширення електронних систем обміну медичною інформацією між різними щаблями управління цариною охорони здоров'я, до яких на різних рівнях належать медичні заклади, адміністративні інституції, міністерства.

Наступним управлінським кроком у сфері комунікативної публічної політики може стати організація та модерування віртуальних платформ і порталів, призначених для обміну інформацією, досліджень та аналізу відомостей про стан здоров'я людей, для спілкування та обміну даними між медичними спеціалістами, пацієнтами та органами управління сферою охорони здоров'я. Збір інформації для таких платформ може здійснюватися спеціальними системами електронного управління даними для збору, зберігання та аналізу інформації про стан здоров'я населення, хвороби та географію і швидкість їх поширення, епідеміологічну ситуацію, напрями та обсяги використання медичних ресурсів.

Важливим елементом розширення меж комунікаційних зв'язків в системі публічного управління охороною здоров'я України у найближчий час має стати використання засобів телемедицини для проведення дистанційних

консультацій, діагностики та лікування, що дозволяє зменшити географічні обмеження та забезпечити доступ до медичної допомоги усім без винятку у воєнний час, що є натепер дуже актуальним завданням державного рівня.

Окремим вектором розширення меж комунікаційних зв'язків в системі публічного управління охороною здоров'я є залучення громадськості до цього процесу через різні комунікативні канали, переважно через соціальні медіа, різні громадські форуми, діяльність громадських організацій. До цього етапу можна віднести і організацію програм навчання та здобуття додаткової освіти для медичних працівників та менеджменту закладів охорони здоров'я із метою підвищення рівня їх компетентності щодо використанні інформаційних технологій та навиків роботи з різними видами сучасних засобів комунікації. Для надання освітніх послуг, а також проведення актуальних наукових досліджень, на державному рівні необхідно сприяти формуванню мереж співпраці між медичними та дослідницькими установами, закладами освіти та органами управління із метою інформаційного обміну.

**Висновки.** У травні 2022 року Комітет з охорони здоров'я Європейської бізнес-асоціації (ЄБА) заявив, що однією зі складових післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я України має стати повноцінна диджиталізація системи, у тому числі доступна телемедицина, електронна медична картка, електронні рецепти. Розширення комунікаційних зв'язків і оптимізація комунікативних процесів сприяє покращенню рівня координації спілкування, зростанню ефективності та якості послуг у царині охорони здоров'я та медичного обслуговування та сприяє забезпеченню максимального задоволення наявних і прогнозованих потреб населення у медичних послугах різного спрямування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баб'як О. В. Визначення сутності публічного управління охороною здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 166–170.
2. Василенко Н. В., Семко М. І., Радиш Я. Ф. Роль публічного управління у формуванні нової моделі державного регулювання охорони здоров'я: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 8. С. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_8_3) (дата звернення: 02.03.2024).
3. Гавриченко Д. Г. Теоретичні підходи реформування механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 68–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2022\\_15\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_15_5) (дата звернення: 02.03.2024).
4. Дацій Н. В., Драган І. В., Малахова Т. В. Ефективні зарубіжні моделі публічного управління системою охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 128-132.
5. Колісніченко Н. М. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 2. С. 38-52.

6. Ніколюк О. В., Бондар В. А., Цветкова Н. Ю. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 3. С. 94-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_3_12) (дата звернення: 02.03.2024).

7. Солоненко І. Сабліна Л., Єна Л. Сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. С. 100-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2020\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_2_14) (дата звернення: 07.03.2024).

8. Coiera E. Communication systems in healthcare. *Clin Biochem Rev.* 2006 №27(2). P. 89–98. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1579411/> (дата звернення: 07.03.2024).

**Семенець Анастасія Вікторівна,**  
здобувачка другого (магістерського)

рівня вищої освіти

спеціальність 073 «Менеджмент»

Університету митної справи та фінансів

м. Дніпро, Україна

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасна влада, система державного управління мають знаходити рішення для своїх громадян швидше, ніж будь-які проблеми стають загрозою, тому вони мають бути гнучкими та здатними реагувати на будь-які виклики.

Державне управління як галузь наукових досліджень з'явилося у нашій країні порівняно недавно. Специфіка нинішньої соціально-політичної ситуації вимагає нових форм конструктивного і зацікавленого діалогу не лише причетних до ухвалення державних рішень осіб, але і широкого кола експертів та громадських діячів. Побудовування такого конструктивного діалогу є одним із завдань, які працюють на забезпечення соціальної злагоди і єдності держави. Останніми роками все більше зростає інтерес до сучасних досягнень у державному адмініструванні.

**Мета.** Дослідження організації державного управління й етапи становлення державної служби в незалежній Україні. Виявити сучасні підходи і проблеми та ставлення і становлення щодо нової позиції.

Управління – це спрямована координація й організація об'єкта управління. Дана сфера діяльності виникла в ході поділу праці. З її допомогою людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення визначених цілей [2, с. 250].



Державне управління є системною функцією, яка виникає з потреб суспільства. Кожному суспільству притаманні специфічні процеси, цілі, форми та методи управління. [2, с. 251].

Державне управління на шляху свого розвитку зіткнулося з невирішеними проблемами загальнотеоретичного та методологічного характеру [1, с. 526].

Однією з основних рис сучасного державного управління є його динамічність, що проявляється в цілях, напрямках розвитку, механізмах, процесах і структурах.

Значимою та впливовою умовою в раціональності й ефективності державного управління є саме пізнання об'єктивного, виокремлення, розкриття та висвітлення причинно-наслідкових залежностей у механізмах, які зумовлюють оптимальність і раціональність даного процесу, детермінованість урахування різноманітності його елементів і закономірностей, що, у свою чергу, створює передумови до формування на даному підґрунті знань про мету, функції, цілі та структуру, технології вироблення, принципи державного управління. Ключовою проблемою сучасного державного управління в Україні є проблема вироблення та становлення його сучасних принципів.

Перш за все, виклики державного управління – це зміни у системі. Тому, суть реформи – це побудова сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави. Реформа передбачає формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на потреби громадян, сталий суспільний розвиток та адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики.

У фокусі реформи державного управління зміна підходів у трьох ключових елементах виконавчої влади – структури, процедури та люди. На практиці це означає:

- розбудову сильних та підзвітних державних інституцій;
- підготовку якісних урядових рішень;
- формування професійної державної служби;
- запровадження електронного врядування;
- надання зручних послуг громадянам.

Без ефективної системи державного управління неможливо побудувати сильну демократичну державу. Саме тому реформа держуправління – це важлива передумова євроінтеграційного курсу України.

Реформа державного управління є однією з основних для країн із перехідною економікою. Реалізація багатьох важливих змін, які потрібні для економічного розвитку, залучення інвестицій і створення робочих місць по всій країні, залежить від спроможності державного апарату розробляти та впроваджувати ефективні державні політики [3, с. 184].

Сучасне державне управління також є ключовим елементом у побудові довіри громадян до держави завдяки наданню доступних та якісних публічних послуг, відкритості та підзвітності держорганів.

Згідно зі світовими показниками ефективності врядування, Україна посідає доволі низьке місце у рейтингах конкурентоспроможності. Покращити позиції держави здатні такі фактори, як зниження адміністративного навантаження державного регулювання, підвищення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій.

Ефективна діяльність Кабінету Міністрів України з формування державної політики можлива лише за наявності професійної, результативної та підзвітної системи виконавчої влади. Ефективна система державного управління є також однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права [1, с. 526].

Результатом реформування має бути така система державного управління, що гарантує належне впровадження політичних рішень та правових норм, є прозорою, передбачуваною та клієнтоорієнтованою, спрямована на сталі економічне зростання і сприяє розвитку підприємництва та інвестицій.

Реформа державного управління змінює фокус роботи міністерств із продукування нормативних актів та управління майном на формування політик у галузях, за які відповідає міністерство [2, с. 255].

Це означає, що робота міністерств концентруватиметься на постійному аналізі проблем і пошуку можливих варіантів їхнього вирішення, виробленні відповідних політик і оцінці ймовірних чи наявних наслідків реалізації цих політик. Також міністерства будуть проводити консультації зі стейкхолдерами та, за можливості, враховуватимуть їх пропозиції щодо політик та варіантів вирішення проблем, аналізуватимуть впливи тих рішень, що вже впроваджуються, з метою оперативного коригування.

Сучасні методи управління персоналом та реформування системи оплати праці на основі класифікації посад дозволять перетворити державу на конкурентного та престижного роботодавця. Державна служба має орієнтуватися на результат, а не на процес, та мати чіткі показники ефективності своєї діяльності. До того ж, завдяки системам електронного урядування та введенню чіткої системи збалансованих показників з аналізом їх впливу державна служба буде більш ефективною. Важливу роль у цих змінах відіграватиме і запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці держслужбовців. [2, с. 260]

Система державного управління й організація державного апарату дістались Україні у спадок від радянських часів і не відповідали вимогам часу та новим політичним реаліям. Ринкова економіка та розвиток громадянського суспільства вимагали перетворення бюрократичного апарату на ефективну систему урядування, яка слугуватиме людям [2, с. 261].

Важливу роль у розвитку державного управління відіграло посилення міжнародного співробітництва, залучення провідних країн світу до реформування державної служби, упровадження низки ринкових елементів.

Подальший розвиток державного управління потребує не лише відповідного законодавства, але й досконалої інституційної бази,

трансформації командно-адміністративної владної вертикалі відповідно до демократичних зразків урядування. Адже важливим є не лише ухвалення якісних законів, а і їх результативне впровадження, що передбачає достатню інституційну спроможність для цього [3, с. 185].

Отже, державне управління – це передусім організація дій для координації, об'єднання в цілісну систему спеціалізованих зусиль численних організацій та великих груп людей.

**Висновки.** Говорячи, про українські реалії та проблеми у сфері державного управління – вони тісно пов'язані із загальною ситуацією в країні, з наявністю системної кризи управління: політичної, соціальної, економічної, державної, національної.

Головним завданням сьогодення є пошук не правильної гіпотези, а виходу із ситуації, яка склалася. Це можливо лише в разі об'єктивного оцінювання реального сучасного стану державного управління, насамперед фахівцями в цій сфері. Перспективи подальших досліджень державного управління повинні бути у виділенні основних проблем державного управління в історії України, що заважають підвищенню його ефективності, як централізм, формальність, безвідповідальність посадових осіб, а також уніфікованість, що безпосередньо негативно впливають на забезпечення стійкості, стабільності й активного розвитку. Нестійкість у державному управлінні проявляється в постійних та іноді в недоречних змінах, що відбуваються в управлінських підходах.

Така нестійкість може спостерігатися і через те, що за уніфікованості більшості елементів в управлінській діяльності державні органи охоплюють досить адекватно лише деякі аспекти, коли інші прояви зазвичай просто втискаються у штучно створені спеціально для них структури, форми або методи. Усе штучно створене не надає можливості державній владі якісно здійснювати свої професійні обов'язки. Таке управління стає перепорою в реалізації суспільно необхідних управлінських функцій.

Однією з головних цілей реформи державної служби є створення «гнучкої влади», яка спроможна реагувати на нові виклики. Так, це непросто, але тільки так, змінюючи філософію системи, ми досягнемо кращого результату.

І тільки в ефективній, скоординованій співпраці з місцевою владою державна влада може вирішити проблеми, й саме тому Уряд проводить реформи, змінює підходи до державного управління.

Таким чином, у питаннях державного управління, реформування державної служби треба завжди бути інноваційним, сучасним. Тому вміння працювати на випередження, новітні підходи, самовдосконалення державних службовців і системи державного управління є першочерговими на шляху реформи державного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галузь науки Державне управління в Україні : стан, проблеми та перспективи розвитку / Ю. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2012. 184 с.

2. Серьогін С. Державна служба : навчальний посібник. Київ : ТОВ «Сік-груп Україна», 2012. 526 с.

3. Теорія та історія державного управління / Г. Одінова та ін. Харків : ХарПІ НАДУ, 2012. 252 с.

**Соколова Ельміра Тельманівна,**

доктор філософії у галузі знань

«Публічне управління та адміністрування»,

старший викладач кафедри публічного управління

та права, комунальний заклад вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради

м. Дніпро, Україна

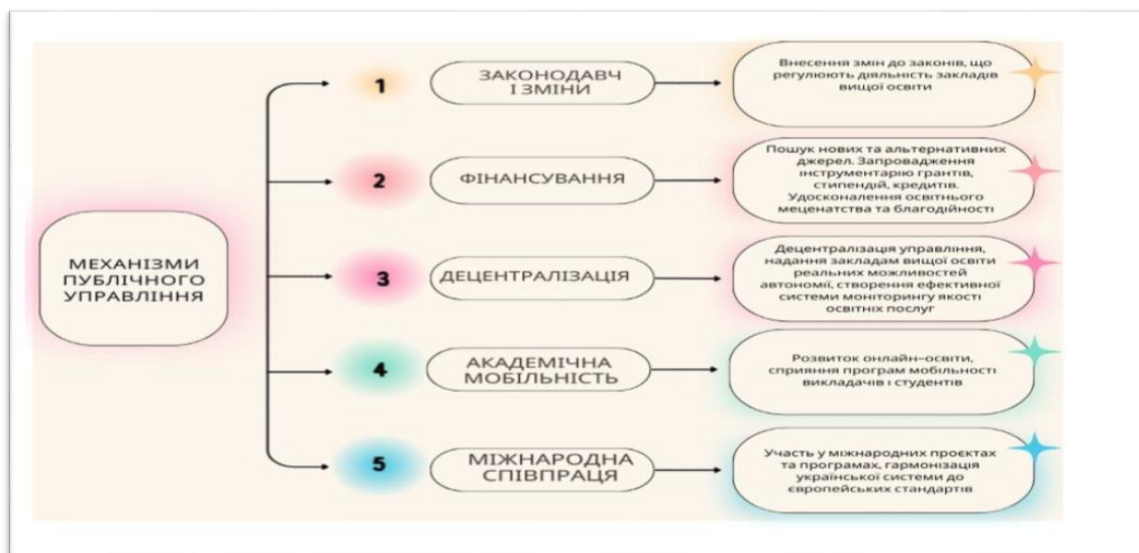
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УРАЇНІ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ**

Актуальність теми полягає в обґрунтуванні пріоритетних напрямів реформування системи вищої освіти, які зможуть забезпечити реалізацію стратегічних викликів сьогодення в частині воєнного стану та процесів післявоєнного відновлення із застосуванням сучасних та реальних механізмів публічного управління. Метою дослідження є вирішення завдань галузевого публічного управління, що пов'язані із удосконаленням механізмів публічного управління у системі вищої освіти України. В умовах окреслених кроків реформування та подальшого розвитку вітчизняної системи вищої освіти, що були визначені у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки сформовані пріоритетні завдання з огляду на зменшення негативного впливу подій воєнного стану в Україні та прогностичного післявоєнного відновлення. Враховуючи динамічні трансформаційні процеси у системі вищої освіти, серед яких зокрема кроки на шляху до оптимізації мережі закладів вищої освіти, процеси диверсифікації джерел фінансування, становлення дуальної освіти є можливість на основі сценарно-вірогіднісного моделювання розглянути вплив п'яти стратегічних цілей реформування. Питання ефективності управлінської діяльності має бути реалізовано через інструментарій укрупнення закладів вищої освіти, виокремлення та особлива підтримка дослідницьких університетів, удосконалення системи фінансування через застосування формули розподілу за результатами [1, с. 75]. Щодо способів повернення довіри громадян до вітчизняної системи вищої освіти у Стратегії розглянуто особливості державно-приватного партнерства, пошук та застосування ефективних механізмів виявлення академічної недобросовісності. У частині доступу до якісної освітньо-наукової діяльності серед переліку операційних завдань визначено підтримку академічної мобільності, сприяння застосування інноваційних форм публічного управління освітою, створення особливих умов для різних

категорій громадян [3, с. 45]. Цикл завдань, які присвячені процесам інтернаціоналізації вищої освіти має відбуватися через гармонізацію системи вищої освіти та удосконалення системи національних кваліфікацій [2, с. 44]. У питанні формування академічної кар'єри та розбудови комунікаційних механізмів у мережі також представлені чіткі інструменти впливу. Для реалізації сформульованої Стратегії також було представлено перспективний SWOT-аналіз, стратегічну піраміду розвитку вищої освіти, в яких враховані особливості економічного розвитку держави, інструментарій державного впливу, формування громадянського суспільства та академічної спільноти.

Для комплексної реалізації вищезазначеної Стратегії та візії розвитку системи вищої освіти є необхідність в удосконаленні тих механізмів публічного управління, які здатні покращити функціонування системи в умовах стратегічних викликів сьогодення [4, с. 191]. Ідентифіковані ключові проблеми, серед яких недостатній рівень фінансування, невизначені інструменти взаємодії бізнесу та прикладної науки, неконкурентні умови праці науково-педагогічних працівників, що в результаті позначається і на питанні імітації процесів студентоцентризму, недосконалому процесу професійного розвитку, браку відкритості наукових досягнень. Операційні завдання, які покликані вирішити наявні протиріччя та стримувачі розвитку, представлені наступним переліком: створення ефективної мережі закладів вищої освіти, застосування кращих закордонних управлінських практик, сприяння глобальній науковій кооперації. На рис. 1 представлено вирішення стратегічних викликів у системі вищої освіти через упровадження механізмів галузевого публічного управління.



**Рис. 1 Механізми публічного управління у системі реформування вищої освіти України** Джерело: розроблено автором на основі [1,3]

Перманентним процесом у питанні реформування системи вищої освіти наразі відзначено інформатизацію як в управлінській діяльності так і в питанні організації освітнього процесу. Провідними напрямками інформатизації є впровадження сучасних інформаційних технологій,

використання штучного інтелекту для персоналізації навчання; посилення та розвиток дистанційної освіти, забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Окреслені напрями слугують наближенню реалізації підвищення якості та доступності освіти, збільшення мотивації та залучення студентів до навчання, розвитку інноваційних методів навчання, підготовці конкурентоспроможних фахівців, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

**Висновки.** Реформування системи вищої освіти в Україні – це нагальна потреба, яка зумовлена складними системними змінами у світі та потребами суспільства зокрема. Виклики, що пов'язані з воєнним станом, зміною демографічної картини, масовим відтоком науково-педагогічних кадрів, дефіцити фінансування сприяють пошуку ефективних та дієвих механізмів управління. Запропоновані у дослідженні механізми реформування, такі як законодавчі зміни, фінансування, управління, академічна мобільність, наукова діяльність, міжнародна співпраця, інформатизація, соціальний захист та громадська участь, дозволять створити сучасну, конкурентоспроможну та доступну систему вищої освіти. Очікується, що реформування системи вищої освіти сприятиме підвищенню якості та доступності освіти, збільшенню мотивації та залучення студентів до навчання, розвитку інноваційних методів навчання, підготовці конкурентоспроможних фахівців, які відповідають потребам сучасного ринку праці, зростанню інтелектуального потенціалу України та її конкурентоспроможності на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жадан О. В. Державно-приватне партнерство як механізм інноваційного розвитку економіки. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № (59) (1). С. 75–82. DOI:<https://doi.org/10.34213/ap.21.01.08>
2. Романенко К. М. Маркетинговий вимір впливу системи державного управління на становлення інноваційної моделі розвитку українського суспільства. *Державно-управлінські студії*. 2018. № 9(11). С. 44–48.
3. Сиченко В., Рибкіна С., Соколова Е. Управління інноваційною діяльністю в системі вищої освіти. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. № 1(1), 45–49. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2021-1-11>
4. Ясіновська І., Іщенко В., Жовтяк К. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. *Young Scientist*. 2020. № 12 (88) С. 191–197. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-38>

**Стороженко Ліна Григорівна,**  
кандидат філологічних наук, доцент,  
докторант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,  
м. Київ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ НЕТОКРАТИЧНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Концепція інформаційного суспільства, на думку більшості сучасних дослідників, сприймається й розглядається як різновид або ж похідна теорії постіндустріального суспільства, основу якої свого часу заклали такі вчені, як Д. Белл, З. Бжезинський, Й. Масуда, О. Тоффлер та інші.

Під інформаційним суспільством розуміємо суспільство, в якому інформація набуває значення ключового ресурсу, що визначає соціальний, політичний, економічний та культурний розвиток. Саме в інформаційному суспільстві велика кількість даних генерується, обробляється, передається та використовується завдяки швидкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (комп'ютери, Інтернет, цифрові медіа, засоби масової комунікації тощо). Сучасні цифрові технології забезпечують необмежену, нейтральну до часу та території платформу, де кожен може висловити свої демократичні погляди [2].

Суголосною окресленим аспектам є концепція нетократії, представлена А. Бардом та Я. Содерквістом у студії «The New Power Elite and Life after Capitalism» («Нетократія: нова владна еліта та життя після капіталізму») [1]. Поява зазначеної концепції є симптоматичною, оскільки перманентна трансформація суспільних відносин через вплив засобів масової комунікації та новітніх інформаційно-комунікаційних технологій є глобальною тенденцією сучасного століття.

Згідно нетократичної концепції, яка сьогодні зазнає активного розвитку та застосування в різних сферах суспільства, у тому числі, в публічному управлінні, сучасні управлінські зміни відбуваються через зростання впливу інформації. Відтак саме інформаційне суспільство є важливою складовою створення умов для нетократичного публічного управління, де влада базується на відкритому діалозі з громадськістю.

Варто виокремити аспекти, що визначають специфіку розвитку інформаційного суспільства як передумови для створення ефективної, прозорої, громадсько-орієнтованої системи нетократичного публічного управління, серед яких:

– глобальний аспект: інформаційне суспільство «перетинає кордони» та забезпечує глобальний обмін інформацією та ідеями; для успішного формування нетократичного публічного управління необхідна співпраця між країнами та міжнародними організаціями з метою вирішення глобальних викликів та проблем;

– технологічний розвиток: інформаційно-комунікаційні технології створюють платформи для відкритого обміну інформацією та думками, що сприяє більшому залученню громадян до процесу управління;

– збільшення доступності інформації: інформація стає легко доступною для всіх членів суспільства завдяки широкому поширенню/застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій та вседоступності/всеохопності засобів масової комунікації; високий рівень доступності до інформації дозволяє громадянам бути більш обізнаними щодо справ держави, власних прав та обов'язків;

– участь громадськості: інформаційне суспільство стимулює активну участь громадськості в управлінні через збільшений доступ до інформації та можливість висловлювати свої думки через онлайн-платформи; для забезпечення різноманітності поглядів та інтересів у процесі управління важливо активно залучати різні соціальні групи, включаючи молодь, жінок, мігрантів, осіб з інвалідністю тощо;

– розуміння потреб громади: збір та аналіз великих обсягів даних допомагає урядовим органам краще розуміти потреби та пріоритети громади, що дозволяє більш ефективно відповідати на них та здійснювати управлінську політику;

– партнерство та співпраця: інформаційне суспільство сприяє формуванню партнерства між урядом, громадськістю та приватним сектором; це сприяє спільним зусиллям у вирішенні складних суспільних проблем та розвитку більш ефективних стратегій управління;

– відповідальність перед громадянами: нетократичне управління має бути відкритим до зворотного зв'язку й відповідальним перед громадянами за прийняті рішення та їхні наслідки; управлінцям важливо дослухатись до думок та побажань громадян, а також нести відповідальність за прийняті рішення; інформаційне суспільство створює можливості для підвищення довіри громадян до уряду через більшу прозорість, участь та взаємодію громадян в процесі прийняття управлінських рішень; важливо активно працювати над підвищенням рівня довіри та легітимності владних структур;

– прозорість та відкритість: в інформаційному суспільстві забезпечується прозорість діяльності органів влади, що дозволяє громадянам відстежувати та контролювати дії уряду та інших публічних інституцій;

– збалансованість та регулювання: в нетократичному публічному управлінні важливо забезпечити збалансований підхід до обробки інформації та регулювання доступу до неї; з одного боку, потрібно забезпечити відкритий доступ до інформації для громадськості та сприяти вільному обміну ідеями та даними, з іншого – важливо захищати приватні дані та забезпечувати безпеку інформаційних систем від загроз;

– інновації та креативність в управлінні: інформаційне суспільство сприяє впровадженню інноваційних підходів до управління, таких як використання штучного інтелекту, аналіз великих даних, електронне



урядування тощо; ці технології дозволяють підвищити ефективність управління, знизити витрати та покращити якість послуг для громадян; розвиток інформаційного суспільства створює нові можливості для інновацій та креативності в управлінні; нетократичні публічні органи повинні сприяти цьому, стимулюючи новаторські підходи та експерименти;

- електронне урядування: розвиток цифрових технологій сприяє переходу до електронного урядування, що дозволяє забезпечити більшу доступність та ефективність державних послуг для громадян та бізнесу;

- інтернет-голосування та е-петиції: використання технологій дозволяє громадянам брати участь у прийнятті рішень через онлайн-голосування та створення електронних петицій, що підвищує рівень демократії та залучення громадян до управління;

- освіта та цифрова грамотність: інформаційне суспільство сприяє підвищенню рівня освіченості громадян, що дозволяє їм краще розуміти складні суспільні процеси та брати активну участь у прийнятті рішень; забезпечення доступу до якісної освіти та підвищення рівня цифрової грамотності серед населення є важливими аспектами розвитку інформаційного суспільства та формування нетократичного публічного управління; в умовах інформаційного суспільства важливою стає роль управління знаннями, тобто збору, аналізу та використання інформації для прийняття рішень; нетократичне публічне управління має покладатися на експертизу та доказові дані при розробці управлінських стратегій та програм;

- забезпечення кібербезпеки: в умовах інформаційного суспільства виникає необхідність в захисті інформаційних ресурсів та інфраструктури від кіберзагроз; розвиток нетократичного публічного управління потребує впровадження ефективних заходів кібербезпеки для забезпечення конфіденційності, цілісності й доступності даних та інформаційних систем;

- швидкість комунікації: завдяки цифровим засобам комунікації інформація може передаватися миттєво, що сприяє швидкому обміну ідеями та даними;

- ефективність комунікації: цифрові технології допомагають у покращенні комунікації між урядом та громадянами, що сприяє більшій прозорості та відкритості в управлінні;

- соціальні зміни: інформаційне суспільство призводить до соціальних змін, включаючи нові форми комунікації, розвиток соціальних мереж, зміну способу роботи та навчання тощо;

- сталість і континуїтет: успішне формування нетократичного публічного управління потребує сталого розвитку та забезпечення континуїтету у впровадженні реформ, що вимагає постійного вдосконалення законодавства, інституційних механізмів та культури управління;

- гнучкість та адаптація до змін: інформаційне суспільство постійно зазнає змін через швидкий розвиток технологій та соціальних трансформацій; нетократичне публічне управління повинно бути гнучким та здатним швидко реагувати на зміни в суспільстві та середовищі; це вимагає

розвитку адаптивних механізмів та стратегій нетократичного публічного управління;

– моніторинг та оцінка результатів: ефективне управління потребує постійного моніторингу та оцінки результатів діяльності; в інформаційному суспільстві збирається велика кількість даних, які можуть бути використані для аналізу та оцінки ефективності управлінських рішень;

– етична складова: розвиток інформаційного суспільства підкреслює важливість етичних стандартів у зборі, обробці та використанні інформації; нетократичне публічне управління має базуватися на принципах довіри, прозорості та відповідальності перед громадянами;

– глобальна співпраця: умови інформаційного суспільства потребують глобального підходу до управління, що передбачає співпрацю між країнами та міжнародними організаціями у вирішенні спільних проблем та викликів.

Зазначені аспекти визначають основні принципи та цінності, які лежать в основі формування нетократичного публічного управління в інформаційному суспільстві. Вони підкреслюють важливість відкритості, прозорості, взаємодії та відповідальності та інших засад інформаційного суспільства як ключових складових успішного управління в сучасному світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bard A., Soderqvist J. *Netocracy: The New Power Elite and Life after Capitalism*. New Jersey : Pearson FT Press, 2002. 288 p.

2. Storozhenko L., Ignatenko O., Yaroshovets T., Antypenko I., Vlasenko V. E-democracy in the context of the information society: prospects, challenges and opportunities. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. № 70. P. 63–77. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.70.10.6>.

#### **Сухорукова Анна Леонідівна**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

### **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогодні держава стоїть перед важким і багатогранним завданням пошуку механізмів забезпечення технологічної модернізації економіки, зміцнення інституційної спроможності фінансових установ та створення фундаментальних основ для відновлення стабільного позитивного економічного розвитку. Безумовно, побудова цивілізованого демократичного суспільства вимагає функціонування ефективною податковою системою, яка може забезпечити соціальну гармонію та фінансово-економічну рівновагу в країні. Однак, сформована в Україні система оподаткування наразі не

відповідає реаліям української економіки і, таким чином, негативно впливає на підприємницьку та інноваційну діяльність, не стимулює інвестиційну активність.

Відтак, метою є наукове обґрунтування теоретичних засад та практичних пропозицій з удосконалення державних механізмів регулювання розвитку податкової сфери в сучасних умовах.

Під дефініцією «податкова політика» розуміють сукупність організаційних, економічних та правових заходів, які забезпечують систематичну діяльність державних органів на основі єдиних принципів, спрямовану на оптимальне та ефективне регулювання сфери оподаткування. Визначаючи конкретні напрями податкової політики, держава вирішує такі завдання: економічні завдання, зокрема стимулювання економічного зростання, подолання інфляції, зниження дефіциту бюджету, балансування рівнів бюджетів різних рівнів; соціальні завдання, такі як забезпечення зайнятості населення, стимулювання зростання доходів і рівня життя громадян, перерозподіл національного доходу на користь найменш захищених верств суспільства; оптимізація податкових вилучень, досягнення балансу між громадськими, корпоративними та особистими інтересами у сфері оподаткування [2, с. 19].

Таким чином, державну податкову політику в демократичній державі можна визначити як систему правових, економічних та організаційно-контрольних заходів органів публічної влади, спрямованих на встановлення та збір податків і податкових платежів з метою формування фінансової бази держави для подальшого виконання її завдань і функцій, стимулювання соціально-економічного розвитку, забезпечення національної безпеки, надання громадських послуг населенню. Ця політика розробляється та коригується на основі взаємодії державної влади та інститутів громадянського суспільства, і реалізується через податкову систему країни [3, с. 110].

З огляду на вищевказане, термін «механізми державної податкової політики» можна розглядати як складну інтегровану систему підходів, методів, форм, прийомів, функцій, інструментів та засобів організації управлінських процесів, спрямованих на організацію податкового процесу та контроль за дотриманням податкового законодавства, правильністю обчислення, повнотою та своєчасністю сплати податків до бюджету [1, с. 37].

На підставі аналізу наукових та емпіричних досліджень, чинну державну податкову політику України можна охарактеризувати як недостатньо активну, спрямовану переважно на фіскальні цілі, що недооцінює регіональні особливості. Цілі податкової політики в Україні нині не є остаточно визначеними, не вирішені практичні питання реформування податкового механізму, бракує обґрунтованої правової бази оподаткування. Крім того, кадрова політика в державних органах демонструє неефективні призначення на керівні посади, високу плинність кадрів, низький рівень оплати праці та кваліфікації кадрів, недосконалу систему навчання та

підвищення кваліфікації кадрів, а також неефективну систему управління персоналом.

У зв'язку з цим необхідно переходити до активних дій, що передбачають використання управлінських механізмів для: створення привабливого податкового клімату в країні; залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності; підвищення довіри платників податків до органів влади; встановлення партнерства між приватним сектором та державою у впровадженні податкової політики; запровадження взаємної відповідальності між державою та суб'єктами оподаткування; підвищення ролі державної податкової політики в соціально-економічному розвитку регіону.

Підвищення ефективності податкової системи України в сучасних умовах можливе лише за наявності науково обґрунтованої концепції вдосконалення податкового законодавства, побудованої на системному підході з урахуванням основних правових чинників та створення оптимальної взаємодії всіх частин податкової системи.

Оптимізація інституціонального забезпечення податкових органів повинна передбачати: запровадження ефективної організаційної структури, заснованої на функціональному принципі; підвищення аналітичної здатності Державної податкової служби шляхом покращення обміну інформацією, розширення використання інформаційних рішень, методів аналізу та обробки великих масивів даних, системи аналізу та управління ризиками під час виконання своїх функцій; зменшення впливу людського фактору та автоматизацію процесів при виконанні стандартних оперативних завдань, спрямування ресурсів на інтелектуальні методи контролю та попередження порушень податкового законодавства; перегляд підходів до системи добору кадрів, розвитку навичок та здібностей співробітників, їх стимулювання та заохочення до чесного та ініціативного виконання обов'язків на основі найкращих світових практик.

Організаційно-економічний механізм управління податковим потенціалом регіону на основі податкового менеджменту повинен включати низку фінансових перетворень: «податковий потенціал – податкові доходи – результат (соціально-економічний розвиток регіону)». Цей механізм має покривати такі стадії: формування та розширення податкового потенціалу; використання податкового потенціалу; розподіл та використання податкових доходів. Показники оцінки ефективності управління податковим потенціалом повинні розглядатися у взаємозв'язку з показниками оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіону [4, с. 65].

Рекомендується запровадити громадський контроль за діяльністю податкової служби, надавши громадським радам доступ до загальної інформації про діяльність служби, скоротивши строки розгляду звернень та рішень громадських рад, обов'язкове проведення громадської експертизи нормативних та регуляторних актів, внутрішніх наказів служби, створення експертних рад.

Таким чином, основним результатом удосконалення має стати створення системи податкових органів, які розглядатимуть громадянина не лише як клієнта та споживача публічних послуг, але і як повноправного учасника процесу формування та реалізації податкової політики. Для досягнення цього результату пропонується комплексний механізм реформування податкової політики, що включає інституціональні, організаційні та комунікаційні механізми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Веремейчик М. Сутність податкової політики та її роль у державному регулюванні економіки. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»*. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ», 2021. Вип. 18. С. 35 –41.

2. Poltorak A., Tyshenko S., Volosyuk Y., Khrystenko O., Sukhorukova A., Balitska A. Management of the financial and economic security system of the state in conditions of global instability. *Scientific views on the structural construction of regions: monograph. Opole*, 2022. С. 12-20.

3. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13-115). P. 103 –112.

4. Zhelai O. Retrospective analysis of implementation of state tax policy mechanisms. *Nauka I studia*. 2020. № 1 (203). С. 62-68.

**Тищенко Євгеній Володимирович,**

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти

кафедри менеджменту та

державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

**Богуславська Світлана Іванівна,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та

державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

## **КРИЗОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЕЛЕКТРОННОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Глобальна пандемія змінила наші уявлення про можливості використання управлінських механізмів у критичних ситуаціях. Особливо резонансним це питання стало у практиці роботи медичних закладів, оскільки на них припав основний тягар кризи, спровокованої COVID-19 у функціональній площині. Організація менеджменту у форматі дистанційної роботи там, де потрібно постійно перебувати у контакті з пацієнтами, спілкуватися з колегами, оперативно приймати управлінські рішення та реагувати на виклики – складне завдання, що вимагає попередньої теоретико-методичної підготовки. Саме тому проблеми управління та адміністрування закладів охорони здоров'я мають постійно перебувати у фокусі уваги державних органів влади.

**Метою дослідження** є встановлення проблем і перспектив управління та електронного адміністрування закладів охорони здоров'я в Україні.

Натепер в Україні електронна система охорони здоров'я має двокомпонентну форму, у якій користувачі через МІС взаємодіють безпосередньо з центральною інформаційною базою. Таким чином, складовими електронної системи охорони здоров'я є Центральна база даних (ЦБД) – являє собою інформаційно-телекомунікаційну систему, яка об'єднує усі зафіксовані у законодавстві реєстри, модулі програмного забезпечення, а також інформаційну систему НСЗУ, в тій частині, яка необхідна для задоволення користувачам медичних послуг державних фінансових гарантій, тощо. Електронна система охорони здоров'я дає можливість створення, формування, перегляду, перевірки, обміну інформацією та документацією між реєстрами, різними державними електронними інформаційними

ресурсами та базами даних, електронними медичними інформаційними системами.

Друга складова – МІС (електронна медична інформаційна система) – це інформаційно-телекомунікаційна система, яка дозволяє автоматизувати діяльність суб'єктів господарювання у царині охорони здоров'я, і крім того створювати, формувати, переглядати, змінювати, обмінюватися інформацією у електронному вигляді, зокрема із центральною базою даних (у разі можливості підключення до неї) [2].

У своєму дослідженні Венедіктова І. В. піднімає питання функціонування електронної системи охорони здоров'я у публічному адмініструванні у контексті чи можливі електронні лікарі-боти [1]. Такий підхід у майбутньому зможе змінити картину усієї індустрії медичного забезпечення та медичних послуг. В умовах глобальної пандемії стало очевидним, що електронна система адміністрування закладів охорони здоров'я має бути побудована таким чином, аби забезпечити можливості дистанційного управління закладом і водночас, дозволяти обмін інформаційним ресурсом із різними інституціями, які також є учасниками національної системи охорони здоров'я.

Автоматизованими та релокованими у цифровому просторі мають бути такі процеси управління медичним закладом, як облік пацієнтів, персоналу, цінностей; управління медичними проектами, фінансові та бухгалтерські операції; організація нарад, консультативних зустрічей; узгодження графіків чергувань, моніторинг робочого часу та багато інших поточних робіт, які належать до царини внутрішнього оперативного менеджменту медичного закладу. Основними вимогами до програмного забезпечення, яке пропонується медичним закладам для автоматизації управлінських процесів, мають стати: наявність модулів для реалізації медичних послуг і сервісів, можливості для обліку й аналітики, можливості для організації та ведення електронного документообігу та здатність працювати на будь-якому пристрої.

**Висновки.** Проблеми управління та електронного адміністрування закладів охорони здоров'я полягають у відсутності державної політики, яка б фіксувала наративи та основні принципи та правила менеджменту закладу охорони здоров'я, цифровізації їх основних бізнес-процесів.

Електронна система охорони здоров'я в Україні націлена на комунікаційні зв'язки між пацієнтами та лікарями, однак, питання внутрішнього електронного управління медичними закладами залишається відкритим, оскільки його організація та реалізація має численні недоліки. На рівні держави варто розробити рекомендації щодо того, яким чином можна оптимально налагодити процеси управління та електронного адміністрування закладів охорони здоров'я із врахуванням тих особливостей, яких набули ці процеси у період глобальної пандемії та натеper, у період військового часу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Венедіктова І. В. Електронна система охорони здоров'я у публічному адмініструванні: чи можливі електронні лікарі-боти. *Медичне право*. 2019. № 1. С. 18 –25.

2. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2024).

**Трибусовська Наталія Ігорівна,**

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький університет управління

та права ім. Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

Науковий керівник:

**Кудельський Віталій Едуардович,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

економіки, статистики та цифрових технологій

Хмельницький університет управління

та права ім. Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

### **АНТИМОНОПОЛЬНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У ДЕРЖАВНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ: ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Специфіка ринку пояснює його прагнення до монополізації, оскільки господарюючі суб'єкти бажають забезпечити власне ефективне функціонування за рахунок захоплення контролю над ринком [2] Такі дії мають значні негативні наслідки. Тому, проти підприємств-порушників застосовують методи антимонопольної політики. Це комплекс заходів, розроблених і впроваджених урядами багатьох держав світу, що скерований на припинення, обмеження й попередження діяльності монополій, а також створення відповідного законодавства. Загальною метою антимонопольного регулювання є забезпечення ефективної конкуренції, яка сприяє економічному зростанню, впровадженню інновацій та благополуччю суспільства. Це питання є дуже актуальним, тому що така політика держави є фактором розвитку національної економіки, вона формує умови для



підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та економіки країни загалом.

**Мета** – дослідити принципи та особливості впровадження антимонопольної політики в Україні та світі.

Завдання антимонопольної політики:

- забезпечення ефективного виробництва, розумного розподілу ресурсів, спрямованого на успішне функціонування ринків;
- запобігання монопольній діяльності;
- забезпечення конкурентного середовища тощо [1].

Завдання антимонопольної політики взаємопов'язані. Державне регулювання базується на впровадженні та реалізації антитрестівського законодавства. У всіх країнах, де розвивається промисловість, існує об'єктивна необхідність його прийняття, оскільки це обмежує можливість застосування «нечесних» методів конкурентної боротьби.

Впровадження антимонопольної політики має ряд обґрунтованих причин, оскільки антиконкурентні практики можуть призводити до негативних наслідків для ринку, споживачів та економіки загалом. Принципи політики можуть включати законодавчі заходи, адміністративне регулювання, антимонопольний нагляд, судові процеси та інші заходи. Основні причини впровадження антимонопольної політики включають: прагнення захистити конкуренцію, права та інтереси споживачів; стимулювання інновацій; запобігання зловживанню монопольними позиціями; регулювання концентрації ринку; співпраця на міжнародному рівні. Ці принципи взаємодіють для створення ефективної системи регулювання, спрямованого на забезпечення сталого економічного розвитку.

Система заходів державного антимонопольного регулювання економіки включає: адміністративні заходи (квотування, ліцензування, контроль якості, контроль цін); правові заходи (законодавчі акти, нормативні акти, що включають в себе інструкції, правила та інше); непрямі методи економічного регулювання (дотації, субсидії, кредитування на пільгових умовах, пільги по податках, допомоги); прямі методи (заходи кредитно-грошового регулювання, податкового та бюджетного регулювання, тарифного регулювання і так далі).

До числа основних методів відносять: обмеження рівня монополії на ринку; здійснення постійного державного моніторингу ситуації; заборона встановлення монопольних цін; підтримка і збереження конкуренції на ринку [5]. Як вже згадувалось, основним інструментом антимонопольної політики держави виступає антимонопольне законодавство, яке є закріпленою системою правил функціонування господарюючих суб'єктів і органів, відповідальних за державне регулювання ринку послуг і товарів.

Щодо історії світової практики, з давніх-давен людство шукало різні шляхи боротьби з монополіями, особливо актуальним це питання є для постсоціалістичних країн світу, з динамічним розвитком економіки. Перший антимонопольний закон - так званий Закон Шермана – був прийнятий у США у 1890 р. Пізніше було запроваджено Закон Клейтона (1914 р.) та закон про

Федеральну торгову комісію (1914 р.). Згодом, інші держави світу також ухвалили антимонопольні закони (Великобританія в 1948 р., Франція в 1963, Італія у 1964 р.). У державах Східної Європи антитрестівське законодавство розробили наприкінці 80-х років ХХ ст. [8].

*Проте європейська та американська антимонопольна політика відрізняються і мають свої особливості:*

*американська* – зорієнтована на боротьбу з монополіями як структурної одиниці;

*європейська* набула регулятивного характеру і спрямована на протидію негативним виявам ринкової влади монополій.

Сьогодні всі держави, що йдуть але шляхи розвитку промислового виробництва, відчують необхідність обмежувати монопольну владу і підтримувати здорове конкурентне середовище, без якої ефективний розвиток економіки є неможливим. Ефективність антитрестівського законодавства визначається спроможністю його застосування стосовно існуючих ринкових структур, по відношенню до фіксованих цін і злиття. Для захисту прав споживачів та розвитку конкуренції відповідним законодавством забезпечується обмеження свободи комерційної діяльності монополій. Встановлено форми попередження, компенсації та відповідальності на випадок забороненої діяльності. Конкретно можна сформулювати такі цілі антимонопольних законів: підтримка малого бізнесу, обмеження монополізації, захист прав споживача. Найсуворіше контролюється горизонтальне злиття.

Для проведення такої політики держави створено антимонопольні служби, головною задачею яких є контроль за монополістичними тенденціями у країні. У США такими органами є Антитрестівське управління Міністерства юстиції та Федеральна торговельна комісія [3]. Функціями антимонопольних органів є: демонополізація виробництва, розробка заходів для забезпечення розвитку конкуренції, розподіл високомонополізованих структур, експертиза відповідних нормативних актів, комплексний аналіз стану ринків. Така боротьба може бути ефективною лише за активної участі споживачів, тому населення повинне розуміти практичне значення антимонопольного регулювання у повсякденному житті.

Щодо особливостей впровадження антимонопольної політики в Україні, сучасний стан економіки держави характеризується відсутністю ефективною конкуренції. Історично складені умови у пострадянській Україні сприяли монополізації ринків багатьох галузей, це було зумовлено тим, що після загальної централізації та одержавленні початку ХХ виникла різка необхідність у великій кількості підприємств важкої промисловості, покликаних забезпечити військову, виробничу та енергетичну незалежність СРСР. Це унеможливило розвиток малих підприємств, а тим паче приватних. З таким спадком Україна і почала розвиток капіталістичних відносин, після проголошення незалежності. Наразі, основним антимонопольним законом є Закон "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" від

15.03.1992 року. Він зорієнтований на демонополізацію економіки, матеріально-технічну, фінансову, консультативну підтримку підприємств, інформаційну, що сприяють розвитку конкуренції. Законом забезпечується контроль за створенням, реорганізацією (злиттям, приєднанням) підприємств, штрафи та відшкодування збитків, спричинених зловживанням монопольним становищем та нечесною конкуренцією. Єдиною монопольною службою України є Антимонопольний комітет і його територіальні управління [4]. Ці органи розглядають справи щодо порушення законодавства, дають обов'язкові розпорядження, накладають штрафи на порушників. Досвід показує, що в роботі Антимонопольного комітету України виникає багато проблем, особливо, щодо застосування активних заходів.

В умовах воєнного стану комітет продовжує свою діяльність, проте значна частина його функцій була тимчасово призупинена. Згідно з розпорядженням від 7 березня 2022 року, АМКУ призупинив розгляд певних питань, заявок та порушень. 14 квітня 2022 року АМКУ повідомив про відновлення роботи сталої адміністративної колегії Антимонопольного комітету України для розгляду скарг у сфері публічних закупівель. Воєнний стан зумовлює різні економічні, соціальні та політичні виклики, які впливають на функціонування ринків і конкуренцію, тому така політика в сучасних умовах має свої особливості і вимагає адаптації до непередбачуваних обставин [6].

**Висновки.** Отже, антимонопольна політика держави – це система заходів, спрямованих на забезпечення добросовісної конкуренції та подолання негативних наслідків діяльності монополій на різних ринках. Ці заходи закріплені на рівні законодавства та сприяють стабілізації економіки. Наразі, проблема впровадження ефективної антимонопольної політики є предметом дискусій у багатьох державах, а відповідна економічна теорія ще не набула завершального вигляду, тому це питання необхідно й надалі науково досліджувати. Щодо ситуації в Україні, повноцінний розвиток економіки держави може бути забезпечений лише відповідними змінами до законодавства, та наявністю повноцінної ринкової конкуренції, адже, як відомо, ці фактори є рушійною силою для забезпечення якісними товарами та послугами споживачів за адекватними цінами. Антимонопольна служба України ще дуже молода, проте вже зроблено перші кроки до нормалізації ситуації на ринку, проте бажаним було б введення більш дієвих заходів контролю за виконанням законодавства [7].

#### **Список використаних джерел:**

1. Бодров В. Г., Соколова О. М. Антимонопольна політика // *Велика українська енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/Антимонопольна політика](https://vue.gov.ua/Антимонопольна_політика) (дата звернення: 26.02.2024).
2. Бречко Аліна Антимонопольна політика в умовах ринкової економіки. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука: сучасний стан, актуальні проблеми та*

*перспективи розвитку». Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2012. 176 с. С. 30-32*

3. Ватаманюк З. Г., Панчишин С. М., Ревенчук С. К., Буняк В. Г., Гнатюк Н. І., Грабинський І. М., Крупка М. І., Майовець Є.Й., Михайлишин Р. В. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка: навч. посіб. Київ : Вид. дім «Альтернативи», 2001. 606 с. п.2.3

4. Волосяк С. О., Шовкопляс Г. М. Суб'єкти реалізації антимонопольного законодавства України. *Матеріали круглого столу «Актуальні проблеми господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0»*. Харків, 2021. С. 39 –43.

5. Кирилюк А. О. Антимонопольна політика в системі державного регулювання економіки. *Управління розвитком*. Харків, 2015, №3. С. 24 –29.

6. Логінов П. Діяльність АМКУ в умовах воєнного стану. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/21/686063/> (дата звернення: 26.03.2024).

7. Руденко О., Мартінович В. Антимонопольний менеджмент в Україні: аналіз та напрями вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51.

8. Швидка Т.І. Зарубіжний досвід антимонопольної політики та перспективи реформування вітчизняного конкурентного законодавства в умовах глобалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, 2018. № 33. С. 107–110.

### **Шарій В'ячеслав Іванович,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та державної служби  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
ORCID: 0000-0002-5598-3505

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАУКОВО- ТЕХНІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Україна, як країна, що прагне до подолання відставання й прискорення розвитку економіки, повинна розвиватися швидше, ніж передові країни, застосовувати нові ефективні досягнення науки, нові принципи організації виробництва. Імітація та тиражування широко відомих досягнень у техніці й технології ніколи не дають ефекту більшого, ніж той, який був одержаний країною-лідером, що контролює, як правило, значну частину світового ринку, що й становить актуальність дослідження.

Зважаючи на це, для України надзвичайно небезпечною бачиться стратегія наздоганяючого розвитку. Тому, на нашу думку, метою її державної політики щодо забезпечення науково-технічної безпеки має стати не пасивне пристосування до стрімких економічних і науково-технічних новацій

провідних країн, а створення власної національної інноваційної керованої системи.

Стратегічними цілями й завданнями державної політики в галузі промислової науки й технологій мають стати:

- повернення до стабільного (сталого) економічного розвитку;
- забезпечення необхідного науково-технічного базису, що гарантуватиме технологічну незалежність і військову/воєнну безпеку країни;
- вихід на світові ринки технологій і науково-технічної продукції.

Думається, що провідну генеруючу, організуючу та регулюючу роль у сфері міжнародного технологічного співробітництва й трансферу технологій для досягненні поставлених цілей має відігравати саме система державного управління України [1, с. 345].

Таке регулювання має бути націленим на підвищення технологічного рівня вітчизняної промисловості, ліквідацію наслідків руйнування наукових і технологічних зв'язків між регіонами України та країнами-партнерами, забезпечення конкурентоздатності національних наукових і технологічних досягнень на світовому ринку.

Конкретне регулювання технології обміну може ґрунтуватися на таких принципах:

- неможливість угод, що передбачають/можуть передбачати втрату українською стороною прав на технології вітчизняної розробки;
- чітке й суворе дотримання принципу взаємності, що включає визнання недійсним будь-якого контракту, який передбачає обмеження прав української сторони;
- укладення контрактів, пов'язаних із передачею новітньої технології, що має загальнонаціональне економічне значення, лише за ліцензіями, а список таких технологій має бути виробленим.

Шляхами й засобами забезпечення наукової й технічної безпеки України бачаться такі, де Уряд зобов'язаний:

- визначити централізовану/уніфіковану наукову й технічну політику та її пріоритетні завдання, виділяти не менше 3% національного доходу на фінансування наукової діяльності;
- заохочувати дослідження, забезпечити наукові відкриття й інтелектуальні продукти, створити юридичні гарантії для впровадження іноземних технологій, адаптованих до вітчизняних умов;
- розвивати та впроваджувати технології, що підходять для українських умов, у галузі використання природних ресурсів, продовольства, сільськогосподарської сировини;
- створити інтегровану національну наукову й технічну інформаційну мережу та базу даних і розмістити їх під захист держави;
- заохочувати чесну конкуренцію за впровадження наукових і технічних досягнень у промисловість, а також за розвиток промислових технологій. Застосовувати принцип надання податкових послаблень і м'яких кредитів на пріоритетній основі приватним підприємствам і організаціям, що

досягнули успіху в виробленні наукових і технічних рішень національної важливості й використанні їх результатів у виробництві й практичній роботі;

- зміцнювати конкурентоздатність науки й техніки, їх потенціал розвитку шляхом залучення приватного сектору до наукового та технічного розвитку;

- створити технічну інфраструктуру та сприятливі умови для наукового й технічного розвитку, ввести систему належної оцінки змісту, потенціалу та статусу національної технології;

- концентрувати інтелектуальний потенціал науки й техніки та доступні засоби і ресурси здебільшого на реалізації національно важливих дослідницьких проєктів;

- постійно підвищувати якість системи освіти, заохочувати й розвивати таланти людей;

- сприяти спеціальному навчанню високо кваліфікованих спеціалістів у передових технічних галузях, створювати інтелектуальні й матеріальні передумови й умови, щоб вітчизняні вчені могли працювати та процвітати у власній країні;

- ввести практику відбору талановитих дітей зі шкільного рівня для подальшої роботи в галузях/сферах наукових і технічних досліджень, а також у переробних і промислових виробництвах, забезпечити їх умовами для індивідуального навчання та професійної підготовки;

- забезпечити пріоритетний розвиток штучного інтелекту, технології менеджменту й біотехнології. Приділяючи особливу увагу придбання технологій зі збирання комп'ютерів і іншого електронного обладнання, використанню сонячної енергії й енергії вітру, а також інтегрованої телекомунікаційної мережі, заснованої на сучасній технології, розширювати роботу з розвитку наукомістких нових матеріалів;

- розвивати міжнародне наукове й технічне співробітництво та забезпечити Україні місце в міжнародній і регіональній інтеграції;

- зберігати кращі національні наукові й технічні традиції та методи, пристосовувати їх до сучасних умов.

Зазначимо, що в сучасних умовах у сфері науки й інновацій відбуваються стрімкі зміни. Це пов'язано з необхідністю структурних змін і вітчизняної економіки, оскільки в багатьох розвинених країнах вже сформована економіка знань.

Парадоксально, проте, здебільшого, інвестиції вкладаються в прикладні дослідження, а не в фундаментальні, хоча економіка знань ґрунтується на високій цінності наукових знань [2, с. 202]. Виникає й ефект інверсії на ринку знань, що безпосередньо впливає на рівень науково-технічної безпеки. Він проявляється лише іноді, коли відбувається зміна стадії науково-технологічного розвитку.

Від цього, на нашу думку, залежить економічне зростання України, яке бачиться нами як одна з основних цілей макроекономічної політики будь-якої держави, оскільки зростаюча економіка має більшу здатність

задовольняти нові потреби й вирішувати соціально-економічні проблеми як у країні, так і на міжнародному рівні.

Зважаючи на це, забезпечення науково-технічної безпеки України прямо впливатиме на економічне зростання, якщо буде націлене на довгострокове збільшення виробничої здатності – підвищення обсягу національного виробництва в стратегічній перспективі. При цьому в основу зростання доцільно ставити не просто виробництво, а виробничу здатність, що означатиме можливість здійснювати виробництво в конкретних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Таким чином, темпи економічного зростання прямо пов'язані з динамікою науково-технічного прогресу й, відповідно, з показниками науково-технічної безпеки економіки.

Водночас, на нашу думку, науково-технічна безпека України стане досяжною лише за умови забезпечення інноваційного лідерства держави, яке ми розуміємо як стратегію держави, що переслідує реалізацію двох цілей: створення продукту, який має цінність для покупця, а також здійснення інновацій. Однак здійснення інновації недостатньо для того, щоб стати інноваційним лідером. Для цього необхідне створення масового ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Sharyi V. Ensuring mechanism of Ukraine's economic security / Khudolei V., Ponomarenko T. and other. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : [collective monograph] / in edition V. Khudolei, T. Ponomarenko. OKTAN PRINT s.r.o. 2019. Czech Republic. 496 p.

2. Sharyi V., Supriaha O., Kalinichenko B. Resolution of investment conflicts between the state and foreign companies in the context of crisis prevention. Social & Legal Studios, 6(4), 2023. 200-207. doi: 10.32518/sals4.2023.200

**Шевчук Юрій Володимирович,**

здобувачі третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти кафедри публічного адміністрування,

Міжрегіональна Академія управління персоналом,

Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-8404-1138>

### **ФІНСЬКА МОДЕЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Досліджуючи європейські механізми національної безпеки ми мусимо звернути увагу на досвід Фінляндії, адже подана країна є прямим доказом, що членство в європейських об'єднаннях (зокрема в ЄС) є певним гарантом від прямої збройної агресії з боку рф. Досвід розпочатих росією воєн у ХХІ ст. демонструє, що атак зазнавали ті країни, які офіційно не було пов'язані із іншими міжнародними об'єднаннями. Водночас, Фінляндія наразі є тим

прикладом, як розбудувати безпекову політику при сусідстві з мілітаристською країною, з урахуванням європейських норм та досвіду. Адже на момент повномасштабного вторгнення РФ до України, фінська ситуація, за винятком членства в ЄС та ще низки нюансів, була доволі подібна до української.

**Мета** розвідки – дослідити сучасні стратегії уряду Фінляндії у сфері національної безпеки в контексті потенційного запозичення фінського досвіду для майбутнього України.

В українському науковому дискурсі питання фінських механізмів національної безпеки практично не підіймається. Можемо відзначити лише роботи М. Замікули [2] та Р. Кирпичника [3]. Але автори аналізують усі скандинавські країни, при цьому наявний матеріал стосується ще до приєднання Фінляндії до НАТО.

Тривалий час (ще після завершення Другої світової війни), уряд Фінляндії було переорієнтовано на нейтральний статус. Активна участь в економічному житті Європи та в формуванні спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС, яка не лише концептуалізується, але й реалізується, стала переломним етапом для країни, яка до моменту набуття членства в Євросоюзі, залишалася в стані нейтралітету. Тому, сьогоднішня система національної безпеки Фінляндії розглядається у двох складових: безпека власної держави та загальна європейська безпека. Власне через забезпечення європейської безпеки подавали у ЗМІ вступ Фінляндії до лав НАТО [5].

Фінська система національної безпеки сьогодні налаштована на ймовірні загрози з боку РФ: інформаційні атаки, кібератаки, ймовірність ескалації ситуації та вторгнення російського збройного контингенту на терени держави, питання нелегалів, яких росія пускала через кордон з Фінляндією до Європи (у цьому питанні Фінляндія, як і інші держави-сусіди РФ, виступає гарантом безпеки ЄС від напливу нелегалів з країн третього світу. Уряд наголошував, що «Росія разом із союзниками використовує всі засоби, щоб струсити західні країни та їхні відкриті суспільства, перетворюючи міграцію на зброю, використовуючи атаки на енергетичний сектор та інші гібридні війни» [6]. Власне щодо останнього (на практиці можемо припустити задля убезпечення країни від «російських рятівників» після вступу держави до НАТО), наприкінці 2023 р. фінським урядом було повністю закриті кордони з РФ [4]. Подану політику підтримало 70% фінів, які наголосили, що закриття кордонів є основним гарантом національної безпеки в реаліях сьогодні [1].

Визнання росії, як одну з ключових небезпек, які становлять національній безпеці держави відбулося після 2008 р. (вторгнення військ РФ до Грузії), що обумовило посилення у військовому плані, яке зробило Фінляндію провідною військовою державою в Північній Європі. Водночас, відбулося зростання участі фінської сторони в оборонних проєктах ЄС та поступове зближення з НАТО.

Особливістю фінської моделі національної безпеки є залучення до її розбудови усього народу. В першу чергу – це всезагальна військова



повинність чоловічого населення. Усі фінські чоловіки віком від 18 до 60 років є військовозобов'язаними. Жінки можуть подати прохання про проходження добровільної військової служби. При цьому існує поділ на військову та невійськову службу та право вибору між цими формами (при тому що невійськова служба є вдвічі тривалішою). За рахунок такої альтернативи зменшується кількість тих, хто прагне «відкосити» від служби.

Паралельно, прояв усезагальності розбудови національної оборони проявляється в тому, що усі вагомні питання висуваються на обговорення громадськості для визначення ступеню їх підтримки в народі. Це зокрема і питання закриття кордонів, зменшення мігрантів, питання членства в НАТО тощо. Звісно, кінцеве рішення приймає уряд, а стратегії оборони країни не розголошуються, проте в цілому, розбудовується позитивна тенденція, коли кожен розуміє, що він є частиною захисту держави.

Фінляндія приділяє високу увагу аспектам забезпечення національної безпеки, незважаючи на обмежені розміри і потужності своїх збройних сил. Країна ретельно впроваджує важливі заходи, спрямовані на забезпечення обороноздатності і забезпечення миру. Взаємодія з іншими країнами, розвиток високотехнологічного військового обладнання та участь у міжнародних миротворчих місіях є складовими частинами цієї стратегії. Незважаючи на свої обмежені можливості, Фінляндія демонструє визначеність у забезпеченні безпеки та внутрішньої стабільності, а також активну участь у формуванні міжнародного безпекового співтовариства.

Національна політика уряду Фінляндії у сфері безпеки передбачає відстоювання своїх інтересів різними методами, як самотійно, так і в рамках міжнародного співробітництва. У контексті обмежених ресурсів, Фінляндія вживає широкого спектру заходів для гарантування безпеки у випадку війни, базуючись не лише на Силах оборони. Організація безпеки, про що вказано у Стратегії національної безпеки держави, побудована на принципах «тотальної оборони», що передбачає розробку планів для всіх міністерств і відомств на випадок надзвичайних ситуацій або збройних конфліктів. У цій концепції, кожна організація має визначені повноваження як у мирний, так і військовий час. Запровадження екстрених заходів регламентується спеціальним законом, який вводиться в дію за необхідності, з ініціативи президента та затвердженням парламенту.

Загальна безпека забезпечується спільними зусиллями влади, ділового світу, організацій і громадян. Кожна гілка влади відповідає за реалізацію стратегії відповідно до своєї компетенції. Моніторинг реалізації та розвиток співпраці координує Комітет безпеки у співпраці з керівниками міністерств з питань готовності. Принципи стратегії безпеки суспільства охоплюють готовність до різноманітних хвилювань або виняткових ситуацій. Фінська загальна модель співпраці у сфері безпеки є унікальною в міжнародному масштабі та має повагу. Стратегія визначає життєво важливі функції суспільства, тобто базові речі, продовження яких має бути забезпечено за будь-яких умов, на всіх робочих рівнях. Друга частина окреслює завдання щодо готовності та сфери відповідальності міністерств Уряду [9].

Серед найбільших загроз національній безпеці Фінляндії в реаліях сьогодення складають гібридний вплив (переважно з боку РФ), кіберзагрози та захист критичної інфраструктури також пов'язані з національною безпекою. Саме на цих загрозах планує зосередитися чинний фінський уряд, розробляючи оновлену стратегію національної безпеки власної держави.

Хоча зараз для Фінляндії немає військової загрози, ризики гібридного впливу на Фінляндію зросли. Гібридний вплив відноситься до шкідливої діяльності державного суб'єкта, де і виконавець, і мета діяльності приховані, а шкідлива діяльність є чимось іншим, ніж використання військової сили. Гібридний вплив може полягати, наприклад, у впливі на інформацію, такій як поширення неправдивої інформації в соціальних мережах, порушення та заподіяння шкоди роботі критичної інфраструктури або, наприклад, організація великомасштабної імміграції, про що ми згадували вище.

Іншими факторами зміни операційного середовища, що впливають на національну безпеку, є, й, поляризація суспільства та зміна конкуренції великих держав. Різні глобальні загрози безпеці також часто мають місце у Фінляндії, тому національна безпека має міцний зв'язок із прийняттям рішень у сфері зовнішньої політики та політики безпеки.

На національну безпеку та її захист сильно впливає цифровізація та технологічна революція, до яких фінське суспільство пов'язане через глобальні інформаційні мережі та потоки даних. Важливість даних як стратегічного ресурсу зростає. Сьогодні великі держави конкурують не лише за вплив і ефективність збройних сил, а й за технології.

Управління та використання даних у поєднанні з новими технологіями, що розвиваються, змінює стратегічні залежності національної безпеки та створює нові слабкі місця, а також нові можливості. У цій прискореній технологічній конкуренції наголос робиться як на збільшенні здатності до інновацій, так і на захисті нематеріального капіталу.

Саме протидія кіберзагрозам (у таких проявах як кіберзлочинність, кібершпигунство та кібератаки) є ключовим вектором міжнародної (європейської) співпраці та розглядається урядом Фінляндії, як спільна небезпека для усього європейського простору.

Метою національної стратегії кібербезпеки Фінляндії є реагування на кіберзагрози, посилення загальної безпеки суспільства та забезпечення функціональності кіберсередовища за будь-яких умов. Кіберзагрози національній безпеці в межах Фінляндії розглядає зазвичай державні кіберзагрози, які використовують інформаційні мережі та спрямовані, наприклад, на критичну інфраструктуру, державні органи прийняття рішень і управління або національну оборону [8, с. 41].

Типовими особливостями державних кіберзагроз вважаються спроби отримати незаконним шляхом інформацію як про прийняття рішень державною адміністрацією, так і про критичні вразливі місця з точки зору спроможності держави та суспільства ефективно функціонувати. Кібервплив є одним із засобів гібридного впливу, який підтримує, наприклад, інформаційний вплив, спрямований на дестабілізацію соціальної

стабільності, або спрямований на вплив на прийняття рішень керівництвом держави в рамках інших засобів тиску [6].

Стратегія встановлює десять цілей, реалізуючи які, Фінляндія зможе на національному рівні керувати навмисними та ненавмисними несприятливими наслідками кібератак, реагувати на них і відновлюватися після них.

Однією з цілей є те, що Фінляндія повинна посилити свою національну кібербезпеку шляхом активної та ефективної участі у відповідних міжнародних дискусіях та налагоджені загальноєвропейської співпраці.

Міністерство закордонних справ координує цю діяльність. Реалізацію стратегії кібербезпеки Фінляндії контролює Комітет безпеки.

Фінляндія разом з іншими країнами ЄС вважає, що угоди та норми, що стосуються міжнародного права, також застосовуються до кіберсередовища, і їх тлумачення слід поглибити в цьому відношенні. Для Фінляндії ЄС, зокрема, є ключовим гравцем у питаннях кібербезпеки, а канцелярія прем'єр-міністра виступає координатором державної адміністрації в питаннях кібербезпеки, які його стосуються. Останніми роками ЄС активізувався у питаннях кіберпорядку денного. Вона розробила кілька спільних політик щодо кібернетики, серед яких висновки щодо кібердипломатії ЄС, схвалені Радою Європейського Союзу в лютому 2015 р. Кіберстратегія ЄС була оновлена в 2017 р., 2021 р. та планується до оновлення у 2024 р.

**Висновки.** Європейська організація з безпеки та співробітництва ОБСЄ вже знайчний період активно займається питаннями кібернетики. Держави-учасниці ОБСЄ провели переговори та ухвалили низку заходів зміцнення довіри для сприяння стабільності в кіберопераційному середовищі [7; 6].

Отже фінський практика національної безпеки є унікальною зважаючи на історичний досвід держави, членство в ЄС, тривалий період позаблокового стану та сусідство з РФ. Власне останні пункти певною мірою єднають Україну та Фінляндію, а отже після завершення війни доречно звернути увагу на управління національною безпекою у Фінляндії. Що стосується самої Фінляндії, наразі вона є ключовим європейським гравцем у забезпеченні безпеки північного регіону ЄС, з одного боку використовуючи загальні розробки ЄС у сфері безпеки, а з іншого – долучаючись (а подеколи ініціюючи) нові безпекові стратегії, які б сприяли забезпеченню національної безпеки, як окремо Фінляндії, так і Євросоюзу загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закриття кордону з РФ зміцнило почуття національної безпеки у фінів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3800861-zakritta-kordonu-finlandii-z-rf-zmicnilo-pocutta-nacionalnoi-bezpeki-u-finiv.html> (дата звернення 27.02.2024)
2. Замікула М.О. Безпекова та оборонна політика нейтральних країн Європи в умовах дестабілізації системи міжнародних відносин. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-07/bezpeka-93fb8.pdf> (дата звернення 27.02.2024)

3. Кирпичник Р.І. Питання національної безпеки та його вплив на формування політичної культури скандинавських країн. Регіональні студії. 2022. № 31. С. 72 –76
4. Національна безпека на першому місці: Фінляндія відмовилась відкрити кордон для росіян. URL: <https://prm.ua/natsionalna-bezpeka-na-pershomu-mistsi-finliandiia-vidmovylas-vidkryty-kordon-dlia-rosiian/> (дата звернення: 27.02.2024)
5. Після нападу росії на Україну 70% населення Фінляндії підтримують членство в НАТО. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3481509-pisla-napadu-rosii-na-ukrainu-70-naselenna-finlandii-pidtrimuut-clenstvo-v-nato.html> (дата звернення: 27.02.2024)
6. У Міноборони Фінляндії розповіли, як країна готується протидіяти загрозам від РФ. URL: [https://antikor.com.ua/articles/664981-v\\_minoborony\\_finljandii\\_rasskazali\\_kak\\_strana\\_gotovitsja\\_protivodejstvovatj\\_ugrozam\\_ot\\_rf](https://antikor.com.ua/articles/664981-v_minoborony_finljandii_rasskazali_kak_strana_gotovitsja_protivodejstvovatj_ugrozam_ot_rf) (дата звернення 27.02.2024)
7. Kyberturvallisuus osana kansallista turvallisuutta. URL: <https://intermin.fi/kansallinen-turvallisuus/kyberturvallisuus> (hakemuksen päivämäärä 27.02.2024)
8. Mitä on kansallinen turvallisuus? URL: <https://intermin.fi/kansallinen-turvallisuus/mita-on-kansallinen-turvallisuus> (дата звернення: 27.02.2024)
9. Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta: Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta. Helsinki : Puolustusministeriö, 2024. 102 s.
10. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. URL: <https://turvallisuuskomitea.fi/yhteiskunnan-turvallisuusstrategia/> (дата звернення: 27.02.2024)

**Южека Роман Сергійович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
факультету управління фінансами та бізнесу  
Львівського національного університету імені Івана Франка,  
член Громадської організації «Спілка освітян України»  
місто Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6031-4182>

**Сновидович Ірина Григорівна,**

доцент кафедри економіки та публічного управління  
факультету управління фінансами та бізнесу  
Львівського національного університету імені Івана Франка,  
доктор філософії з галузі знань «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю «Менеджмент»

місто Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5058-8661>

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОФЕСІЙНОГО (КОНКУРСНОГО) ВІДБОРУ НА РОБОЧЕ МІСЦЕ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК НЕУРЯДОВИХ ТА КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Ефективна та прозора система державної служби є запорукою успішного функціонування будь-якої держави. Важливим елементом такої системи є конкурсний відбір на робоче місце державних службовців.

Чинний механізм конкурсного відбору в Україні піддається критиці з кількох ключових напрямків. По-перше, часто відзначається формальний підхід до оцінки кандидатів, де конкурсні комісії надмірно звертають увагу на відповідності формальним критеріям, ігноруючи при цьому їхні професійні та особисті якості. Це може призводити до того, що важливі аспекти, такі як досвід, компетентність та вміння спілкуватися, залишаються без належної уваги.

Другим значущим недоліком є недостатня прозорість у процесі конкурсного відбору. Частіше за все, не всі аспекти та кроки процедури доступні для загального огляду громадськості або зацікавленим сторонам. Це створює середовище, в якому може процвітати корупція та фаворитизм, оскільки рішення приймаються за закритими дверима та без належного нагляду.

Окремо слід відзначити відсутність ефективної системи оцінювання кандидатів. Застосовані методи оцінки не завжди є найбільш об'єктивними або найефективнішими для визначення відповідності кандидатів посаді. Це може призвести до ситуацій, коли кандидати з відповідним досвідом та компетенціями можуть бути відхилені на користь менш кваліфікованих або необ'єктивно оцінених осіб [4, с.20].

Неурядові та комерційні організації активно накопичують досвід у проведенні ефективних та прозорих конкурсів на робочі місця. Один із ключових аспектів цього досвіду полягає в застосуванні компетентнісного

підходу до оцінки кандидатів. Відсутність акценту лише на формальних кваліфікаціях дозволяє краще оцінити справжні здібності та потенціал претендентів на посаду.

Додатково, важливою складовою успішних практик є залучення незалежних експертів до конкурсної комісії. Їхні знання та досвід з відповідної сфери допомагають забезпечити об'єктивність та професіоналізм у процесі оцінювання кандидатів.

Ще однією важливою складовою є використання різних методів оцінювання. Від співбесід до тестових завдань і кейс-стаді – різноманітність методів дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку кандидатів [4].

Не менш важливою є забезпечення прозорості у всьому процесі конкурсу. Це включає публікацію інформації про вакансії, склад конкурсної комісії, критерії оцінювання та результати конкурсу, що сприяє підвищенню довіри громадськості та зменшенню ризику корупції та фаворитизму.

Для прикладу, Google визначається своїм багатоетапним процесом відбору кандидатів. Цей процес розпочинається з аналізу резюме претендентів, після чого включає онлайн-тестування, телефонні співбесіди, технічні співбесіди та фінальні зустрічі з командою. Кожен етап спрямований на оцінку різних аспектів кандидата та його відповідності вимогам компанії [5].

У процесі оцінювання Google використовує різні методи, що включають тести на знання, кодування та поведінкові інтерв'ю. Ці методи дозволяють отримати більш повне уявлення про навички, здібності та особистість кандидата.

Однією з ключових практик Google є залучення незалежних експертів до процесу відбору. Це допомагає забезпечити об'єктивність та професіоналізм в оцінці кандидатів. Крім того, компанія активно використовує різноманітні методи оцінювання, щоб забезпечити об'єктивність та всебічність процесу відбору. Важливою складовою є також прозорість у всіх аспектах конкурсу, що сприяє підвищенню довіри кандидатів та забезпеченню чесності в процесі відбору [5].

Відзначимо також ПриватБанк, який визначається своїм багатоетапним процесом відбору кандидатів, спрямованим на виявлення та привласнення найкращих талантів. Цей процес розпочинається з аналізу резюме претендентів та онлайн-тестування, щоб оцінити їхні знання та навички. Після цього кандидати проходять співбесіди з HR-спеціалістами та керівниками, де вони мають можливість продемонструвати свої професійні та особисті якості [1].

У процесі оцінювання ПриватБанк використовує різні методи, включаючи тести на знання, логічні та аналітичні навички, а також мотиваційні інтерв'ю. Ці методи допомагають з'ясувати, наскільки кандидати відповідають вимогам посади та чи зможуть вони впоратися з викликами, що стоять перед ними.

Крім того, ПриватБанк активно застосовує ряд кращих практик у своєму процесі відбору. Зокрема, компанія залучає незалежних експертів для оцінки кандидатів, використовує різноманітні методи оцінювання та звертають увагу на орієнтації на результат. Це допомагає забезпечити об'єктивність та ефективність процесу відбору, а також залучити кандидатів, які найкращим чином відповідають потребам та цілям компанії [1].

Удосконалення механізму конкурсного відбору на робочі місця державних службовців в Україні може сприяти підвищенню професійної компетентності та ефективності роботи урядових органів. Розробка та впровадження системи компетенцій є кроком до створення стандартів, які чітко визначають необхідні навички та здібності для виконання різних завдань на посадах державної служби. Це може допомогти у забезпеченні однорідності кваліфікаційних вимог та стимулювати розвиток професійних навичок серед службовців [3].

Залучення незалежних експертів до конкурсного відбору може забезпечити більш об'єктивну та професійну оцінку кандидатів. Участь експертів у роботі конкурсних комісій дозволить уникнути можливих конфліктів інтересів та забезпечити рівноправне та справедливе визначення кращих кандидатів для вакантних посад.

Використання різноманітних методів оцінювання є ключовим елементом об'єктивного відбору кандидатів. Застосування тестових завдань, співбесід та кейс-стаді дозволяє з'ясувати не лише знання та навички кандидатів, але і їхні особисті якості та здатність адаптуватися до різних ситуацій.

Забезпечення прозорості конкурсного відбору є важливим аспектом демократичного управління та забезпечення довіри громадян до державних інституцій. Публікація інформації про вакансії, склад конкурсної комісії, критерії оцінювання та результати конкурсу сприятиме відкритості та доступності інформації для всіх зацікавлених сторін, що своєю чергою сприятиме підвищенню легітимності та ефективності механізму відбору кандидатів на посади державних службовців.

Впровадження запропонованих заходів має потенціал позитивно вплинути на державний управління в Україні. Перш за все, це дозволить підвищити ефективність конкурсного відбору, оскільки залучення найбільш компетентних та професійних фахівців до державної служби є запорукою якісного виконання завдань та розвитку сфери управління. Це також сприятиме підвищенню рівня професіоналізму у державній службі та забезпеченню ефективного розв'язання нагальних проблем суспільства [3].

Збільшення довіри громадян до державної служби є ще одним важливим результатом впровадження запропонованих заходів. Прозорий та справедливий конкурсний відбір створює передбачуваність та відкритість у відборі кандидатів, що сприяє підвищенню довіри громадян до владних структур та забезпечує легітимність діяльності державних органів.

Крім того, впровадження цих заходів може сприяти підвищенню мотивації державних службовців. Усвідомлення того, що кар'єрне зростання

відбувається на конкурсній основі, може стимулювати працівників до постійного професійного зростання та підвищення якості своєї роботи. Це, своєю чергою, сприятиме покращенню результативності роботи урядових органів та ефективному виконанню їхніх функцій на користь суспільства.

Отже, впровадження кращих практик неурядових та комерційних організацій є дієвим засобом для удосконалення механізму професійного (конкурсного) відбору на робоче місце державних службовців України. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність державного управління, збільшити довіру громадян до державної служби та сприяти підвищенню мотивації державних службовців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вакансії, працевлаштування, робота. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/work> (дата звернення: 10.04.2024 р.)
2. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. Віче : громад.-політ. і теорет. журн. 2019. № 2. С. 19–21.
3. Нова державна служба: доступно про головне. URL: <https://udl.despro.org.ua/course/view.php?id=79>. (дата звернення: 10.04.2024 р.)
4. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/>. (дата звернення: 10.04.2024 р.)
5. Our hiring process – Google Careers. URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/how-we-hire/> (дата звернення: 10.04.2024 р.)

**Юров Андрій Олександрович,**  
здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
кафедри менеджменту та  
державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

**Богуславська Світлана Іванівна,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та  
державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

### **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ НЕВІДКЛАДНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ**

У воєнний час, як ніколи раніше, стає очевидним, що ефективність багатьох медико-санітарних заходів напряму залежить від термінів їх проведення. Невідкладна медична допомога представляє собою комплексну



платформу, призначену для надання доступних, своєчасних і якісних медичних послуг пацієнтам з важкими захворюваннями та складними травмами впродовж всього життєвого циклу. Багатьма сучасними вченими досліджуються різні аспекти проблематики надання невідкладної медичної допомоги. Так, Бітчук М., Нікуліна Н., Перцев Д., Горецька А., Завгородня Н. розглядають можливості використання інновацій для підвищення якості здатності до навчання [1], Гузій О. піднімає у своїй статті актуальні питання невідкладної та екстреної медичної допомоги в Україні [2], Печиборщ В. П., Вороненко В. В., Печиборщ О. В. вивчають досвід розвинених країн та вимоги чинних нормативно-правових документів щодо структури відділень екстреної (невідкладної) медичної допомоги та їх матеріально-технічної оснащеності [3], Стасенко Т. досліджує невідкладну медичну допомогу у новому форматі [4], Яковцов І. З. конкретизує актуальні проблеми невідкладної медичної допомоги [5]. Водночас, організаційні аспекти системи невідкладної медичної допомоги в Україні залишаються поза увагою сучасної прогресивної науки.

**Мета дослідження** полягає у розкритті організаційних аспектів системи невідкладної медичної допомоги в Україні.

Основна частина. Визнаючи ціль сталого розвитку за номером три (Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх і у будь-якому віці) на рівні держави має сформуватися візія того, що раціонально організована, безпеко орієнтована та якісна система невідкладної медичної допомоги є важливим елементом для розв'язання довгого ряду актуальних державних завдань, у тому числі у такій царині, як загальне охоплення усього населення якісними медичними послугами.

Відтак, організаційні аспекти системи невідкладної медичної допомоги в Україні мають передбачати її побудову на основі наступних базових елементів.

Перший – розвинута мережа точок екстреної медичної допомоги, а саме започаткування та функціональна підтримка мереж медичних закладів, які надають невідкладну медичну допомогу по усій території країни, у тому числі у містах, селах та віддалених районах.

Другий – організація та забезпечення діяльності централізованих служб диспетчеризації та координації медичної допомоги, які гарантують оперативний виклик допомоги та ефективний розподіл екстрених медичних послуг.

Третій – побудова розгалуженої транспортної інфраструктури для реалізації мети проведення швидкої та безпечної транспортації пацієнтів до закладів охорони здоров'я та лікувальних установ.

Четвертий – формування штату кваліфікованого медичного персоналу, для чого необхідно організувати та реалізувати програми навчання, підготовки та підвищення кваліфікації медичного персоналу, у тому числі лікарів, медичних сестер, фельдшерів та інших спеціалістів у сфері наданні екстреної медичної допомоги.

П'ятий – придбання якісного та сучасного медичного обладнання та засобів діагностики для забезпечення медичних установ, які надають невідкладну медичну допомогу, засобами діагностики задля оперативної та точної діагностики стану пацієнта.

Шостий – розроблення та запровадження стандартизації і протокольного надання різних форм невідкладної медичної допомоги, що конкретизують алгоритм дій медичного персоналу у випадках аварій і надзвичайних ситуацій.

Сьомий – запровадження системи моніторингу та оцінювання якості надання невідкладної медичної допомоги задля встановлення та дотримання високих стандартів медичного обслуговування та лікування та підвищення ефективності системи невідкладної медичної допомоги в Україні.

Восьмий – досягнення ефективної та результативної взаємодії з іншими галузями. Налагодження різних форм взаємодії із іншими площинами підтримки життєдіяльності суспільства, на зразок пожежної охорони, поліції та аварійно-рятувальних служб, необхідне для чіткої координації рятувальних заходів у надзвичайних ситуаціях.

Дев'ятий – активне використання сучасних інформаційних технологій з метою підвищення рівня координації, комунікації та якісного і своєчасного надання медичної допомоги.

**Висновки.** Отже, на рівні держави необхідно вжити усіх можливих заходів задля зміцнення систем надання травматологічної та невідкладної форм медичної допомоги для того, аби своєчасно забезпечувати ефективне та дієве надання допомоги тим, хто її потребує, в контексті національної системи медико-санітарної допомоги та у зв'язку з державними ініціативами щодо розвитку галузі охорони здоров'я та зміцнення здоров'я нації у воєнний час.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бітчук М., Нікуліна Н., Перцев Д., Горецька А., Завгородня Н. Невідкладна медична допомога: використання інновацій для підвищення якості здатності до навчання. *Новий Колегіум*. 2019. № 2. С. 58–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2019_2_16) (дата звернення: 07.03.2024).

2. Гузій О. Невідкладна та екстрена медична допомога в Україні: актуальні питання. *Український медичний часопис*. 2018. № 3(1). С. 35 –37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh\\_2018\\_3\(1\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2018_3(1)_9) (дата звернення: 09.03.2024).

3. Печиборщ В. П., Вороненко В. В., Печиборщ О. В. Досвід розвинених країн та вимоги чинних нормативно-правових документів щодо структури відділень екстреної (невідкладної) медичної допомоги та їх матеріально-технічної оснащеності. *Проблеми військової охорони здоров'я*. 2016. Вип. 45(1). С. 296-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvoz\\_d\\_2016\\_45\(1\)\\_\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvoz_d_2016_45(1)__40) (дата звернення: 07.03.2024).
4. Стасенко Т. Невідкладна медична допомога у новому форматі: зручність для пацієнта, економія ресурсів для міста. *Український медичний часопис*. 2018. № 4(2). С. 7–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh\\_2018\\_4\(2\)\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2018_4(2)__3) (дата звернення: 10.03.2024).
5. Яковцов І. З. Актуальні проблеми невідкладної медичної допомоги. *Проблеми безперервної медичної освіти та науки*. 2018. № 2. С. 5-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psmno\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psmno_2018_2_3) (дата звернення: 01.03.2024).

**Kormyshkin Yury Anataliyovych,**

doctor of economic sciences, professor,  
professor of the Department of public management  
and administration and international economics  
Mykolaiv National Agrarian University  
Mykolaiv, Ukraine  
orcid.org/0000-0002-1005-1229

**Galunets Natalia Ivanivna.**

senior lecturer of the Department of public management  
and administration and international economy  
Mykolaiv National Agrarian University  
Mykolaiv, Ukraine  
orcid.org/0000-0001-7709-9238

## **DIGITALIZATION OF PUBLIC CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES**

Today, it is not a secret for anyone that the most effective means of influencing public administration authorities are electronic resources, digital technologies and social networks. In social networks, in particular, the public widely discusses the activities of employees of various state institutions, expresses opinions about the legality of their actions. Or the illegal actions of individual officials spread through social networks and cause a stormy resonance. At the same time, the public demands an official response from state authorities. In turn, the officials of state authorities adapt to the fulfillment of legal requirements of subjects of public control, take appropriate measures, go out through mass media and provide explanations and statements regarding the relevant situation.

Public control of public administration authorities in the context of digitalization includes the use of digital technologies and information tools to ensure more effective and accessible monitoring and supervision of the activities of state authorities. This emphasizes the need for digitization of public control [1]. In

particular, every action of public authorities must be understandable to a wide range of people.

Digitalization, in this case, increases the transparency of management by increasing public awareness of the activities of public authorities. Available online info-graphics of the activity of public authorities, video explanations, online broadcasts of meetings, can explain to the user the essence of the action or provide an appropriate explanation of regulatory documentation [2].

In this regard, electronic public control is the introduction of modern information technologies into the process of public control. This is a new form of public control over the activities of public administration authorities and their officials using the capabilities of digital technologies.

Methods of electronic public control include, in particular, placing proposals on the Internet and seeking the opinion of citizens (e-consultation), providing consideration and feedback to electronic petitions, promoting the transparency of the entire institutional system, creating opportunities for citizens to more effectively exercise broad control, that is, to be involved to an active civic position.

Along with this, the implementation of digitalization of public control of public administration authorities involves the introduction of various information technologies and digital tools to improve the mechanisms of cooperation between the public and state institutions in the control of their activities, namely:

- creation of web portals and electronic platforms on which available information about the activities of state institutions, reports, financial documents, decisions, etc. are posted;
- electronic reporting systems that will allow state institutions to report on their work, expenses, performance of tasks and programs;
- open data (Open Data), which can be used for analysis by the public, researchers and journalists to study various aspects of the activities of state institutions;
- electronic petitions and online consultations, which were introduced to collect public appeals, petitions, as well as to conduct public consultations on important decisions;
- monitoring with the help of social media, which is used to track public opinion, identify problems and popularize issues of public control;
- electronic reporting systems based on audit results, which allow the public to monitor the recommendations of audit authorities and the implementation of measures to improve the work of state structures.

Digitization of public control will involve the introduction of the tool «Internet Public Relations (E-PR, Digital PR)» – a form of public relations on the Internet that uses all the resources provided by online media, not only the official page of public administration authorities. In other words, digitalization of public control is a technique of strategic communication, with the help of which any person, community or governing unit builds long-term beneficial relations with internal and external stakeholders [3].

In general, the purpose of the «Internet Public Relations (E-PR, Digital PR)» tool is to increase the online presence of the public through online channels [4]. Communication on websites or in social networks is used to draw attention to a certain management decision and build a positive reputation of public administration authorities. Another goal of implementing public relations on the Internet is to build and maintain relationships with stakeholders who can influence the decision-making of public administration authorities.

Ideally, electronic public control should consist of various public relations functions through direct and indirect means of information transfer, relationship building, and from time to time influence the scalability of public administration. This means that the public has the opportunity to access important information about the work of governing authorities through digital channels such as web portals, electronic databases and online reporting systems. Public organizations and activists can use these tools to analyze the work of government structures, identify shortcomings and track the implementation of promises and programs.

Digitalization also contributes to increasing citizen participation in decision-making and policy-making by organizing online consultations, publishing open data for public access, and creating platforms for the exchange of ideas and proposals. It allows subjects of public control to monitor, analyze and evaluate the activities of officials, contributes to increasing the transparency, openness and responsibility of state structures to society [5].

An interesting and useful example of the practical formation of a mechanism of electronic public control is the experience of Uzbekistan. Thus, in Uzbekistan, the electronic platform «E-Anticor.uz» was created, which allows the public to monitor and evaluate the activities of state authorities in the fight against corruption [6]. A special web portal was created and a rapid response system was implemented for each registered case. It also means the implementation of public control in electronic form through the creation of a special electronic web portal. An important step in this direction is the installation of special mobile software that enables reporting of corruption to the Anti-Corruption Agency. Incentives for reporting corruption were also introduced.

Therefore, the digitalization of public control over the activities of public administration authorities is related to the activities of civil society institutions, where it ensures effective participation of citizens in the interests of civil society, guarantees the legal limitation of power, checks compliance with legality and the development of legality in the activities of state authorities. In addition, it contributes to the implementation of legal norms or management decisions in the activities of officials and control over the quality of work of all state authorities. At the same time, the implementation of digitalization of public control and popularization of the activities of public control subjects are inseparable from the essence of public administration authorities. In other words, the openness of public power is a necessary condition for the development of public control.

#### **References:**

1. Zubarev S. M. (2011) The concept and nature of general control over the effectiveness of state bodies. Administrative law and process. №. 5. pp. 7-13

2. Dyachenko S. A. Digitalization as a modern mechanism of local finance management in conditions of decentralization of power. *Investments: practice and experience*. № 15-16. 2020. pp. 126 – 131. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.126

3. Viitanen J., Kingston R. (2014) Smart cities and green growth — outsourcing democratic and environmental resilience to the global technology sector. *Environment and Planning A*. № 46 (4). pp. 803 – 819.

4. Hrytsyak N.V. (2017) Electronic democracy as a tool for strengthening information transparency of the government. *State and regions. Series: Social communications*. № 4 (32). pp. 223 – 227

5. Cheberyako O.V. Digitization in the field of public finance and management. *Digital economy: coll. materials of the II National science and method conf. (October 17-18, 2019, Kyiv)*. Kyiv: KNEU, 2019. pp. 350 – 355.

6. O'zbekiston respublikasi korrupsiyaga qarshi kurashish agentligi. URL : <https://eanticor.uz/uz/>

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

**Богатир Маргарита Євгенівна,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури  
м. Дніпро, Україна

**Кахович Олена Олександрівна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
Придніпровська державна

академія будівництва та архітектури  
м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2100-1232>

### РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ

Місцеве самоврядування є невід'ємною складовою демократичного уряду та належного управління в Україні та світі. Розвиток місцевого самоврядування сприяє зміцненню демократії та участі громадян в управлінні. Вивчення цих аспектів допоможе виявити можливості для покращення взаємодії між владою і громадянами та залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Ретроспективний аналіз місцевого самоврядування в Україні дає можливість вивчити різноманітність підходів до самоврядування та його вплив на розвиток суспільства.

**Мета.** Метою цієї роботи є вивчення теоретичних концепцій та практичного досвіду місцевого самоврядування на різних етапах розвитку України з точки зору геополітичних, економічних, та соціокультурних факторів.

Термін «самоврядування» має англійське походження (self-government) і починаючи з кінця XVIII ст. використовується в англійському конституційному праві для позначення організації англійського суспільного ладу, де народ реалізує право на самоврядування через обрані ним парламент і місцеві представницькі органи самоврядування.

Власне поняття «самоврядування» почало використовуватися у період Великої Французької революції, щоб відобразити факт самостійності громад стосовно держави, а саме виникнення терміну було пов'язане з міністром Пруссії бароном фон Штейном (1757–1831), який бачив у самоврядуванні більше, ніж просто форму участі громадян в управлінні справами держави на місцевому рівні, а, насамперед, спільноти людей, які у частині своїх справ є незалежними від держави.

Місцеве самоврядування на території України починає своє існування з давнини, адже ще у додержавні часи, у період появи племен, з'являлися

селянські муніципалітети, що формувалися у вигляді громад в сільській місцевості, де виконавчими органами були громадські збори. Важливі питання обговорювались на вічах, які були інститутом прямої демократії. У Галицько-Волинському князівстві місцеве самоврядування будувалося на системі "кормлінь", де старости виконували певні судові та поліцейські функції у межах сільської громади, підкоряючись князівській адміністрації.

Запорізька Січ, маючи усі ознаки державності, звісно володіла елементами самоврядування, де січова рада була найвищим органом управління, де обирались кошові отамани та військові старшини. У другій половині XVII – XVIII століття місцеве самоврядування існувало у формі полково-сотенного устрою та реєстрового козацтва. Проте після царизму на початку XVIII століття місцеве самоврядування українських земель зазнало значного обмеження

В 19 ст. в Україні розпочався процес формування уніфікованих загальноросійських органів місцевого самоврядування буржуазної доби. В 1838 р. Микола I запровадив місцеве станове самоврядування для селян та вільних трудівників. Після чого були проведені значні реформи, де значення набула Земська реформа 1864 р., яка передбачала запровадження в губерніях місцевого самоврядування у формі земств. На території України земства були запроваджені в південних (Катеринославській, Херсонській, Таврійській) та лівобережних (Харківській, Полтавській, Чернігівській) губерніях. До компетенції земства входило: будівництво й утримання шкіл, лікарень, богадільнь, надання агрономічної допомоги, налагодження поштового зв'язку, розподіл державних бюджетних коштів, збір та подання до державних органів статистичних матеріалів, утримання місцевих доріг, забезпечення населення продовольством у випадку голоду.

Після лютневої революції в Росії М. Грушевським створено Українську Центральну Раду (УЦР). Перший універсал проголошував автономію України в межах Росії також було створено виконавчий орган - Генеральний секретаріат. Другий універсал визнавав Центральну Раду як представницький орган, що закликає до компромісу з Тимчасовим урядом. Третім універсалом оголошено появу Української народної республіки та встановлено базові права громадян, наслідком чого було проголошення автономії України. Четвертий універсал проголосив незалежність УНР і перейменував Генеральний секретаріат на Раду народних міністрів. Це дозволило українській делегації взяти участь у мирних переговорах та сприяло відновленню української влади на більшості території, яку УНР вважала своєю. В останній день свого існування 29 квітня 1918 р. Центральна Рада прийняла Конституцію Української Народної Республіки (УНР), в якій наголошувалося, що систему місцевого самоврядування мали становити землі, волості й громади, а УНР надає їм права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації. Після державного перевороту гетьман П. Скоропадський, прийшовши до влади, розпустив органи місцевого самоврядування, створені Центральною Радою, а вже коли було



ліквідовано гетьманщину до влади прийшла Директорія, яка стала правонаступницею Української Народної Республіки.

Вже за радянської України майже до 80-х років ХХ ст. децентралізація була фактично де-юре. Реальна влада була зосереджена в руках виконавчих органів – виконкомів. Депутатів рад справді обирали, але здебільшого вибори проходили на безальтернативній основі і за тією кандидатурою, яка отримала попереднє схвалення партійних комітетів. Тож, реального самоврядування в УРСР, не існувало, були лише окремі його елементи, зберігалось всевладдя бюрократичного апарату КПРС.

У жовтні 1985 року у Страсбурзі була прийнята Європейська хартія місцевого самоврядування, яка набула чинності з 1 вересня 1988 року. Вона зобов'язує держави, що підписали її, закріплювати в своєму законодавстві та використовувати на практиці комплекс правових норм, що забезпечують політичну, адміністративну та фінансову незалежність муніципальних утворень. Крім того, вона встановлює необхідність конституційного регулювання автономії місцевого самоврядування.

Після проголошення незалежності України у 1991 році було впроваджено місцеве самоврядування, що надало регіонам більшої автономії, крім того було активізовано участь громадськості на місцевому рівні. Розвиток самоврядування сприяв зміцненню легітимності та стабільності влади, що в свою чергу сприяло збереженню політичної стабільності національного рівня.

Правовим оформленням чергового етапу реформування місцевої влади в Україні, який розпочався після прийняття нової Конституції, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», ухвалений 21 травня 1997 р.. Певною мірою цей закон можна вважати конституцією місцевого самоврядування в Україні.

Активним та ефективним етапом реформування системи органів публічної влади стали децентралізаційні реформи 2014 р., що стосувались перерозподілу повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, між органами місцевого самоврядування різного рівня адміністративно-територіального устрою, створення власних виконавчих органів районною та обласною радами, зміни статусу та повноважень місцевих державних адміністрацій з виконавчих на контрольно-наглядові, реорганізація їх в органи префектурного типу, які очолюватимуть представники Президента України.

Ретроспективний аналіз історії місцевого самоврядування в Україні вказує на проходження складного шляху. Після здобуття незалежності Україна почала активно проводити реформи з децентралізації та збільшення повноважень місцевих органів, проте викликів залишилось чимало.

Після проведення децентралізаційних реформ в Україні, було досягнуто значних успіхів у передачі більшої влади громадам та процесах оптимізації територіального устрою. У порівнянні з міжнародною практикою система управління в Україні потребує вдосконалення, адже існують проблеми та прогалини у ефективності самоврядування.

Оцінюючи перспективи України, можна сказати, що вона має потенціал стати прикладом успішного місцевого самоврядування у світі. Продовження децентралізаційних процесів, вдосконалення законодавства та забезпечення більшої участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні можуть сприяти покращенню ситуації. Також важливо враховувати інноваційні підходи до місцевого управління, зокрема використання цифрових технологій для забезпечення більшої відкритості та прозорості в управлінні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Утвенко В. В. Теорія та історія місцевого самоврядування. Навчальний посібник: Київ ДП «Видавничий дім «Персонал». 2017. URL: [teor\\_misc\\_samovryad\\_2017.pdf \(maup.com.ua\)](http://maup.com.ua/teor_misc_samovryad_2017.pdf) (дата звернення: 20.03.2024)

2. Руденко О. М. Історія та теорія місцевого самоврядування. Навчальний посібник Київ «КОНДОР» 2016. URL: [istoriyaiteoriyams.pdf \(puet.edu.ua\)](http://istoriyaiteoriyams.pdf(puet.edu.ua)) (дата звернення: 20.03.2024)

3. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. Київ, 2004. Т. 1. С. 194–199.

4. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [Європейська хартія місцевого самоврядування | від 15.10.1985 \(rada.gov.ua\)](http://rada.gov.ua) (дата звернення: 20.03.2024)

Про місцеве самоврядування: закон України // Голос України від 12.06.1997.

#### **Гамбург Інна Аркадіївна**

к. ю. н., доцент, доцент кафедри цивільного, адміністративного та фінансового права

Класичного приватного університету,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9315-8987>

#### **Нагорний Андрій Вікторович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

### **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ УЧАСТІ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

На сучасному етапі державотворення, у процесі розбудови правової, демократичної, соціальної держави суспільство все більше усвідомлює важливість ролі громадськості в управлінні державними справами. Особливо це стосується економічних, фінансових, соціальних питань, зокрема пільг у сплаті податків, виділення бюджетних коштів на певні програми, боротьба з корупцією, покращення надання освітніх, медичних послуг тощо.

Реалізуючи своє конституційне право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що закріплене у ст. 38 Основного закону нашої держави, громадяни створюють різноманітні громадські організації, право на свободу об'єднання в які також передбачено Конституцією України (ст. 36) [5]. Починаючи з 2014 р., у громадах почали з'являтися бюджети участі, електронні петиції, консультації під час планування громадських просторів, наглядові ради в комунальних підприємствах, антикорупційні інструменти, громадський контроль і сотні варіантів просвітницької діяльності, практики з прозорості роботи місцевих рад [4]. Адже, за твердженням фахівців, громадська участь у формуванні та реалізації державної та регіональної політики може вважатися ефективною лише тоді, коли озвучені громадянами проблеми починають розв'язуватися за їхньої участі у процесі прийняття рішень [1, с. 16].

**Мета дослідження** – визначити особливості прояву основних засобів взаємодії громадських організацій з органами публічної влади у процесі формування державної та регіональної політики, окреслити на перспективу сфери участі громадськості у цьому процесі.

На сучасному етапі, насамперед, виділяють консультативну та представницьку форму участі громадських організацій у формуванні державної та регіональної політики. Не маючи повноважень ухвалювати остаточні рішення щодо визначення державної та регіональної політики, громадські організації вступають у взаємодію з правотворчими органами, що її формують. У процесі такої взаємодії можна виділити такі основні засоби: вплив, тиск, оцінка та громадський контроль.

Вплив громадських організацій на державну політику може здійснюватися кількома способами: 1. Лобіювання та адвокація, коли організації можуть використовувати свої ресурси та контакти для переконання політиків та державних службовців у підтримці певних законів, програм чи політик. 2. Моніторинг та аналіз, коли організації можуть проводити дослідження, аналізувати дані та виступати з рекомендаціями, що допомагає уряду приймати більш поінформовані рішення. 3. Освіта та інформування громадськості, коли організації можуть висвітлювати важливі питання та проблеми, викликаючи суспільний інтерес та тиск на політиків для вжиття відповідних заходів. 4. Участь у громадських слуханнях та консультація, коли держава часто проводить громадські слухання з важливих питань, і організації можуть брати в них участь, висловлюючи свою позицію та впливаючи на остаточні рішення. 5. Співпраця з державними органами, коли організації можуть працювати з урядом на партнерських засадах, надаючи свої знання та досвід для розробки ефективних політик та програм. 6. Громадські кампанії та акції, коли організації можуть організовувати публічні акції, мітинги, петиції та інші форми громадянського тиску для досягнення своїх цілей та ін. Вказані форми взаємодії організацій із

публічними структурами можуть відрізнятися залежно від держави, політичної системи та розвитку громадянського суспільства.

Тиск громадських організацій на владні структури у процесі формування політики може здійснюватися у різний спосіб: 1. Аналітична робота та дослідження, коли громадські організації можуть проводити дослідження, збирати статистичні дані та аналізувати інформацію, щоб підкріплювати свої пропозиції та аргументи. 2. Активізм та публічні кампанії, коли організації можуть організовувати акції протесту, петиції, мітинги, маршрути та інші форми суспільного тиску для вираження своєї позиції. 3. Лобіювання та вплив на законодавців, коли організації можуть працювати із законодавцями та державними чиновниками, щоб внести зміни до законів та політики. 4. Судові позови та правові дії, коли організації у разі потреби можуть звертатися до суду за захистом своїх інтересів та примусового виконання законів. 5. Освітня діяльність, коли організації можуть проводити освітні заходи, семінари та курси, щоб підвищити обізнаність та розуміння громадськості щодо важливості певних питань. 5. Співробітництво та партнерство, коли організації можуть співпрацювати з державними структурами, щоб розробляти та впроваджувати спільні програми та проекти та ін. При цьому, кожна з цих форм може бути ефективною в залежності від конкретної ситуації та цілей організації.

Оцінка діяльності органів управління зазвичай здійснюється громадськими організаціями через такі форми: 1. Моніторинг та аналіз, коли організації можуть проводити безперервний моніторинг діяльності органів управління, збирати інформацію та аналізувати її для виявлення проблем та успіхів. 2. Звітність та прозорість, коли організації можуть вимагати від органів управління надання звітів про свою діяльність та фінанси для забезпечення прозорості та відповідальності. 3. Оціночні дослідження та аудит, коли організації можуть замовляти спеціалізовані оціночні дослідження або аудити з метою оцінки ефективності діяльності органів управління. 4. Звернення та петиції, коли організації можуть приймати звернення та петиції від громадян та громадськості щодо діяльності органів управління, щоб виявляти проблеми та пропонувати рішення. 5. Публічні обговорення та консультації, коли організації можуть організовувати публічні обговорення та консультації з питань управління для отримання зворотного зв'язку від громадськості. 6. Судові позови та правові дії, коли організації у разі порушень чи неправомірних дій органів управління можуть звертатися до суду та ін.

І, нарешті, громадський контроль, що визначається як інструмент громадської оцінки виконання органами влади та іншими підконтрольними об'єктами їхніх соціальних завдань, невід'ємна складова системи публічного управління та незамінний ефективний чинник соціального розвитку в умовах розбудови демократичної, соціальної, правової держави [2]. Для здійснення громадського контролю, за дослідженням А. В. Волошиної, найхарактерніші такі форми: 1. Громадський моніторинг – дослідження якогось явища або процесу, що проводиться систематично (через певний проміжок часу) за тією

самою темою із застосуванням тих самих інструментів; 2. Громадська оцінка – це ретельний та незалежний вимір закінченої діяльності, що ще триває для визначання ступеня досягнення поставлених цілей [3, с. 25].

Отже, можемо зазначити, що громадські організації – один із важливих суб'єктів процесу вироблення державної політики. Участь громадських організацій у формуванні та реалізації державної та регіональної політики є важливим аспектом демократичного управління. На перспективу найбільш важливими сферами, де обов'язково мають залучатися громадські організації мають бути наступні:

1. Бюджетне планування та контроль – громадяни можуть брати участь у визначенні пріоритетів витрачання бюджетних коштів та контролювати їх виконання, забезпечуючи більш прозоре та відповідальне використання державних ресурсів.

2. Екологічна політика – участь громадян у процесі прийняття рішень щодо охорони навколишнього середовища та сталого розвитку дозволяє враховувати інтереси суспільства в цілому при формуванні стратегії охорони природи.

3. Соціальна політика – громадяни можуть брати участь у розробці та реалізації програм підтримки та соціального захисту, забезпечуючи більш ефективне використання соціальних ресурсів та більш точне визначення потреб населення.

4. Освітня політика – участь громадян в управлінні освітньою системою дозволяє забезпечити більш якісну та доступну освіту, що відповідає потребам суспільства та ринку праці.

5. Охорона здоров'я – виконання програм охорони здоров'я.

6. Регіональний розвиток – участь громадян у процесах прийняття рішень щодо розвитку регіонів дозволяє враховувати місцеві потреби та особливості, сприяючи більш збалансованому та сталому розвитку країни.

7. Транспортна та інфраструктурна політика – участь громадян у плануванні та реалізації транспортних та інфраструктурних проектів допомагає враховувати інтереси всіх груп населення та забезпечувати більш ефективне використання інфраструктурних ресурсів.

8. Інноваційна політика – участь громадян у розробці та реалізації програм підтримки інновацій та розвитку науково-технічного потенціалу сприяє створенню сприятливого середовища для інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності країни.

9. Боротьба з корупцією – участь громадян у моніторингу корупційних проявів та підтримка антикорупційних ініціатив допомагають знижувати рівень корупції у суспільстві та підвищувати ефективність державного управління.

10. Міжнародні відносини – у міжнародних діалогах дозволяє представляти інтереси країни на світовій арені та брати участь у вирішенні глобальних проблем.

Це має бути закріплено на законодавчому рівні як загального типу, наприклад, у Законах України: «Про засади внутрішньої і зовнішньої

політики» «Про засади державної регіональної політики» [7–8], так і галузевого, наприклад, Основи законодавства України про охорону здоров'я [6].

#### **Список використаних джерел:**

1. Буздуган Я. М. Роль громадського контролю в управлінні соціально-економічним розвитком суспільства. *Віче*. 2020. № 7. С. 14–16.
2. Буздуган Я. Правові засади участі громадських організацій у здійсненні громадського контролю. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/2021/04/pravo.pdf> (дата звернення: 20.03.2024)
3. Волошина А. В. Ефективна організація роботи громадської ради: Метод. рек. Укр. незалеж. центр політ. дослідж. Київ: Агентство «Україна», 2019. 76 с.
4. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні». Council of Europe. 2022. URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85> (дата звернення: 20.03.2024)
5. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. Редакція 01.01.2020.
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 4. Ст. 19. Редакція від 03.03.2024.
7. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 527. Редакція від 30.03.2023.
8. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. ст. 90. Редакція від 01.01.2024.

**Головко Лілія Василівна,**  
кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0002-3372-764X

**Сіренко Юлія Василівна,**  
головний економіст  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України,  
м. Київ, Україна

**Головко Таміла Вадимівна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова  
м. Київ, Україна  
ORCID:0009-0005-6802-779X

## **ЗРУШЕННЯ В ПРОЦЕСАХ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ**

Військовий стан в Україні є каталізатором змін суспільного розвитку. Повномасштабне вторгнення російських військ обумовило підвищення громадського супротиву та зростання процесів самоорганізації в територіальних громадах. Надзвичайно важливим є формування стресостійкості населення, інституційної спроможності територіальних громад. Згуртованість, налагоджена співпраця місцевої влади, бізнесу, громади сприяє зміцненню логістичних ланцюгів та нарощуванню потенціалу соціального капіталу. На разі значущим є визначення принципів соціально-економічного розвитку, напрямів діяльності органів місцевої влади, консолідації прийняття зважених рішень для обґрунтованого визначення стратегій післявоєнного відновлення громад та відбудови країни в цілому.

**Мета.** Визначити тенденції змін процесів самоорганізації населення територіальних громад в умовах війни.

Упродовж двох останніх років процеси самоорганізації населення в територіальних громадах спрямовані у двох основних напрямках: надання допомоги ЗСУ та адаптація соціальної інтеграції ВПО. Населення декупованих громад за міжнародної підтримки і локальних можливостей відбудовує об'єкти пошкодженої інфраструктури, створює умови доступності базових соціальних послуг.

У цьому контексті важливим інструментом є безбар'єрність у співпраці влади, громади, бізнесу, формування прямих вертикальних зв'язків між державою і громадою, зміцнення потужних горизонтальних зв'язків між територіальними громадами різних регіонів для обміну прогресивним

досвідом відбудови, відновлення економіки, адаптації та впровадження громадських ініціатив. Зміна формату соціальної взаємодії в громадах, застосування принципу людиноцентризму сприяють перевазі ефективної самоорганізації населення над централізованим управлінням.

Одним із важелів впливу зрушень в процесі самоорганізації населення в територіальних громадах, є діяльність структур неформального сектору. З 2022 р. в Україні сформувався потужний громадський потенціал. Підґрунтям якого є зростання соціальної згуртованості населення, посилення громадської активності, відчуття громадянського обов'язку, соціальної толерантності. Упродовж 2018–2023 рр. зросла кількість організаційно-правових форм, зокрема громадських організацій на 23,7 % або на 19,1 тис. Лише за рік повномасштабного вторгнення їх стало більше на 3,1 тис. Позитивні тенденції до зростання спостерігались у створенні громадських спілок, благодійних організацій, об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка активності низового руху населення за організаційно-правовими формами, 2018–2023рр.**

Організаційно-правові форми, тис. юридичних осіб	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Зміни 2023/2018, рази	Темпи зростання 2018-2023 рр, %
Громадська організація	80,5	84,6	88,9	92,5	96,5	99,6	1,0	23,7
Громадська спілка	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	2,2	1,0	69,2
Благодійна організація	17,7	18,4	19,1	19,8	20,5	26,8	1,3	51,4
Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку	28,0	29,9	32,7	35,4	37,7	38,6	1,0	37,9
Орган самоорганізації населення	1,6	1,6	1,6	1,6	,7	,8	1,1	12,5

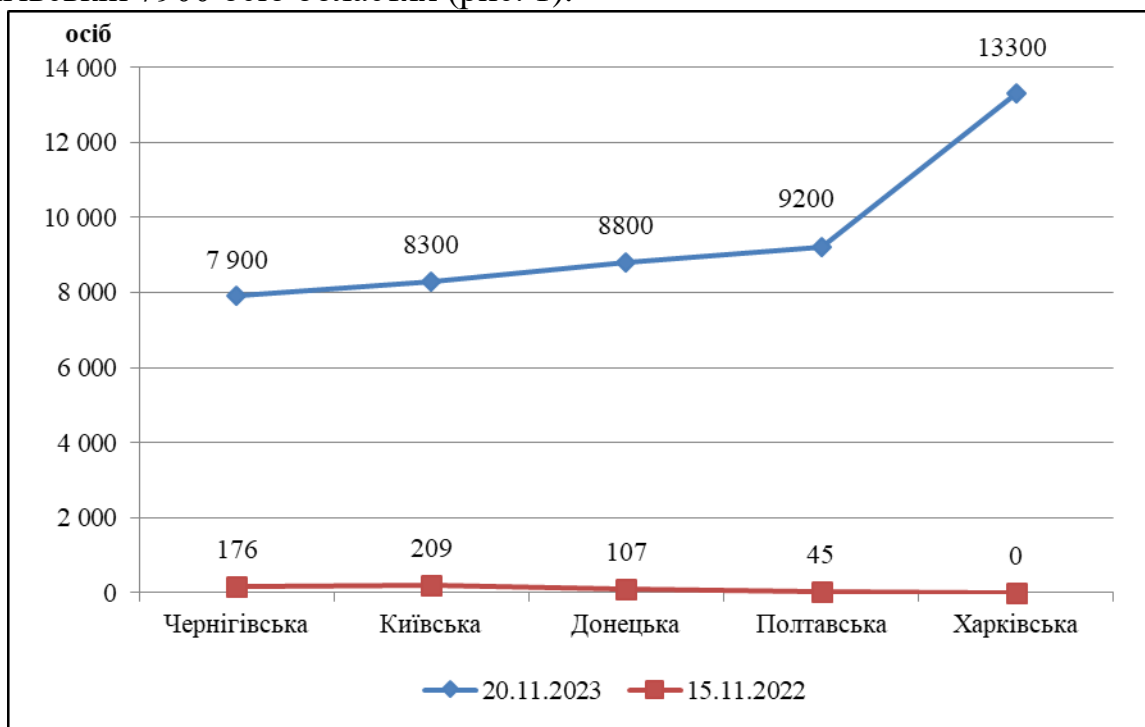
*Джерело: складено за [5].*

Стабільна активність населення, громадська ініціативність проявляється і в створенні органів самоорганізації населення. Формування інтенсивних потоків ВПО у відносно безпечні регіони країни стало передумовою до створення Рад ВПО, що допомагають вирішувати першочергові питання надання базових життєвих послуг та їх доступності в територіальних громадах.

Вирішення питань працевлаштування, в першу чергу ВПО, сприяло впровадженню з жовтня 2022 р. державного механізму «Армія відновлення». Упродовж року реалізації проекту, у 19 регіонах країни залучено до



суспільно корисних робіт понад 70 тис. безробітних станом на листопад 2023 р.. Найбільша активність спостерігалась у Харківській – понад 13 тис. осіб, Полтавській – 9200, Донецькій – 8800, Київській – 8300, та Чернігівській 7900 осіб областях (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка найбільшої кількості залучення безробітних у проєкті «Армія відновлення», 2022–2023рр.**

*Джерело:* за даними Міністерства економіки України.

Реалізація проєкту «Армія відновлення» створює можливості соціальної інтеграції ВПО через залучення до процесу відновлення та відбудови територіальних громад; водночас дозволяє долучатися до волонтерської діяльності у місцевих структурах неформального сектору, у більшості випадків – це волонтерські угруповання. Значущим є дієвість даного механізму на деокупованих територіях, куди повертається місцеве населення і приїжджають вимушено переміщені особи.

Одне із таких угруповань утворилось у червні 2022 р. в одній із громад Бучанського району Київської області і діє по сьогодні. Місцеві мешканці разом з ВПО займаються різними видами волонтерства. Основним напрямом є адресна спрямованість надання послуг щодо забезпечення потреб окремих підрозділів ЗСУ в залежності від можливостей волонтерського угруповання «Немішаївські бджілки» [1, с. 43].

Долучення до волонтерства сприяє розвитку горизонтальних зв'язків у громаді та за її межами. Співпраця волонтерських угруповань з місцевими органами влади, Центром зайнятості створює логістичні зв'язки на принципах синергії та людиноцентризму. Толерантне ставлення до ВПО, використання місцевих можливостей для вирішення їх побутових та соціальних проблем сприяє створенню спільних комфортних умов

проживання населення, формуванню потужного потенціалу соціального капіталу територіальних громад, підсилює значимість та роль кожного її мешканця у перспективному розвитку громади.

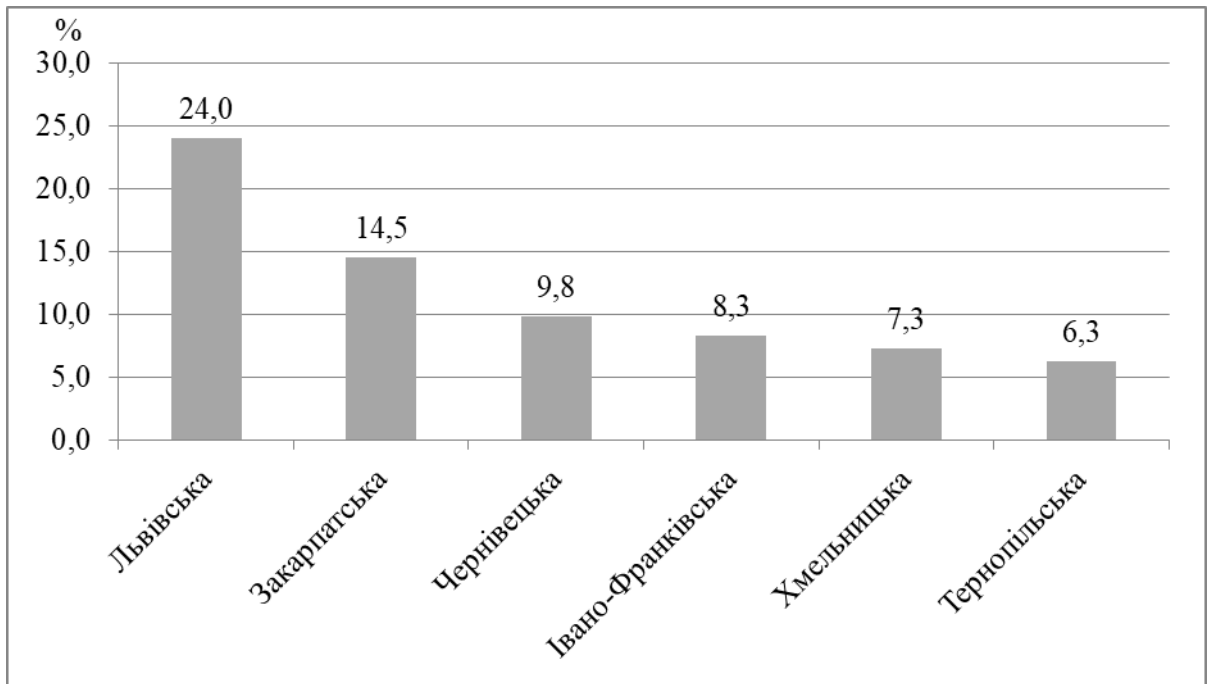
За даними індексів RESCORE 2023 та SCORE 2021 Відчуття громадянського обов'язку у 2023 р. зросло на 1,2 порівняно з 2021 р. Серед індикаторів соціальної згуртованості спостерігається зміцнення вертикальної згуртованості, що вплинуло на зростання показника Відчуття, що українська влада піклується і відповідно у 2023 р. зросло на 2,0 порівняно з 2021 р. Хоча у порівнянні з 2022 р. стало незначне послаблення відчуття вертикальної згуртованості на 1,3, що вказує на необхідність її посилення. Упродовж 2021–2023 рр. глибокі системні суспільні зміни зумовлені стійкими та трансформаційними процесами, що ґрунтуються на зростанні показників Відчуття громадянського обов'язку та Відчуття приналежності до своєї країни. У 2023 р. найбільше показник Відчуття, що українська влада піклується, зріс у Полтавській – на 3,0 у порівнянні з 2021 р.; Кіровоградській – 3,1; Миколаївській на 3,1 областях [4, с. 15; 19; 21–22].

В умовах війни значущим є мобілізація зусиль щодо відновлення діяльності релокованих підприємств. Співпраця місцевої влади та громади, сприяє створенню умов для доступності послуг розміщення, забезпечуючи житлом працівників та їх сім'ї, за рахунок резервного чи пустуючого житлового фонду, формуючи кадровий потенціал завдяки надання можливостей для працевлаштування мешканцям громади, сприяючи процесу соціальної інтеграції ВПО, разом з тим, зі сторони локальної влади надається також підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту для релокованих підприємств. Найбільше релоковано підприємств до таких регіонів, як: Львівська, Закарпатська, Чернігівська, Івано-Франківська, Хмельницька та Тернопільська області (рис. 2). У зв'язку з деокупацією території, 650 підприємств не брали участь у процесі релокації, а 44 підприємства повернулись у такі регіони, як: Харківську, Чернігівську та Сумську область.

Завдяки потужній підтримки та самоорганізації територіальних громад, процес релокації підприємств на новому місці є більш ефективним. Зокрема, прогресивні рішення зі сторони Львівської міськради щодо збільшення відшкодування ваучера на релокацію бізнесу зі 100 тис. до 300 тис. грн., дозволяє отримати відшкодування на оренду приміщення, комунальні й логістичні послуги, монтаж та ремонт обладнання [3].

Станом на вересень 2023 р. із покращенням безпекової ситуації, відновили діяльність 667 підприємств, з 840 релокованих. Найменше відновили свою діяльність підприємства у таких регіонах: Одеській – лише 3 бізнеси; Житомирській – 6 компаній; Рівненській – 16 підприємств.

У регіональному розрізі масштабність збитків і можливості їх ліквідації відрізняються в залежності від загрози ракетних обстрілів, активності ведення бойових дій та їх наслідків у прифронтових громадах. Інтенсивність процесу відновлення країни, у певній мірі залежить від рівня самоорганізації населення та спроможності кожної громади.



**Рисунок 2. Релокація підприємств у регіонах України, березень 2023 р.**  
*Джерело:* складено за даними: [2].

**Висновки.** Мотивуючими чинниками змін в самоорганізації населення в умовах війни є покращення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Мобільність та гнучкість органів самоорганізації населення забезпечує доступність соціальних послуг в залежності від потреб. Існуюча загроза ракетних обстрілів, тривалість воєнного стану обмежує реалізацію стратегічних заходів. Не дивлячись на постійні небезпеки, населення територіальних громад України формує стресостійкість, об'єднуючись і створюючи органи самоорганізації населення, з позитивними тенденціями зростання волонтерської та благодійної діяльності у підтримку ЗСУ та ВПО.

#### **Список використаних джерел:**

1. Головка Л. В., Головка Т. В. Волонтерська діяльність як фактор резильєнтності та нарощування соціального капіталу в громадах (на прикладі однієї з громад Київської області). *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 4 (54). С. 38–54. <https://doi.org/10.15407/dse2023.04.038> (дата звернення: 19.03.2024)
2. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення: 19.03.2024)
3. Кожен четвертий релокований бізнес – на Львівщині. URL: [https://tvoemisto.tv/news/kozhen\\_chetvertyu\\_relokovanyu\\_biznes\\_\\_u\\_lvovi\\_144677.html](https://tvoemisto.tv/news/kozhen_chetvertyu_relokovanyu_biznes__u_lvovi_144677.html) (дата звернення: 19.03.2024)
4. Мініч Р. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними індексів RESCORE 2023 та SCORE 2021. URL:

<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/sotsialna-zhurtovanist-v-ukrayini-tendentsiyi-za-danymy-indeksiv-rescore-2023-ta-score-2021-chastyna-I> (дата звернення: 19.03.2024)

5. Статистичний збірник України за 2022 рік. / [Відпов. за вип. О. А. Вишневська]. *Державна служба статистики України*. Київ. 2023. С. 175 –176.

**Дзекиш Вікторія Михайлівна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Актуальність дослідження вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні обумовлюється тим, що в світі спостерігається стійка тенденція до розвитку електронного урядування; електронне урядування стає все більш важливим чинником конкурентоспроможності країни; громадяни України очікують від влади якісних, зручних та доступних електронних послуг; електронне урядування може істотно підвищити рівень життя громадян. Таким чином, дослідження шляхів вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні є актуальним та має значний практичний потенціал.

Проблема вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні розкрита в працях С. Домбровської, О.Білик, В. Дрешпака, А. Семенченка, В. Сиченка, С. Чукут, Р.Юсіфбейлі.

**Мета статті** полягає у визначенні шляхів вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні.

Публічне управління в Україні потребує реформування. Електронне урядування може стати одним з ключових чинників успішного реформування. Існуюча система електронного урядування в Україні має ряд недоліків, а дослідження шляхів вдосконалення електронного урядування може допомогти у виявленні та усуненні цих недоліків.

Електронне урядування – це система використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянами. В Україні електронне урядування є одним з пріоритетів реформування публічного управління.

О.Білик зауважує, що «... електронне урядування – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень за допомогою сучасних ІКТ за участю громадян задля задоволення їх потреб. Невід’ємною складовою електронного урядування є електронна демократія, сутність якої полягає у залученні громадян до процесу вироблення, прийняття та реалізації

державних рішень за допомогою сучасних інформаційних комунікаційних технологій» [1, с.326].

С. Чукут, О. Загвойська та Я. Цимбаленко зазначають, що «електронне урядування постійно трансформується та адаптується відповідно до ІКТ. Наразі, в контексті розвитку розумних міст, слід вести мову про розумне урядування, як процес вироблення та прийняття управлінських рішень за допомогою сучасних ІКТ, насамперед технології Інтернет-речей, для об'єднання та інтеграції інформації, процесів, інститутів та інфраструктури для задоволення потреб громадян і бізнесу. Розумне урядування ґрунтується на застосуванні цифрових технологій для забезпечення участі громадян у досягненні високого рівня орієнтованості задоволення його потреб, так і на прийнятті керованих даними рішень з метою покращення якості життя громадян» [2, с.19].

Основними проблемами електронного урядування в Україні, на нашу думку, є такі: недостатній рівень розвитку інфраструктури електронного урядування; низька доступність та якість електронних послуг; недостатня обізнаність громадян та бізнесу про можливості електронного урядування; недосконалість нормативно-правової бази; відсутність комплексного підходу до розвитку електронного урядування. Розв'язання вищезазначених проблем потребує визначення шляхів вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні.

На думку Р. Юсіфбейлі, «електронний уряд докорінно змінює відносини між державою та громадянами, яких розглядають як клієнтів, що заслуговують на повагу та довіру. Електронний уряд дає змогу встановити рівноправне партнерство між державою та громадянами. Модель управління, яка орієнтована на клієнта, передбачає механізм «єдиного вікна» для надання послуг і перехід від замкнутої моделі міністерства до повністю інтегрованого уряду» [1, с.50].

Враховуючи результати праць С. Домбровської, О.Білик, В. Дрешпака, А. Семенченка, В. Сиченка, С. Чукут, Р.Юсіфбейлі, визначимо шляхи вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні. Отже, до шляхів вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні відносимо: підвищення рівня розвитку інфраструктури електронного урядування; створення єдиної платформи електронних послуг; розвиток систем електронної ідентифікації та аутентифікації; забезпечення доступності електронних послуг для всіх верств населення; підвищення доступності та якості електронних послуг; розширення переліку доступних електронних послуг; спрощення процедур отримання електронних послуг; підвищення зручності та простоти використання електронних послуг; підвищення обізнаності громадян та бізнесу про можливості електронного урядування; проведення інформаційних кампаній; забезпечення навчання громадян та бізнесу користуванню електронними послугами; прийняття законів та підзаконних актів, які регулюють діяльність електронного урядування.

**Висновки.** Удосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні сприяє підвищення рівня електронної демократії. Процес удосконалення електронного урядування у галузі публічного управління передбачає: усунення правових прогалин та бар'єрів; забезпечення комплексного підходу до розвитку електронного урядування; розробка та прийняття стратегії розвитку електронного урядування; створення координаційних органів; залучення до розвитку електронного урядування всіх зацікавлених сторін. Очікуваними результатами впровадження шляхів вдосконалення електронного урядування у галузі публічного управління в Україні є: підвищення ефективності публічного управління; зменшення рівня корупції; підвищення рівня довіри громадян до влади; покращення якості життя громадян. Удосконалення електронного урядування – це складний та багатогранний процес, який потребує значних зусиль та ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білик О.О. Освітня галузь в Україні як пріоритет е-урядування і його удосконалення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4 (87). С. 326 –333
2. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 268 с.
3. Юсіфбейлі Р. Стратегічні напрями розвитку електронного урядування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 49 –55. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/10.pdf> (дата звернення 30.03.2024)

**Дубич Клавдія Василівна,**

Професор кафедри охорони здоров'я  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика,

доктор наук з державного управління, професор  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7403-9771>

**Данилюк Катерина Володимирівна,**

доцент кафедри охорони здоров'я  
Національного університету охорони здоров'я України  
імені П. Л. Шупика,

кандидат наук з державного управління, доцент  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-1004-6411>

### **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПАРТИЦИПАТОРНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Сучасний стан розвитку територіальних громад України в умовах військової агресії Російської Федерації, особливо гостро ставить перед органами місцевого самоврядування проблему пошуку різних видів бюджетування та ефективного використання наявних коштів в межах територіально об'єднаних громад. В Україні партиципаторне «громадське» бюджетування перебуває на стадії впровадження. Нормативно-правовий супровід цього процесу містить певну базу яка регламентує діяльність громадських організацій та участь громадян в прийнятті рішень органами влади тощо, але вона далека від досконалої, на цьому шляху виникає більше колізій чим врегульованих нормативно-правових механізмів реалізації.

Так, діяльність неурядових організацій в нашій державі визначається наступними законодавчими та підзаконними актами:

- Конституція України;

*Закони України:* «Про місцеве самоврядування в Україні»; «Про органи самоорганізації населення»; «Про об'єднання громадян»; «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»; «Про молодіжні та дитячі громадські організації»; «Про благодійництво та благодійні організації»; «Про волонтерську діяльність»; «Про звернення громадян», тощо

*Укази Президента України:* «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні»; «Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»; «Про невідкладні заходи з удосконалення організації прийому громадян органами державної влади, органами місцевого самоврядування та посадовими і службовими особами цих органів»; «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади», тощо

*Постанови Кабінету Міністрів України:* «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»; «Про

додаткові заходи щодо залучення громадян до участі в управлінні державними справами» тощо

Відповідно до частини другої статті 5 Конституції України: «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування». Серед механізмів участі громадян в управлінні державними справами стаття 38 основного закону держави передбачає всеукраїнський та місцевий референдуми, а також можливість вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування [8]. Суттєвим недоліком та обмеженням в основних правах є відсутність на даний момент закону про місцевий референдум, що позбавляє територіальні громади можливості прямого волевиявлення, важливого механізму участі громадян у прийнятті рішень. Крім того, стаття 69 Конституції України передбачає здійснення народного волевиявлення через вибори, референдум та інші форми прямої демократії [5].

Затверджена Указом Президента України №68/2016 від 26 лютого 2016 року, Національна стратегія розвитку громадянського суспільства України на 2016-2020 роки мала мету створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади, органами місцевого самоврядування на засадах партнерства, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів з використанням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації.

Серед проблем розвитку громадянського суспільства в Україні визначено:

- малоефективна взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськістю через недостатню прозорість діяльності цих органів та бюрократизовані процедури такої взаємодії, низький рівень взаємної довіри.

Одним із стратегічних напрямів визначено: «Забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення, який передбачається реалізувати в тому числі через унормування на законодавчому рівні обов'язковості затвердження у кожній територіальній громаді її статуту, що визначає, зокрема, порядки організації громадських слухань, внесення місцевої ініціативи та реалізації інших форм демократії участі» [10].

Серед основних прав, якими користуються громадяни України та які визначені ст.40 Конституцією України та Законом України «Про звернення громадян» [2] є право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк [5]. Вищезгаданий Закон забезпечує громадянам



України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення [2].

В той же час Європейська хартія місцевого самоврядування передбачає:

«ст. 4 Сфера компетенції місцевого самоврядування:

1. Головні повноваження і функції органів місцевого самоврядування визначаються конституцією або законом. Однак це положення не перешкоджає наділенню органів місцевого самоврядування повноваженнями і функціями для спеціальних цілей відповідно до закону.

2. Органи місцевого самоврядування в межах закону мають повне право вільно вирішувати будь-яке питання, яке не вилучене зі сфери їхньої компетенції і вирішення якого не доручене жодному іншому органу.

3. Публічні повноваження, як правило, здійснюються переважно тими органами публічної влади, які мають найтісніший контакт з громадянином. Наділяючи тими чи іншими повноваженнями інший орган, необхідно враховувати обсяг і характер завдання, а також вимоги досягнення ефективності та економії».

Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [8]. Стаття 172 Цивільного кодексу України визначає, що: «Територіальні громади набувають і здійснюють цивільні права та обов'язки через органи місцевого самоврядування у межах їхньої компетенції, встановленої законом» [9].

Територіальна громада крім виборів та місцевих референдумів відповідно до статей 8, 9, 13 вищезазначеного закону може проводити загальні збори громадян, громадські слухання, члени територіальної громади «мають право ініціювання розгляду у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування» [3]. Порядок організації проведення загальних зборів громадян та громадських слухань визначається статутом територіальної громади. Дані форми безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні дають можливість членам територіальної громади брати участь у вирішенні проблемних питань громади, ухваленні рішень, здійсненні контролю над місцевою владою.

Місцеві бюджети є самотійними, вони не включаються до Державного бюджету України та інших місцевих бюджетів (частина 6 ст.16 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»). Стаття 2 Бюджетного кодексу України визначає, що бюджетами місцевого самоврядування «є бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст (у тому числі районів у

містах), бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад» [1].

Кабінет Міністрів України розпочав реформувати місцеві бюджети у 2007 році, яке продовжується і донині. Було видане розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 N308-р, яким затверджувалася Концепція реформування місцевих бюджетів [11] та наказ Міністерства фінансів України від 27.08.2007 N 973 «Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції реформування місцевих бюджетів» [6]. Дана Концепція реформування місцевих бюджетів, хоч і не містила положень щодо «громадського бюджету», але передбачала підвищення ефективності управління коштами місцевих бюджетів та посилення контролю і відповідальності за дотриманням бюджетного законодавства та здійснювалася через запровадження механізмів моніторингу, контролю, рейтингування. Останній етап Концепції завершився у 2014 році.

Стаття 64 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає здійснення видатків місцевими бюджетами наступним чином:

«1. Видатки, які здійснюються органами місцевого самоврядування на потреби територіальних громад, їх розмір і цільове спрямування визначаються відповідними рішеннями про місцевий бюджет; видатки, пов'язані із здійсненням районними, обласними радами заходів щодо забезпечення спільних інтересів територіальних громад, - відповідними рішеннями про районний та обласний бюджети.

2. Сільські, селищні, міські, районні в містах (у разі їх створення) ради та їх виконавчі органи самостійно розпоряджаються коштами відповідних місцевих бюджетів, визначають напрями їх використання...

3. Районні, обласні бюджети виконують місцеві державні адміністрації в цілях і обсягах, що затверджуються відповідними радами.

4. Видатки місцевого бюджету формуються відповідно до розмежування видатків між бюджетами, визначеного Бюджетним кодексом України, для виконання повноважень органів місцевого самоврядування.

5. Видатки місцевого бюджету здійснюються із загального та спеціального фондів місцевого бюджету відповідно до вимог Бюджетного кодексу України та закону про Державний бюджет України.

6. У складі витрат спеціального фонду місцевого бюджету виділяються витрати бюджету розвитку...» [3].

Визначального значення при запровадженні та реалізації партиципаторного «громадського бюджету» має діюче законодавство в частині казначейського обслуговування місцевих бюджетів. Так, відповідно до Наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів»: «10.1 Органи Казначейства здійснюють розрахунково-касове обслуговування розпорядників бюджетних коштів шляхом проведення платежів з реєстраційних, спеціальних реєстраційних рахунків розпорядників бюджетних коштів та рахунків одержувачів бюджетних коштів, відкритих в органах Казначейства, відповідно до кошторисів, планів асигнувань

загального фонду місцевих бюджетів (за винятком надання кредитів з місцевих бюджетів), планів спеціального фонду місцевих бюджетів (за винятком власних надходжень бюджетних установ та відповідних видатків), планів надання кредитів із загального фонду місцевих бюджетів або планів використання бюджетних коштів та помісячних планів використання бюджетних коштів». Даний Порядок також визначає випадки, в яких платіжне доручення не приймається, тобто, певним чином обмежує, зокрема кодами економічної класифікації видатків, можливості для фінансування проектів.

Аналізуючи міжнародний досвід слід відмітити, що перший цикл учасницького бюджету у 1989 році, м.Порто-Алегрі запропонувало світу одну з найкращих на сьогоднішній день практик міської демократії, що підтверджено успіхами в частині соціально-економічного розвитку даної громади. За 20 років механізм партиципаторного бюджету поширився по містах Північної Америки та Європи, де набув різних ознак: від експериментального запровадження лише в окремих, часто найбільш проблемних, частинах до повноцінної реалізації даної практики на всій території. Пошуки механізмів взаємодії, узгодження інтересів, змушують територіальні громади різних країн до вивчення та спроб задіяти учасницьке бюджетування, що якнайкращим чином впливає на реалізацію публічної політики.

Ефективно діє партиципаторний бюджет у сусідній Польщі, де вже більше 100 міст запровадили його у себе. Громадський бюджет став своєрідним продовженням широко розповсюдженої у цій країні практики консультацій з громадськістю з важливих питань життєдіяльності громади. В кожному польському місті учасницьке бюджетування набуває своїх особливих рис, що позначається на участі громадських організацій, активістів, жителів міста в його реалізації. В той же час цей досвід є найбільш цікавим та близьким для вивчення та імплементації в Україні.

Дослідивши особливості впровадження органами місцевого самоврядування партиципаторного бюджетування в Україні та взявши до уваги позитивний міжнародний досвід можна зробити наступні висновки.

1. Перебуваючи в складних соціально-економічних умовах в зв'язку з військовою агресією Російської Федерації щодо територіальної цілісності та незалежності України слід констатувати, що маючи колосальний дефіцит державного бюджету, який спрямований на обороноздатність держави, впровадження органами місцевого самоврядування партиципаторного бюджетування може дати додаткові ресурси відновлення територій та поштовх для соціально-економічного розвитку територіальних громад.

2. Аналіз міжнародного досвіду щодо запровадження учасницького бюджету у 1989 році, м.Порто-Алегрі показав одну з найкращих на сьогоднішній день практик міської демократії, що підтверджено успіхами в частині соціально-економічного розвитку даної громади. Такий досвід

впровадили в свою практику, публічного управління громадами, країни Європейського Союзу, зокрема Польща.

3. Дослідження показало, що при наявності суспільного запиту на партиципаторне бюджетування в Україні неврегульовані нормативно-законодавчі акти, які б напряду регламентували процедуру запровадження та реалізації учасницького бюджетування. Законодавець декларував та законодавчо визначив достатньо широкий спектр механізмів публічного управління, за допомогою яких громадяни можуть впливати на прийняття рішень органами влади. На жаль, більшість із них мають виключно дорадчий, рекомендаційний характер. В той же час місцеві ради володіють достатньою кількістю повноважень та можливостей задля запровадження на своїй території практик публічного узгодження суспільних інтересів, зокрема і партиципаторного (учасницького) бюджету.

#### Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2024)
2. Бюджетний кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 15.03.2024)
3. Закон України «Про звернення громадян». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2024)
4. Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2024)
5. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (дата звернення: 15.03.2024)
6. Конституція України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2024)
7. Наказ Міністерства фінансів України від 27.08.2007 N 973 «Про затвердження Плану заходів з реалізації Концепції реформування місцевих бюджетів». URL: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-planu-zahodiv-z-realizaciyi-konceptsiyi-re-doc29052.html> (дата звернення: 15.03.2024)
8. Проект «Партиципаторний бюджет – можливості для підвищення громадської активності і встановлення належного партнерства з органами влади». URL: [http://www.pauci.org/open\\_project.php?id=22](http://www.pauci.org/open_project.php?id=22) (дата звернення: 15.03.2024)
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 15.03.2024)
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 р. №308 р «Про схвалення Концепції реформування місцевих бюджетів». URL:

<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/308-2007-%D1%80> (дата звернення: 15.03.2024)

11. Указ Президента України №68/2016 Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> (дата звернення: 15.03.2024)

12. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика». Вип. 26. 2021. С. 29–33. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39557> (дата звернення: 15.03.2024)

13. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 15.03.2024)

### **Євонова Олександра Олексіївна**

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава, Україна

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Одним із провідних напрямів розвитку системи публічного управління в Україні виступає побудова сучасної системи надання адміністративних послуг.

Функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні поки що помітно відрізняється від роботи аналогічних систем у провідних країнах світу, зокрема, країнах ЄС.

Механізмам надання адміністративних послуг в Україні, напрямам їх удосконалення, відповідному зарубіжному досвіду приділяти значну увагу Н. Астапова, Ю. Жук, Н. Ільчанинова, І. Клименко, І. Коліушко, І. Молчанова, І. Репін, А. Топча, В. Тимошук, Д. Тихонова, Я. Храпунова, О. Циганов, Є. Шкільний, В. Юзефович та ін.

Науковці відмічають, що зазвичай у зарубіжній практиці публічно-сервісні послуги спрямовані на забезпечення високого рівня соціальних гарантій та стандартів обслуговування населення, а між органами влади та громадянами під час надання публічних послуг існує належний ступінь прозорості. У нашій державі зазначена система суттєвою мірою орієнтована на державний контроль суспільних відносин, а ефективність взаємодії між споживачами та надавачами послуг часто є явно недостатньою.

**Мета статті:** окреслити напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі.

В Україні здійснено значну роботу з перебудови механізмів державного управління у формат «сервісної держави». Реформа

децентралізації та пов'язані з нею перетворення вітчизняної системи надання адміністративних послуг спрямовані на досягнення якісного, швидкого, зручного обслуговування громадян з мінімальними затратами для них, усунення відповідних корупційних ризиків, налагодження зворотного зв'язку від споживачів послуг та врахування їх думок і пропозицій з метою покращення сервісних механізмів [1, с. 59].

Розвиток організаційних механізмів надання адміністративних послуг в Україні відбувається за двома напрямками:

– удосконалення роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП);

– електронізація адміністративних послуг [4].

У напрямі електронізації послуг Міністерство цифрової трансформації України в 2020 р. запустило Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». На порталі можна отримати такі електронні публічні послуги, як: реєстрація фізичної особи-підприємця, зміна виду або припинення підприємницької діяльності; оформлення довідки про несудимість; призначення допомоги при народженні дитини чи щомісячного відшкодування вартості послуг із догляду за дитиною до трьох років; подання позову до суду; реєстрація авто; відновлення та обмін посвідчення водія; оформлення низки ліцензій та дозволів та ін. [2]. Водночас зазначений портал перебуває лише на початку свого становлення і потребує значного удосконалення у частині розширення переліку електронних послуг, їх систематизації й зручності для користування фізичними та юридичними особами.

Доцільно виділити також загальні проблеми надання адміністративних послуг, пов'язані з їх кадровим забезпеченням та участю громадськості в удосконаленні їх механізмів. За першим напрямом доцільно зазначити, що службовці у цій сфері далеко не завжди орієнтовані на цінності сервісної держави, співпрацю з громадянами, універсалізм у наданні послуг, впровадження електронних технологій та ін. [3, с. 134]. Для розв'язання зазначеної проблеми під час добору кадрів у ЦНАП потрібно, крім професійних якостей, звертати увагу на етичні та психологічні якості, що допомагають налагодити дієвий контакт зі споживачами послуг (активність, працездатність, комунікабельність, ввічливість, вміння створити доброзичливу атмосферу тощо). Необхідно також налагодити планове навчання та підвищення кваліфікації таких працівників, спрямоване на формування кадрового складу компетентних працівників, налаштованих на обслуговування громадян в умовах сучасного інформаційного суспільства [5, с. 74].

У напрямі участі громадськості необхідне налагодження громадського контролю за наданням адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку між органами публічної влади, ЦНАП та населенням, створення різноманітних каналів для систематичного подання скарг та пропозицій, проведення активних консультацій з громадянами щодо поліпшення якості, удосконалення процедур надання послуг [6, с. 351]

Суттєвою проблемою є територіальний та галузевий монополізм у наданні адміністративних послуг, коли їх можна отримати лише від конкретного органу або за місцем реєстрації особи. Це нерідко породжує суттєві незручності для громадян, знижує якість їх обслуговування та виступає одним з основних джерел корупційних ризиків. Для розв'язання цієї проблеми фахівці рекомендують запровадження конкурентних підходів у сферу надання адміністративних послуг на місцевому рівні шляхом формування альтернативних систем надання послуг наступними способами [7, с. 131].

**Висновки.** Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі характеризується низкою проблем, що зумовлюють шляхи удосконалення цієї системи. В умовах децентралізації державної влади особлива увага має приділятися рівню територіальних громад, оскільки відповідні органи місцевого самоврядування найбільш наближені до громадян.

Для наближення ЦНАП до кращих європейських стандартів необхідно розв'язати низку конкретних проблем їхньої роботи, серед яких – недостатня інтеграція адміністративних послуг, різниця у графіках роботи ЦНАП для різних послуг, відсутність у низці випадків електронного документообігу між ЦНАП та органами влади, недостатні умови для осіб з інвалідністю та відвідувачів з дітьми тощо. Під час добору кадрів у ЦНАП потрібно звертати увагу на етичні та психологічні якості, що допомагають налагодити дієвий контакт зі споживачами послуг. Для подолання територіального та галузевого монополізму доцільним є запровадження конкурентних підходів на місцевому рівні шляхом формування альтернативних систем надання послуг. У напрямі участі громадськості необхідне налагодження контролю громадськості за наданням адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку від населення, створення різноманітних каналів для систематичного збору думок, проведення активних консультацій з громадянами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жук Ю. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 59–68.
2. Запрацював Єдиний веб-портал державних послуг. URL: <http://lexinform.com.ua/v-ukraini/zapratsyuvav-yedynuj-veb-portal-derzhavnyh-poslug> (дата звернення: 02.07.2021).
3. Ільчанінова Н. І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 10. С. 130–134.
4. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 4 2021. С. 54–59. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/09> (дата звернення 03.04.2024).

5. Тихонова Д. С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. Право і безпека. 2014. № 4(55). С. 70 –75.

6. Топча А. О. Організація надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах: досвід для України. Часопис Київського університету права. 2015. № 1. С. 350-353.

7. Юзефович В. В., Астапова Н. Л. Досвід зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг: організаційний аспект. Право та державне управління. 2016. № 3(24). С. 130 –136.

**Єсаулова Ольга Василівна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ**

Корупція є серйозною загрозою для розвитку суспільства, правопорядку, економічного зростання та довіри громадян до влади. Однією з основних причин цієї актуальності є те, що корупція є глобальною проблемою, яка впливає на всі країни незалежно від їх рівня економічного розвитку чи політичної системи. Запобігання корупції має важливе значення для забезпечення справедливості, рівності та ефективності управління. Недостатня боротьба з корупцією може призвести до зниження рівня довіри громадян до державних інституцій, втрати інвестицій та гальмування економічного зростання.

**Мета.** Метою даної роботи є аналіз розуміння сутті та поширення корупції в різних сферах життя, оцінка існуючих механізмів та пропозиції щодо розробки нових підходів.

З початку 1990-х років українська влада розпочала активні кроки у напрямі розробки стратегії протидії корупції в державі, що виявилось у прийнятті ряду відповідних документів, включаючи загальнодержавні програми, плани та концепції. Однак антикорупційне законодавство надавало переважно декларативні принципи та залишалося недостатньо жорстким у встановленні санкцій, що викликало низький ступінь стримування для потенційних корупціонерів. Ці заходи майже не вплинули на масштаб та рівень корупції, що лише зростає з кожним наступним роком, як свідчать результати численних національних та міжнародних досліджень. Цим самим можна стверджувати, що до 2014 року в Україні фактично відсутня була ефективна антикорупційна стратегія, яка б ураховувала серйозність проблеми та її актуальність [1; 2; 3].

Базовим нормативно-правовим документом у сфері боротьби з корупцією в Україні є Закон «Про запобігання корупції», який був ухвалений



14 жовтня 2014 року [4]. Прийняття цього закону відкрило новий етап у формуванні ефективних механізмів протидії корупції у нашій країні. Серед позитивних аспектів цього законодавчого акту можна виділити заходи з запобігання корупційним правопорушенням, врегулювання конфліктів інтересів, здійснення фінансового контролю, захист викривачів, запобігання корупційних дій у діяльності юридичних осіб та впровадження правил етичної поведінки. Також важливим кроком було запровадження нового порядку подання заяв та повідомлень про корупційні правопорушення, їх реєстрації, обліку та розгляду. Не менш важливою ініціативою стало створення нових інституцій у сфері протидії корупції, таких як Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, а також система антикорупційних судів.

У нашій країні великою важливістю відзначається введення Антикорупційної стратегії на період 2021–2025 років, що була ухвалена 20 червня 2022 року. Основною метою цього стратегічного документа є досягнення значного прогресу у запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення системності та злагодженості у виконанні антикорупційних заходів всіма органами влади на різних рівнях [5].

Особливу увагу приділяється тому, що корупція розглядається як основна перепона для стабільного економічного зростання та розвитку ефективних та інклюзивних демократичних інститутів у нашій країні.

Електронне декларування, контроль та перевірка декларацій, а також моніторинг способу життя осіб, які подають декларації, потребують подальшого розвитку та вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів. Саме електронне декларування вважається ключовим інструментом у запобіганні корупції, що сприяє забезпеченню доброчесної публічної служби. Очевидно, що майбутні напрями розвитку системи електронного декларування та моніторингу способу життя осіб, які подають декларації, полягають у вдосконаленні автоматизованих систем перевірки достовірності наданих даних [6].

Для вдосконалення антикорупційної стратегії було б доцільно запровадити додаткові заходи, спрямовані на боротьбу з корупцією та її запобігання. В першу чергу, необхідно змінити ставлення суспільства до корупції та зробити його більш свідомим щодо наслідків цього явища. Важливо почати розмовляти про корупцію з дитинства, впроваджуючи спеціальні антикорупційні лекції та заняття у школах, які будуть надавати загальні відомості про це явище та його історію. Такі матеріали повинні бути доступними, легкими й цікавими для розуміння. Крім того, було б доцільно впровадити окремі антикорупційні предмети у вищих навчальних закладах.

У контексті воєнного стану наша антикорупційна політика потребує перегляду окремих положень законодавства. По-перше, необхідно розглянути обмеження, пов'язані з суміщенням з іншими видами діяльності для певних категорій осіб, що залучаються до мобілізації [7; 8]. Також важливо уточнити певні терміни, які використовуються у Законі України

«Про запобігання корупції», такі як «гостинність» та «подарунки, що відповідають загальноновизнаній ідеї гостинності». Друге положення передбачає поліпшення правового регулювання та відповідальності за незаконні дії стосовно гуманітарної допомоги. У цілому, важливо створити прозору систему отримання та використання гуманітарної допомоги та коштів, яка б мала відкриту платформу для контролю за їхнім використанням. У зв'язку з цим, цифровізація та створення антикорупційних електронних систем повинні бути пріоритетними напрямками удосконалення державної антикорупційної політики та законодавства [9].

Необхідно зауважити, що в умовах воєнного стану виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні проєктів, спрямованих на модернізацію та адаптацію органів державної влади до викликів, що постануть у зв'язку з післявоєнним відновленням.

Отже, для досягнення цих цілей необхідно вжити ряд заходів, серед яких, насамперед, слід забезпечити впровадження передових технологій електронного урядування, використовуючи досвід розвинених країн та фінансові ресурси Європейського союзу. Також важливо мінімізувати розподільчі та дозвільні функції, зменшити обсяг державного апарату та встановити обмеження на заробітну плату, підвищити професіоналізм посадових осіб, впровадити перевірку державних службовців на поліграфі, а також розробити ефективні механізми контролю з боку громадських організацій, які мають високу довіру громадян. Крім того, важливо забезпечити прозоре оприлюднення звітів щодо розподілу фінансової допомоги для відновлення України за галузями та регіонами, враховуючи інтереси територіальних громад [10].

**Висновки.** Корупція – це одна з основних перепон для стабільного економічного зростання в Україні. У контексті воєнного стану в Україні, антикорупційна політика потребує перегляду деяких положень законодавства, а також модернізації та адаптації органів державної влади до викликів, що виникають у зв'язку з післявоєнним відновленням. Прозорість, ефективність та залучення громадськості є ключовими аспектами успішної антикорупційної політики. Враховуючи складну ситуацію, спричинену воєнним станом, варто підкреслити, що антикорупційне законодавство, хоча і існує, потребує покращення та адаптації до нових реалій. Для цього необхідно внести корективи до законів, удосконалити процес реєстрації повідомлень про корупційні випадки та фактів їх перевірки, а також вдосконалити механізми відповідальності за незаконні дії у сфері гуманітарної допомоги та інші аспекти, що потребують уваги.

Отже, необхідно постійно оновлювати та удосконалювати законодавство, що стосується протидії корупції. Це може включати в себе прийняття нових законів, а також вдосконалення існуючих, зокрема, удосконалення механізмів накладання відповідальності за корупційні дії та продовжувати розвивати та вдосконалювати системи електронного декларування, щоб забезпечити їх ефективність та надійність. Також дієвим заходом механізму запобігання корупції є підвищення рівня освіти щодо

корупції серед громадян, особливо серед молоді. Це може включати в себе введення антикорупційних програм та уроків у шкільну та вищу освіту, а також поширення інформації про негативні наслідки корупції через різноманітні медіа. Додатково створення механізмів активного залучення громадськості до моніторингу та контролю за діяльністю органів влади та посадових осіб також може показати свою ефективність. Це може включати в себе розвиток громадських антикорупційних організацій та підтримку їхньої діяльності.

#### Список використаної літератури:

1. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення: 20.03.2024 р.)
2. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. Часопис Київського університету права. 2018. № 4. С. 254 – 260.
3. Наливайко І.О. Сучасні механізми за-побігання та протидії корупції в Україні. The 5th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects”(December 8-10, 2021) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2021. С. 1036.
4. Наливайко І.О. Стандарти Ради Європи та правові позиції ЄСПЛ у сфері запобігання та протидії домашньому насильству: теоретико-правова характеристика. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 7. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-7/8> (дата звернення: 20.03.2024 р.)
5. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 20.03.2024 р.)
6. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Антикорупційна політика». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/anti-corruption-policy.pdf> (дата звернення: 20.03.2024 р.)
7. Сметаніна Н.В. Небезпечні наслідки корупції для особи, держави та суспільства. Право і суспільство. 2017. № 4. Ч. 2. С. 162–165.
8. Сметаніна Н.В. Формування негативного ставлення до корупції як напрям сучасної антикорупційної політики України. *Світ без корупції: міф чи реальність?: матеріали дискусійної панелі Першого Харків. між-нар. юрид. форуму «Право та проблеми сталого розвитку в глобалізованому світі» (м. Харків, 3-6 жовт. 2017 р.)*. Харків, 2017. С. 96–101
9. Теоретико-правова характеристика взаємодії органів судової влади та інститутів громадянського суспільства: монографія / Л.Р. Наливайко, В.М. Олійник. Дніпро: ДДУВС, 2019. 192 с.
10. Щодо особливостей перевірки повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»: роз'яснення Національного агентства з питань запобігання корупції від 14 липня 2020 р. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr007884-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024 р.)

**Гльченко Олена Миколаївна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування за характером свого функціонування є публічною й постійно перебуває в центрі уваги громадськості, оцінюється нею. Формування іміджу та репутації посадових осіб місцевих рад і виконавчих органів є важливою складовою роботи з громадськістю та підтримки довіри до владних структур. Сформований в громадській і груповій свідомості імідж державного службовця здатний загальмувати або прискорити реалізацію державних планів і програм. Питання формування позитивного іміджу і репутації посадових осіб, врахування світового досвіду вже кілька років є одним із найнагальніших завдань, оскільки Україна потребує вдосконалення демократичних процесів, підвищення ефективності влади та забезпечення довіри громадян до органів влади. Європейські країни, такі як Польща, надають велике значення ролі місцевого самоврядування у забезпеченні ефективної демократії та розвитку громад.

**Мета.** Мета дослідження полягає в порівняльному аналізі та розумінні процесів, які впливають на формування іміджу та репутації посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та Польщі та сприяють вдосконаленню діяльності органів влади та підвищення довіри громадян до них.

Люди з давніх-давен селилися групами, це було зумовлено економічними, політичними та географічними умовами. Потім виникали так звані населені пункти, що в свою чергу призводило до того, що почали з'являтися різні проблеми, які були пов'язані із регулюванням інтересів жителів, а саме: необхідність приведення до ладу благоустрою населеного пункту, потреба погодження інтересів проживаючого населення, з метою поліпшення життя.

Для вирішення цих проблем постало питання створення місцевої влади з усіма атрибутами – компетенцією, правами, обов'язками, самостійним бюджетом та майном. Тобто, потрібна була влада, здатна вирішувати більшість питань, що виникають на місці, не звертаючись за допомогою до центру. Під час історичної еволюції різних країн і народів така влада сформувалася, це – місцеве самоврядування. Присутність в країні місцевого самоврядування є однією з умов демократичної країни. Так, ще грецький історик Прокопій зазначав, що слов'янами і антами не править один муж, а здавна вони живуть громадським правлінням і всі справи, добрі чи лихі,

вирішують спільно. Розвиток та реформування системи місцевого самоврядування створили передумови щодо формування іміджу органів місцевого самоврядування.

Історія виникнення поняття «іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування» пов'язана з розвитком демократії та змінами у способах спілкування між владою та громадськістю. Зародження іміджу посадових осіб місцевого самоврядування пов'язане з початком процесу демократизації суспільства. Під час ранніх стадій розвитку місцевого самоврядування у різних країнах до формування іміджу не було стільки уваги, оскільки звичайні громадяни мали обмежений доступ до інформації та медіа. З розвитком засобів масової інформації, таких як газети, радіо, телебачення та, в кінці кінців, інтернет, почали формуватися нові механізми комунікації між владою та громадськістю. У «Енциклопедії державного управління» є декілька визначень поняття «іміджу державного службовця», а саме [1, с. 165]: це свідомо створений образ державної влади в її персональному вимірі, спрямований на здійснення емоційно-психологічного впливу на громадскість з метою популяризації та покращення репутації. є складовою іміджу влади як однією з форм політичного іміджу; сприйняття державного службовця з боку громадськості, колег, керівництва та ін.; показник рівня довіри громадськості до влади, за яким громадскість оцінює ефективність управлінської діяльності влади, визначає рівень підтримки громадкістю органів влади, а також впливає на поведінку та ставлення людей до її представників.

Аналіз світового досвіду щодо формування позитивного іміджу та репутації публічних службовців та його адаптація сприятиме зміни відношення громадян до посадових осіб органів місцевого самоврядування, що в свою чергу впливатиме на підтримку міцності та надійності державної влади особливо в сучасних умовах. Одним з цікавіших прикладів щодо формування позитивного іміджу та репутації публічних службовців, за думкою фахівців, є досвід Польщі. У другій половині 20 століття у Польщі почалася активна розробка стратегій формування іміджу в політиці. Політичні консультанти та експерти по зв'язках з громадськістю допомагали посадовим особам створювати позитивний образ за допомогою медіа та громадських заходів. З появою інтернету та соціальних мереж посадовим особам стало набагато легше взаємодіяти з громадськістю безпосередньо, обмінюватися інформацією та впливати на формування свого іміджу. Однак це також призвело до того, що кожна дія посадової особи може бути швидко оприлюднена та вплинути на її репутацію. Сучасні громадяни вимагають від своїх обранців прозорості, відкритості та відповідальності. Посадові особи місцевого самоврядування повинні діяти відповідно до високих стандартів етики та поведінки, щоб зберігати свій імідж та репутацію. Як зазначають фахівці, Польща, як країна з багатовіковою історією та складною політичною системою, приділяє велику увагу формуванню іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. Завдяки цьому, вони стають обличчям та представниками своїх громад перед внутрішнім і зовнішнім світом.

Формування іміджу і репутації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні почалося набагато пізніше ніж у Польщі, це має кілька причин. Перш за все остання адміністративна реформа в Польщі відбулася у 1999 році, а підготовка до її здійснення набагато раніше. Не дивно, що в Польщі до цього часу вже вибудована нормативно-правова база місцевого самоврядування, принциповою особливістю якої є визнання рівноправності усіх рівнів місцевого самоврядування та чітке розмежування повноважень між ними [2]. Чинне законодавство Польщі відображає автономність різних рівнів місцевого самоврядування, яка закріплена у спеціальних законах [3]: закон про самоврядування повіту, закон про самоврядування воєводства, закон про урядову адміністрацію у воєводстві. Чинний адміністративно-територіальний поділ Польщі виник внаслідок проведення адміністративної реформи, якою було впроваджено трирівневу структуру територіального поділу «воєводство-повіт-гміна». Делеговані даним одиницям повноваження не перетинаються та доповнюють одне одного. Всі три рівні не залежні між собою фінансово і діють на принципах субсидіарності та гарантованих доходів. Кожен з них має своє коло завдань [5].

Якщо звернутися до українських реалій, то зараз місцеве самоврядування на усіх трьох рівнях регулюється спільним законом – Законом України «Про місцеве самоврядування», до якого, з моменту його ухвалення, вносилися зміни 166 разів (остання 23.02.2024 р.) [4], що свідчить про потребу прийняття нової редакції закону, який міг би врегулювати всі проблемні питання. У таких умовах формування іміджу та репутації посадових осіб було відкладене в часі через необхідність вирішення інших пріоритетних завдань, пов'язаних із створенням нових інституцій та стабілізацією країни. У Польщі політична система була більш стабільною та розвинутою в порівнянні з Україною після розпаду Радянського Союзу. Завдяки цьому в цій країні спостерігається більш швидкий розвиток механізмів формування іміджу та репутації посадових осіб, саме тому врахування досвіду Польщі є корисним для України.

Громадськість в Україні активно вимагає прозорості в роботі посадовців. Такі органи як НАБУ (Національне антикорупційне бюро) та НАЗК (Національне агентство з питань запобігання корупції) відіграють важливу роль у забезпеченні чесності та відкритості в діяльності посадовців. Посадовці, які активно взаємодіють з громадськістю, беруть участь у громадських заходах та слухають потреби своїх виборців, мають зазвичай кращий імідж. Люди очікують, що посадовці будуть відверто протидіяти корупції. Зокрема, декларування доходів і майна, а також строгий контроль за їхніми діями, впливають на їхню репутацію. В Польщі ж цінують результативність та ефективність роботи посадовців. Якщо вони успішно вирішують проблеми громади та забезпечують розвиток регіону, то їхня репутація зростає. Посадовці повинні бути активними в комунікації з місцевими громадами, пояснюючи свої дії та прийняті рішення. Важливо,

щоб посадовці проявляли високий рівень знань та навичок у своїй сфері діяльності.

**Висновки.** В обох країнах імідж і репутація посадовців значною мірою визначаються їхньою етикою, результативністю (компетентністю) та взаємодією з громадськістю. Також важливою є система контролю за їхньою діяльністю та відкритість перед громадськістю.

Отже, ряд факторів, включаючи історичні, політичні та культурні, можуть пояснити різницю у використанні засобів формування іміджу та репутації посадових осіб органів місцевого самоврядування між Україною та Польщею. Можна зробити висновок, що процес формування іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування еволюціонував наряду з розвитком держави, відображаючи зміни в суспільстві, технологіях та способах спілкування. В сучасному світі питання формування позитивного іміджу та репутації посадових осіб місцевого самоврядування стає все більш важливим елементом успішної політичної кар'єри.

#### **Список використаних джерел:**

1. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
2. Світові практики впровадження децентралізації та їх досвід для України. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/7955> (дата звернення 01.04.2024).
3. Крат М., Софій О. Порівняльний аналіз процесу децентралізації України та Польщі. Аналітична записка. URL: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/10/Porivnyalniy-analiz-protseesu-detsentralizatsiyi-Ukrayini-ta-Polshhi.pdf>(дата звернення 01.04.2024).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.04.2024).
5. Організація місцевого самоврядування Республіки Польща. URL:<https://uplan.org.ua/analytics/orhanizatsiia-mistsevoho-samovriaduvannia-respubliky-polshcha/> (дата звернення 15.04.2024).

**Заблоцький Володимир Валентинович,**  
заслужений працівник освіти України,  
доктор наук з державного управління,  
професор кафедри публічної служби  
й управління навчальними закладами,  
директор навчально-наукового інституту  
публічного управління і післядипломної освіти  
Державний заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ХАРТІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Історичний розвиток кожного суспільства завжди базується на унікальній сукупності фундаментальних, інституційних, інструментальних чинниках державотворення. Отримання Україною незалежності поставило надскладне завдання: терміново сформувати систему публічної влади, яка б відповідала європейським стандартам. Треба зазначити, що на початку ХХІ століття склалося розуміння того, що публічна влада – це певна пропорційність між державним управлінням, самоорганізацією населення та місцевим самоврядуванням.

Більш 30 років Україна є незалежною, але й сьогодні не втратила своєї актуальності проблема вдосконалення взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування. Значною мірою, успіх здійснення процесів трансформації інститутів публічної влади та громадянського суспільства залежить від ефективної взаємодії представницької та виконавчої гілок влади.

Таким чином, реформування публічної влади в Україні повинно мати за мету підвищення якості життя за рахунок створення умов для сталого розвитку об'єднаних територіальних громад, як самостійних та самодостатніх соціальних спільнот, члени яких матимуть можливість ефективно захищати власні права та інтереси шляхом участі у вирішенні питань як місцевого так і регіонального рівня.

Сьогодні Україна відстоює свою незалежність. Військовий стан та широкомасштабна агресія РФ проти України накладає свої особливості на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Тому багато питань місцевого рівня все ще вирішуються або центральними, або регіональними органами влади. У той же час, незважаючи на існуючі проблеми, система місцевого самоврядування несе в собі найбільший потенціал демократичного державотворення, а, отже, потенціал сталого розвитку територіальних громад і всього суспільства. Виходячи з цього, питання імплементації в Україні принципів Європейської Хартії місцевого самоврядування надзвичайно актуальне [5].



Розглянемо деякі співвідношення положень Європейської Хартії та процедур і процесів вітчизняної системи місцевого самоврядування, які потребують вдосконалення.

Принцип невід'ємних прав людини ( Преамбула Хартії ).

Європейська спільнота звикла не тільки декларувати, але й послідовно відстоювати права людини. З її точки зору , самоврядування - це найближча до громадян владна структура, яка повинна гарантувати та захищати права і свободи. Відомий український науковець О. Мордвінов підкреслює, що особливості становлення місцевого самоврядування нерозривно пов'язані з історією розвитку громадянських свобод і державності [4, с. 45]. В той же час, українці, багато говорячи про демократичні цінності та демократичний вибір, у повсякденному житті не завжди використовують процедури демократії для захисту своїх прав і свобод, бо не мають достатнього досвіду та правової культури.

Принцип демократії (Преамбула Хартії ).

Як засвідчує практика демократичних країн, там, де існує розвинуте місцеве самоврядування, там панує і демократичне врядування, там держава і влада підконтрольні громадянам, а не навпаки [3, с. 229]. Треба зазначити, що в ментальності наших громадян не завжди є уявлення, що демократія це не тільки участь у процедурах формування представницької влади, участь у прийнятті рішень, а й відповідальність за рішення, які вони приймають. Тому в свідомості громадянина, демократія повинна існувати не як абстрактна цінність, а як процедура і як правове й соціальне суспільство.

Принцип субсидіарності (ст.4 Хартії).

Цей принцип передбачає особливість формування повноважень, компетенцій та їх ресурсного забезпечення таким чином, щоб муніципальні функції здійснювалися переважно тими органами, які максимально наближені до громадян з урахуванням обсягу і характеру завдань, а також досягнення високої ефективності і результативності. Як підкреслювали В. Мамонова та П. Клімушкін, субсидіарність означає, що повноваження мають виконуватися тими суб'єктами, які через свої сутнісні властивості здатні ефективніше їх реалізувати, переважно передавати повноваження на рівень, максимально наближений до людей. Втручання вищих ієрархічних рівнів здійснюється виключно в разі неспроможності нижчих рівнів впоратися із завданням [2, с. 362-363].

Принцип повноти і виключності повноважень (ч.4, ст.43 Хартії).

Згідно з Хартією, повноваження, якими наділяються органи місцевого самоврядування, зазвичай, мають бути повними й виключними. Вони не можуть бути скасовані чи обмежені іншими центральними, або регіональними органами, якщо це не передбачено законом, але в умовах національної державно-управлінської системи реалізацію цього принципу треба доопрацьовувати. Не випадково, знаний фахівець відносин між публічними органами влади І. Бодрова констатує, що сучасні політико-правові реалії характеризуються дисбалансом у відносинах органів місцевого самоврядування та органів державної влади [1].

**Висновок.** Таким чином, на підставі аналізу деяких положень Європейської Хартії місцевого самоврядування, виокремлено такі провідні принципи і положення Хартії, які програмують суспільну свідомість, а через неї – відповідні соціальні та управлінські дії як політиків, так і публічних службовців. Тому, питання імплементації в Україні положень Європейської Хартії місцевого самоврядування є актуальним і сьогодні, навіть в умовах воєнного стану та широкомасштабного вторгнення РФ на територію України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бодрова І. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування: конституційний аспект [Електронний ресурс] /Бодрова. // Інтернет-сайт Фонду місцевої демократії. URL: <http://www.fmd.org.ua/novin/vza-mod-yu-jrgan-v-derzhavno-vladi-ta-m-stslvogo-sam/ovryaduvannya-Konstuts-yno-praviy-asspekt.html> (дата звернення: 15.03.2024)
2. Енциклопедія державного управління: у 8 т. /наук.-ред.колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. Нац. Акад. Держ. Упр. При Президентові України; Київ: НАДУ, 2011. Т.5 Територіальне управління/наук.-ред. Колегія: О.Ю.Амосов (співголова), О.С.Ігнатенко (співголова) та ін. 2011. 408 с.
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні: - наук. – практ. Посіб./упоряд. О.В.Бейко ; ред. М. О. Пухтинський, В.В. Толкованов; Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України, Ліберальне молодіжне об'єднання (ЛІМО). Київ: Крамар, 2003. 395с.
4. Мордвінов О. Г. Становлення місцевого самоврядування: зарубіжний досвід і українська практика / О.Г.Мордвінов // *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*. Запоріжжя, 2011 №2 с. 45 –48
5. Черниш Я. В. Співвідношення місцевого самоврядування та демократії. *Основні підходи // Гілея*. 2010. Вип. 36.

**Загривий Андрій Володимирович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Актуальність дослідження стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади обумовлюється тим, що сучасне суспільство динамічно розвивається, що потребує відповідних змін у підходах до розвитку територіальних громад, зростають виклики, з якими стикаються громади, такі як децентралізація, екологічні проблеми, демографічні зміни,

економічна нестабільність, з'являються нові можливості для розвитку громад, які пов'язані з розвитком інформаційних технологій, інновацій, зеленої економіки. Зокрема стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади суттєво актуалізується задля акумулювання ресурсів для відновлення після завершення війни з РФ. Таким чином, дослідження стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади є актуальним та має значний практичний потенціал.

Стратегічне планування територіального розвитку досліджують І. Архипенко, О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук, С. Біла, Р. Бортейчук, Я. Варда, В. Клосовскі, Г. Васильченко, І. Парасюк, Н.Єременко, Г. Дробенко, Р. Брусак, Ю. Свірський, О. Карий, О. Качний, О. Кравченко, К. Пастух, М. Орлатий, Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон, В. Мамонова, І. Федів, І. Санжаровський, С. Серьогін, Ю. Шаров, Є. Бородін, Н. Гончарук, В. Тертичка, І. Хребтій, І. Чикаренко, О. Чикаренко, А. Ушакова, О. Козлюк, М. Саїт-Аметов.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади.

Останніми роками стає зрозумілим, що для успішного розвитку громади недостатньо просто зосередитися на економічному зростанні. Необхідно враховувати також соціальні та екологічні аспекти розвитку.

Згідно думки З.Бурик, важливим інструментом управління розвитком територій у сучасних динамічних умовах є стратегічне планування, яке зорієнтоване на загальнодержавний і регіональний рівень [1, с. 55].

Важливо зазначити, що стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади – це не одноразова акція, а постійний процес, який потребує постійного оновлення та вдосконалення. Стратегічне планування в територіальній громаді – це процес визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку громади, а також розробки плану дій для їх досягнення.

Мінрегіон розробив методичні рекомендації, які допоможуть громадам стратегічно планувати їхній розвиток.

Стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади дає можливість забезпечити баланс між цими трьома аспектами.

- потреба в ефективному управлінні ресурсами, а стратегічне планування дає можливість ефективно використовувати ці ресурси для досягнення пріоритетних цілей розвитку.

- підвищення ролі громадськості, оскільки зростає роль громадськості в управлінні розвитком громад, а стратегічне планування дає можливість жителям громади брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього майбутнього.

- необхідність вдосконалення існуючої практики стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади.

О.Хохуляк зауважує, що «загалом процес стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад передбачає обов'язкову взаємодію

суб'єктів соціально-економічної системи, що визначає характер функціонування процесів у такій системі» [3, с. 129].

Стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади – це процес визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку громади, а також розробки плану дій для їх досягнення. Основними етапами стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади є:

- аналіз: аналіз вхідного стану громади; аналіз можливостей та загроз; визначення стратегічного бачення (візії) та місії громади формулювання цілей: визначення довгострокових цілей розвитку громади; розробка стратегічних пріоритетів;

- розробка плану дій: розробка конкретних заходів для досягнення цілей; визначення ресурсів, необхідних для реалізації плану; установа термінів виконання заходів.

- моніторинг та оцінка: моніторинг ходу реалізації плану; оцінка результатів та внесення необхідних коректив.

Стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади має ґрунтуватися на таких принципах:

- участь: залучення до процесу планування всіх зацікавлених сторін, включаючи жителів громади, представників влади, бізнесу та громадських організацій;

- партнерство: співпраця між різними секторами суспільства для досягнення спільних цілей;

- відповідальність: прозорість та підзвітність у процесі прийняття рішень та реалізації стратегічного плану;

- інноваційність: використання нових та інноваційних підходів до розвитку громади;

- сталий розвиток: забезпечення балансу між економічним, соціальним та екологічним розвитком громади.

Перевагами стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади є:

- розвиток економіки: створення нових робочих місць, залучення інвестицій, підтримка малого та середнього бізнесу;

- підвищення якості освіти: покращення матеріально-технічної бази шкіл, підвищення кваліфікації педагогічних працівників; запровадження нових методів в освітньому процесі;

- розвиток охорони здоров'я: збільшення доступності медичних послуг, покращення якості медичного обслуговування, профілактика захворювань;

- благоустрій громади: ремонт доріг, будівництво нових інфраструктурних об'єктів, озеленення території;

- розвиток культури: підтримка культурних заходів, збереження культурної спадщини, розвиток творчого потенціалу жителів громади.

**Висновки.** Стратегічне планування – це потужний інструмент, який може допомогти територіальній громаді досягти своїх цілей і стати кращим

місцем для життя. Основними етапами стратегічного планування сталого розвитку територіальної громади є: аналіз: аналіз сильних та слабких сторін громади; визначення бачення та громади; формулювання цілей; розробка плану дій; визначення ресурсів, необхідних для реалізації плану; встановлення термінів виконання заходів; моніторинг та оцінка. Стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади ґрунтується на таких принципах: участь; партнерство; відповідальність; інноваційність; сталий розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1.Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. 5 (25). С. 53–62. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62) (дата звернення: 31.03.2024).

2.Стратегічне планування розвитку територіальних громад – шлях України до Європейського Союзу: Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategichne-planuvannia-rozvytku-terytorialnykh-hromad-shliakh-ukrainy-do-ievropeiskoho-soiuzu> (дата звернення: 31.03.2024).

3.Хохуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (25). С. 124–136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136) (дата звернення: 31.03.2024)

#### **Згурська Ірина Вікторівна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ**

Актуальність дослідження удосконалення механізмів реалізації державної політики з надання адміністративних послуг у сфері Держпродспоживслужби зумовлена наявністю складних та забюрократизованих процедур отримання адміністративних послуг; відсутністю ефективних механізмів громадського контролю; недостатньою публічністю інформації про діяльність Держпродспоживслужби. Реалізація удосконалення механізмів реалізації державної політики з надання адміністративних послуг у сфері Держпродспоживслужби може суттєво покращити якість надання адміністративних послуг, підвищити ефективність роботи Держпродспоживслужби, а також зробити її більш прозорою та підзвітною перед громадськістю.

Проблему удосконалення надання адміністративних послуг в органах державної влади досліджують В. Тимошук, Н. Добрянська, О. Курінний,

Т. Журавель, О. Гуненкова, О. Андрєєв, П. Остапенко, С. Жарая, Я. Жовнірчик, Н. Ільчанінова, О. Карпенко, М. Коваленко, О. Кожушко, Т. Маматова, О. Риженко, Т. Василевська, І. Сурай, О. Васильєва, Н. Розмаріцина, Т. Серьогіна, Н. Шамрай, Ю. Шпак, А. Штирліна, М. Ющенко та ін.

**Мета статті** полягає у з'ясуванні сутності удосконалення механізмів реалізації державної політики з надання адміністративних послуг у сфері Держпродспоживслужби.

Держпродспоживслужба – це центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері нагляду (контролю) за додержанням законодавства про безпечність та якість харчових продуктів і продовольчої сировини, захисту прав споживачів, державного нагляду (контролю) у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення, державного ветеринарно-санітарного нагляду, карантину та захисту рослин.

Н. Розмаріцина зазначає, що «динамічні зміни в соціально-економічних відносинах, завдання розвитку конкурентних переваг України в сучасній світовій економіці вимагають серйозної модернізації системи надання адміністративних послуг, зокрема перетворення її у гнучкий процес, який розвивається та адекватно реагує на зміни і запити суспільства. Якість надання адміністративних послуг повинна бути рушійною силою, здатною значно поліпшити якість життя громадян» [2, с. 199].

Існують певні проблеми, що потребують вирішення для вдосконалення механізмів реалізації державної політики з надання адміністративних послуг у сфері Держпродспоживслужби. До таких проблем належить: недостатня доступність та зручність отримання адміністративних послуг; необхідність особистої присутності для отримання багатьох послуг; недостатня кадрова забезпеченість; застаріле матеріально-технічне оснащення органів державної влади.

Т. Попович та С. Голінка зазначають, що «проблематика організації роботи Держпродспоживслужби України є недослідженою належно, а законодавча база недосконалою, що створює перепони в ефективній роботі Держпродспоживслужби як центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері ветеринарного, санітарного та епізоотичного благополуччя. Необхідною передумовою удосконалення національної стратегії забезпечення продовольчої безпеки України є створення дієздатної, конструктивної державної служби ветеринарної медицини, спроможної виконувати покладені на неї функції державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду» [1, с. 161].

Для вдосконалення механізмів реалізації державної політики з надання адміністративних послуг у сфері Держпродспоживслужби пропонуємо такі заходи:

- формування системи підвищення доступності та зручності отримання адміністративних послуг;
- переведення максимально можливої кількості послуг в онлайн-режим;

- розроблення шляхів спрощення процедур отримання послуг;
- підвищення ефективності та результативності наглядової (контрольної) діяльності;
- удосконалення системи ризик-орієнтованого нагляду за наданням адміністративних послуг в органах державної влади;
- збільшення кадрового забезпечення сфері Держпродспоживслужби;
- оновлення матеріально-технічного оснащення органів державної влади;
- підвищення прозорості та підзвітності Держпродспоживслужби;
- створення та вдосконалення механізмів громадського контролю;
- збільшення публічності інформації про діяльність Держпродспоживслужби.

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується: підвищення доступності та зручності отримання адміністративних послуг; підвищення ефективності та результативності наглядової (контрольної) діяльності; підвищення прозорості та підзвітності Держпродспоживслужби; зростання довіри громадян до Держпродспоживслужби; поліпшення санітарно-епідемічної ситуації в країні; підвищення рівня захисту прав споживачів.

**Висновок.** Удосконалення механізмів реалізації державної політики з надання адміністративних послуг у сфері Держпродспоживслужби є важливим завданням, яке потребує комплексного та системного підходу. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити якість надання адміністративних послуг, підвищити ефективність наглядової (контрольної) діяльності Держпродспоживслужби, а також зробити її більш прозорою та підзвітною перед громадськістю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Попович Т.П., Голінка С. Державна політика у сфері безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. Вип.67. С. 158 –162
2. Розмаріцина Н. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*. 2020. № (5 (25) С. 196 –209. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-196-209](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-196-209)

**Кормишкіна Ірина Валеріївна,**  
доктор філософії, пошукувач кафедри  
публічного управління та адміністрування  
і міжнародної економіки  
Миколаївський національний аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7883-8423>

## **ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ТА ВЛАДИ У ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІЙ**

В сучасних умовах одним з найважливіших завдань для українського суспільства є відновлення постраждалих територій та підтримка їх життєздатності. Цей процес вимагає взаємодії між різними суб'єктами, але найбільш ключовою є взаємодія громадськості та влади. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень у громадах є критично важливим аспектом демократичного управління та створення сталого та високоякісного суспільства [3].

Види залучення громадськості можуть включати публічні обговорення, консультації, громадські збори, анкетування, а також активну участь громадян у роботі різних громадських організацій. Необхідність залучення громадськості полягає у кращому врахуванні різноманітних поглядів та думок, що істотно збільшує легітимність та прийняття прийнятих рішень. Громадськість може вносити унікальні погляди та досвід, що допомагає уникнути виключень та забезпечити участь всіх зацікавлених сторін. Взаємодія громадськості також сприяє зміцненню взаємодії між громадянами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи спільній роботі над важливими питаннями.

У Концепції розвитку громадянської освіти в Україні наголошується, що участь громадян є ключовою не лише під час виборів до органів державної та місцевої влади, але й у період між виборами. Така участь повинна бути постійною, охоплювати широкий спектр справ, включаючи участь в управлінні державними справами, у різноманітних суспільно-політичних процесах, а також в осмисленні, обговоренні та сприянні у прийнятті рішень. Це передбачає належну інформованість про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, а також здатність впливати на власне життя і життя громади [1]. Для цього потрібні як розвинені громадянські та політичні компетентності у громадян, що дозволять їм брати участь у прийнятті, реалізації рішень та контролю за їх виконанням та дієво й ефективно впливати на різноманітні суспільно-політичні процеси, так і інструменти, гарантовані владою, та розуміння зі сторони державних управлінців [2].

Рада Європи, відповідно до «Кодексу рекомендованих норм участі громадськості в процесі прийняття рішень», виокремлює чотири рівні участі, спрямовані на забезпечення ефективної і представницької участі громадськості в управлінні. До них належать: інформація, консультація,



діалог та партнерство. Отже, рівні участі громадськості визначаються в контексті різних етапів та форм взаємодії між громадськістю і владою.

Взаємодія громадськості та влади у відновленні територій є критично важливою для успішного вирішення різних проблем та відновлення територій. Ключовими аспектами цієї взаємодії можуть бути:

*Спільне планування та координація:* Громадськість та влада повинні спільно розробляти плани відновлення, визначати пріоритети та координувати свої дії. Це може включати в себе проведення громадських слухань, консультацій та залучення експертів для забезпечення широкої участі та врахування потреб різних соціальних груп.

*Транспарентність та облік:* Влада повинна забезпечувати прозорість у використанні ресурсів для відновлення, надавати інформацію про виконання планів та результати. Громадськість, у свою чергу, може відігравати роль моніторингу та нагляду за цим процесом, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та запобігти корупції.

*Участь громадськості у виконавчих та прийнятті рішень:* Громадськість може брати участь у виконавчих комітетах, радах чи інших структурах, що вирішують питання відновлення. Це допомагає забезпечити, що рішення відповідають потребам та інтересам місцевого населення.

*Підтримка громадських ініціатив:* Влада може підтримувати громадські ініціативи та проекти, спрямовані на відновлення територій. Це може включати надання фінансової підтримки, консультаційну допомогу або надання доступу до ресурсів.

*Комунікація та освіта:* Важливою частиною взаємодії є забезпечення ефективної комунікації між владою та громадськістю. Це включає в себе інформування про плани, процеси та досягнення відновлення, а також навчання місцевого населення про його права та можливості участі в процесі.

Отже, громадська участь це не лише право, але й активний процес взаємодії між громадянами та владою на всіх етапах управлінського циклу. Необхідність залучення громадськості в процес прийняття рішень в громадах підкреслюється як стратегічна необхідність для забезпечення відновлення територій. Активна роль громадян в процесах прийняття рішень сприяє не лише більшій легітимності прийнятих рішень, але і ефективнішій реалізації стратегічних ініціатив та проектів. Загалом, участь громадськості підкреслює важливість створення відкритого та діалогового середовища для взаємодії між громадами та владою, розвиток громадської свідомості та активізацію громадської участі як ключового чинника успішного відновлення та розвитку територій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Громадянська активність на місцях як один з індикаторів інтенсивності муніципальних процесів: український вимір. URL:<https://mistosite.org.ua/uk/articles/r%D1%96vn%D1%96-sp%D1%96vpracz%D1%96-vlady-%D1%96-gromady-sh%D1%96st-typolog%D1%96j-gromadyanskoyi-uchast%D1%96> (дата звернення: 01.03.2024)

2. Концепція розвитку громадянської освіти в Україні : розпорядження КМУ від 03.10.2018 № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-p?lang=ru> (дата звернення: 01.03.2024)

3. Лебідь А. Є, Назаров М. С. Інструменти громадської участі в Україні: навчально-методичний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2020. 73 с.

**Леміш Катерина Михайлівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Бердянський державний педагогічний університет,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>

**Сова Антоніна Миколаївна,**

здобувачка другого (магістерського) ступеня рівня вищої освіти  
Бердянський державний педагогічний університет,  
м. Запоріжжя, Україна

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сьогодні не потрібно чекати аби мати можливості вирішувати проблеми громади, країни-донори готові надавати фінансову допомогу, але вони хочуть бачити стратегію розвитку та план її реалізації, а саме проекти та програми, завдяки яким вони будуть реалізовані.

Стратегічне управління в межах діяльності територіальних громад в першу чергу реалізовується за рахунок використання інструментів стратегічного планування. Основною складовою стратегічного планування є формування стратегії розвитку громади.

Стратегія розвитку громади – це документ, який визначає цільові установки, завдання, заходи, що дозволять забезпечити сталий розвиток територіальної громади. Тобто дозволяє чітко визначити напрямки та методи, за допомогою яких можливе покращення різноманітних аспектів життя кожної конкретної громади. Розробка стратегії повинно відбуватися на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку, з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» [3, 4, 5]. Перш за все – це документ, що визначає стратегічну ідею громади і описує шлях, як до неї прийти. Стратегія передбачає знаходження шляхів вирішення проблем із використанням наявних ресурсів та врахуванням особливостей громади [1].

Однією із ключових складових здійснення стратегічного планування в межах територіальних громад є реалізація стратегії розвитку громади - процес, який передбачає оцінку та ефективність плану реалізації завдань та заходів, що зазначені у сформованій стратегії.

Процес реалізації стратегії розвитку громади - це проведення стратегічних змін в громаді, які будуть приводити її в такий стан, в якому

група буде готова до введення стратегії в життя [2, 6]. У процесі реалізації стратегії всі складові елементи територіальної громади (влада, організації, громадяни тощо) вирішують свої певні задачі та здійснюють закріплені за ними функції. Влада також бере на себе відповідальність за координацію та підтримку в процесі реалізації стратегії розвитку громади. Для цього проекти і заходи повинні чітко розподілятися між виконавцями та відповідальними, а наголос зроблений на тому, яким чином ефективно розподілити обмежені ресурси.

Процес реалізації стратегії розвитку громади може включати наступні етапи:

1. підготовчий – створення робочої групи, стратегічний аналіз середовища та факторів розвитку територіальної громади, визначення цілей та пріоритетів розвитку, конкретизація завдань;

2. розробка стратегії – формування планів дій, програм, визначення складових успіху для оцінки;

3. затвердження стратегії – подання стратегії органам влади, громадське обговорення, затвердження;

4. реалізація – формування конкретних планів та проєктів, визначення відповідальних, знаходження ресурсів, забезпечення належного виконання завдань;

5. оцінка та контроль - відстеження прогресу виконання стратегії та програм, визначення потреб у внесенні змін, внесення коректив [1, 2, 6, 7].

Стратегія розвитку громади як і процес її реалізації повинні бути гнучкими, відкритими для змін, щоб ефективно реагувати на нові виклики та можливості, що виникають.

Сталий розвиток громади забезпечується за умови системного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління, передбачає постійне вдосконалення та проведення необхідних змін для досягнення успіху у розвитку громади. Все це вимагає дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур [1, с. 180].

Таким чином, для реалізації стратегії громади потрібне виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), що в свою чергу сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг та вдосконаленню всіх аспектів діяльності в довгостроковій перспективі. Особливого значення в цьому процесі набуває організаційний процес, що забезпечуватиме поступальний рух до позитивних змін.

#### **Список використаних джерел**

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.  
URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf> (дата звернення 24.11.2023).

2. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. Асоціація ОТГ. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%A1%D0%9F-%D0%9E%D0%A2%D0%93-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE-2018-5.pdf> (дата звернення 23.11.2023)

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 №265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення 23.11.2023)

4. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу соціально-економічних показників розвитку регіонів, районів та міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення для визнання територій депресивними: Постанова Кабінету міністрів України від 02.03.2010 №235. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/235-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.11.2023)

5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 №932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.11.2023)

6. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

7. Хвищун Н.В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. Механізм регулювання економіки. 2012. № 1. С. 175 –181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_1_21) (дата звернення 24.11.2023).

**Лесовець Неля Миколаївна,**  
канд. філол. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2717-1606>

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ КЕРУВАННЯ ДОКУМЕНТАЦІЄЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Актуальність дослідження зумовлена стрімкими процесами трансформації в сучасному суспільстві, що торкаються як нормативно-правової та нормативно-методичної бази, так і окремих аспектів діяльності органів місцевого самоврядування.

**Метою** дослідження є вивчення нормативно-правового забезпечення процесів керування документацією в органах місцевого самоврядування України.

Насамперед необхідно зазначити, що сьогодні дуже багато говориться дослідниками про процеси інтеграції України у європейський простір. Не винятком для зосередження особливої уваги є й органи місцевого самоврядування. Питання щодо особливостей організації діловодства та керування документацією вивчаються у працях В. Бездрабко [1], Н. Васиньової [2], І. Петрової [8], Т. Трофімук-Кирилової, О. Карпюк [19] та багатьох інших дослідників.

Сьогодні одним із найактуальніших питань в умовах глобалізації інформаційного суспільства називають нормативне забезпечення керування документаційними процесами (далі КДП). Розвиток КДП показує, як зауважує В. Бездрабко, що вирішення проблем організації роботи з документами набуло міжнародного характеру та стало складовою інформаційного суспільства. Пошуки законодавчого, науково-методичного, нормативного забезпечення функціонування сучасних документів потребують спільних зусиль фахівців різних країн. Яскравим прикладом такої співпраці стала діяльність міжнародних фахових організацій, міжнародні DLM-форуми, започатковані ЄС [1].

Визначним явищем на початку ХХІ ст. стала поява міжнародного стандарту у сфері КДП – ISO 15489-2001 «Information and documentation. Records management» («Інформація та документація. Керування документацією»). Після ухвалення делегатськими зборами Міжнародної ради архівів на ХХХV Міжнародній конференції Круглого столу архівів – CITRA (Рейк'явік, 10 – 13 жовтня 2001 р.) рекомендацій до впровадження зазначеного вище стандарту, документ потрапляє до переліку міжнародних стандартів, що потребували національної гармонізації, тобто розроблення відповідної, адаптованої до умов організації діловодства на державному рівні версії, з тим, щоб міжнародний стандарт рекомендаційного характеру набув

чинності як обов'язковий для виконання нормативний документ [1]. Згідно з ухваленим ДСТУ 4423:2005, метою політики установи у сфері КДП є «створення та керування автентичними, достовірними та придатними для користування службовими документами, здатними забезпечувати виконання ділових функцій...» [6].

Незважаючи на суттєвий технічний та технологічний прогрес у сфері керування документацією, особлива роль документування діяльності органів місцевого самоврядування не тільки не зникає, але й, навпаки, постійно зростає, поряд із посиленням інформаційно-правової складової самого документа.

Документаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування залежить від різних чинників, ключовими серед яких є наявність законодавчих актів, нормативних та методичних документів, що регулюють основні діловодні процеси, які в сукупності складають нормативно-методичну базу та розподіляються на такі групи документів [8, с. 34]:

- законодавчі акти України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України;
- нормативні та методичні документи, які розробляються Державним комітетом архівів України та Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства;
- нормативно-правові, методичні документи, які створюються органами законодавчої та виконавчої влади регіонального рівня;
- організаційно-правові, розпорядчі та методичні документи, які розробляються конкретним органом місцевого самоврядування.

Національний стандарт ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» установлює терміни та визначення основних понять, які застосовують у сфері діловодства й архівної справи. ДСТУ 2732:2023 було ухвалено наказом від 25.05.2023 № 121 ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». Він набув чинності 01 березня 2024 р. у зв'язку зі втратою чинності ДСТУ 2732:2004 [4].

Одним із основних законодавчих документів, який регулює організаційні засади, правовий статус та діяльність органів місцевого самоврядування в Україні, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [18]. Він містить окремі положення щодо документаційного забезпечення функціонування органів місцевої влади, зокрема, формування організаційної структури та штатного розпису апарату і виконавчих органів рад, розподіл посадових обов'язків працівників щодо окремих аспектів організації роботи з документами.

У 2022 р. набрав чинності наказ Міністерства юстиції України [12], у якому внесено низку змін до Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях (далі – Правила) [15]. Спираючись на цей наказ, усі службові документи повинні

оформлюватися згідно з вимогами ДСТУ 4163-2020 [3]. Відповідно до державного стандарту, відповідальність за організацію діловодства несе саме керівник підприємства, а не бухгалтер або інший керівник структурних підрозділів. Це чітко прописано в Правилах [15]. Керівники структурних підрозділів лише контролюють організацію діловодства та зберігання документів. Крім того, керівник підприємства або установи сам обирає, у якому вигляді – паперовому чи електронному – має вестися документообіг [7].

Слід зауважити, що у Правилах відсутні рекомендації щодо ведення діловодства за зверненнями громадян та організації роботи зі службовими документами, що містять інформацію з обмеженим доступом. Зокрема, робота зі зверненнями громадян регламентується Законом України «Про звернення громадян» [16], Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, у медіа» [13], а зі службовими документами, що містять інформацію з обмеженим доступом, Законами України «Про інформацію» [17], «Про доступ до публічної інформації» [9] та ін.

Облік, систематизацію, контроль складу та зміст уніфікованих форм документів, а також їх автоматизований пошук забезпечує Національний класифікатор України «Класифікатор управлінської документації» (НК 010:2021) (КУД) [5], розроблений Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства на заміну Державного класифікатора управлінської інформації (ДК 010-98) і затверджений наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономіки) від 12.03.2021 № 526.

Організаційним документом, що регулює документаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, є *Інструкція з діловодства*, що створюється в межах відповідного органу на підставі низки чинних нормативно-правових документів. В індивідуальній інструкції фіксуються правила здійснення основних діловодних операцій на кожному етапі документообігу, починаючи з приймання або створювання документа до його відправлення, зберігання або знищення, урахуваючи специфіку діяльності органів місцевого самоврядування.

Документи, створювані під час документування управлінських функцій, які виконують органи місцевого самоврядування, визначаються «Переліком типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» [14]. Він містить групування, терміни зберігання та характеристику видів документів за такими напрямками: організація розпорядчої діяльності, організаційні основи управління, організація контролю, організація діловодства та архівного зберігання документів та ін. [19].

Упровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування регламентується Законами України «Про електронні документи та електронний документообіг» [11] та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [10] та ін.

Таким чином, у нормативно-методичних документах визначаються основні положення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері керування документаційними процесами, а також обов'язки їх учасників, що регламентують процеси керування документацією.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бездрабко В. ДСТУ 4423:2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами»: *impressia et reflexia*. URL: <http://dSPACE.nbuV.gov.ua/bitstream/handle/123456789/32519/11-Bezdarko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 21.03.2024).

2. Васиньова Н. С. Документаційне забезпечення роботи з персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування : посібник. Полтава : Видавництво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 342 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/9538> (дата звернення: 21.03.2024).

3. ДСТУ 4163-2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. Київ : Держспоживстандарт України, 2020. 37 с.

4. З 1 березня діє ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа». URL: <https://prokadry.com.ua/news/75378-z-1-bereznya-die-dstu-27322023-dilovodstvo-y-arkhivna-sprava> (дата звернення: 21.03.2024).

5. Національний класифікатор НК 010:2021 «Класифікатор управлінської документації» : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 12.03.2021 р. № 526. URL: <https://document.vobu.ua/wp-content/uploads/2022/06/nk0110-2021.pdf> (дата звернення: 21.03.2024).

6. Національний стандарт України ДСТУ 4423-1:2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами». Ч. 1. Основні положення». Київ : Держспоживстандарт України, 2007. 28 с.

7. Нові стандарти діловодства в органах місцевого самоврядування: що змінилося у діях керівника. URL: <https://decentralization.ua/news/15405> (дата звернення: 22.03.2024).

8. Петрова І. О. Документаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.10. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/341715.html> (дата звернення: 20.03.2024).

9. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI (Редакція від 08.10.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

10. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (Редакція від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 22.03.2024).

11. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон



України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV (Редакція від 31.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

12. Про затвердження Змін до Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ від 21 квіт. 2022 р. № 1581/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0446-22#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

13. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, у медіа : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.1997 № 348 (Редакція від 27.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

14. Про затвердження Переліку типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів : Наказ Міністерства юстиції України від 12.04.2012 р. № 578/5 (Редакція від 10.02.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12> (дата звернення: 22.03.2024).

15. Про затвердження правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. (Редакція від 03.06.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

16. Про звернення громадян : Закон України від 02 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР (Редакція від 31.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.03.2024).

17. Про інформацію : Закон України від 02 жовт. 1992 р. № 2657-XII (Редакція від 27.07.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 20.03.2023).

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР (Редакція від 16.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.03.2023).

19. Трофімук-Кирилова Т. М., Карпюк О. В. Організація роботи з документами як складова управлінських процесів в органах місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-121> (дата звернення: 23.03.2023).

**Мамедова Ольга Олександрівна,**  
здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління  
та адміністрування»  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна  
**Васиньова Надія Сергіївна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна  
orcid.org/0000-0002-7019-0247

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Удосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. Це питання має вирішальне значення для забезпечення доступності якісної освіти для всіх дітей та молоді, а також для розвитку місцевих громад. Звідси, актуальність проблеми вдосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні обумовлюється низкою чинників, а саме: сучасне суспільство динамічно розвивається, що потребує відповідних змін в системі освіти; зростає потреба в освіті, яка б відповідала потребам ринку праці та забезпечувала конкурентоспроможність молоді; з'являються нові виклики, такі як дезінформація, фейкові новини, кібербулінг, на які система освіти має швидко реагувати.

Утім сучасна система реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні також має ряд недоліків, таких як: недосконалість механізмів координації та співпраці між органами місцевого самоврядування (далі ОМС), закладами освіти та громадськістю; недостатнє фінансування освіти з місцевих бюджетів; недостатня забезпеченість закладів освіти кваліфікованими педагогічними кадрами; відсутність сучасної матеріально-технічної бази закладів освіти. З огляду на зазначене, виникає потреба в детальному дослідженні вдосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні.

Питання державного управління освітою розглядали такі вітчизняні науковці, як Л. Ващенко, Р. Вдовиченко, В. Грабовський, Л. Даниленко, Д. Дзвінчук, В. Кремень, В. Крижко, С. Крисюк, В. Луговий, В. Лунячек, О. Ляшенко, В. Маслов, Л. Паращенко, О. Поступна, Т. Козарь, О. Павленко, О. Зіборєва, М. Зіборєва та ін.

**Метою статті** є дослідження питання удосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні.

Освіта є одним з найважливіших пріоритетів розвитку будь-якої країни. На місцевому рівні саме органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у реалізації державної політики в галузі освіти.

Державна політика в галузі освіти – це система цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на:

- формування особистості, яка відповідає потребам суспільства, має необхідні знання, уміння та навички для самореалізації та активної участі в житті суспільства;

- забезпечення доступності та якості освіти для всіх верств населення, незалежно від місця проживання, майнового стану, раси, національності, статі, релігійних переконань та інших обставин;

- підтримку та розвиток національної системи освіти відповідно до світових стандартів.

Основними принципами державної політики в галузі освіти є:

- гуманізм, який передбачає пріоритетність розвитку особистості, повагу до її прав та свобод;

- демократизм, який забезпечує участь громадян в управлінні освітою;

- доступність, яка гарантує можливість отримання освіти всім верствам населення;

- якість, яка відповідає світовим стандартам;

- єдність освітнього простору України, яка передбачає забезпечення рівних умов для отримання освіти всіма громадянами України, незалежно від місця їх проживання.

Державна політика в галузі освіти реалізується через:

- законодавство України про освіту;

- державні програми розвитку освіти;

- фінансування освіти з державного та місцевих бюджетів.

Розглядаючи управління в освіті з позиції науки державного управління та враховуючи різні погляди щодо його визначення, Т.Козарь визначає державне управління освітою як вид соціального управління, що забезпечує цілеспрямованість та організованість державного впливу на систему освіти та сприяє не лише її функціонуванню, а й розвитку; діяльність органів влади, спрямована на досягнення поставлених державою освітніх цілей [2, с. 323].

Якість освіти на місцевому рівні безпосередньо впливає на майбутнє країни. Недоліки в системі освіти можуть призвести до таких проблем, як: зниження рівня освіченості населення; зростання безробіття; зниження конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Від якості освіти залежить: економічне зростання країни; рівень життя населення; конкурентоспроможність України на світовому ринку. Тому державна

політика в галузі освіти має бути спрямована на створення сучасної, якісної та доступної освіти для всіх верств населення. Для вирішення вищезазначених проблем необхідне реформування системи реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні.

В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев наголошують, що «В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні» [1, с. 34]. Так, *О. Павленко, О. Зіборєва та М. Зіборєва* зазначають, що «...у сучасному контексті воєнних конфліктів та політичної нестабільності, публічне управління в сфері освіти зіштовхується з низкою непередбачуваних викликів, які потребують розробки та впровадження нових стратегій прийняття рішень» [3].

Державна політика в галузі освіти має постійно вдосконалюватися з урахуванням потреб суспільства та світових тенденцій розвитку освіти. Важливість державної політики в галузі освіти обумовлюється тим, що освіта є одним з найважливіших факторів розвитку суспільства. До загальних напрямів удосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти, на нашу думку, належить [2; 4]:

1. Децентралізація управління освітою.
2. Фінансування освіти.
3. Мережа освітніх закладів.
4. Педагогічні кадри.
5. Інклюзивна освіта.
6. Сучасні освітні технології.
7. Міжнародне співробітництво.

Реалізація вище окреслених напрямів вплине на підвищення якості освіти на місцевому рівні, розширення доступності освіти, розвиток територіальних громад зокрема.

Отже, вдосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні вбачаємо в такому:

- підвищення ролі ОМС у реалізації державної політики в галузі освіти;
- делегування ОМС більших повноважень у сфері освіти;
- збільшення фінансування освіти з місцевих бюджетів;
- створення дієвих механізмів громадського контролю за діяльністю закладів освіти;
- забезпечення можливостей педагогічним працівникам для постійного професійного розвитку;
- забезпечення закладів освіти сучасним обладнанням та навчальними матеріалами;
- створення безпечного навчального середовища в умовах воєнного стану.

**Висновок.** Таким чином, удосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні є актуальним завданням, яке потребує негайного вирішення. Прийняття ефективних рішень

ОМС щодо удосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні сприятиме збільшенню доступності освіти для всіх верств населення; створенню сучасного освітнього середовища, яке відповідає потребам суспільства.

Важливість удосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні обумовлюється тим, що саме від цього залежить формування нового покоління освічених та соціально-активних громадян. Але слід підкреслити, що вдосконалення механізмів реалізації державної політики в галузі освіти на місцевому рівні – це постійний процес, який потребує спільних зусиль держави, місцевих громад та освітян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне панування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). С. 30-35.

2. Козарь Т. П. Реалізація державної політики в галузі освіти на місцевому рівні *Право та державне управління*. 2020. № 2. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2020/50.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/50.pdf) (дата звернення: 19.03.2024)

3. Павленко О. А., Зіборєва О. Б., Зіборєва М. В. Процес прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1-9548> (дата звернення: 19.03.2024)

4. Програма розвитку дітей URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/programi-rozvitku-ditej> (дата звернення: 20.03.2024)

#### **Менюк Микола Васильович**

здобувач II курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальністю 073 Менеджмент  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID ID: 0009-0001-1012-9292

#### **УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ ЯК БАЗИС БЕЗПЕКИ ТА ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

Гарантування безпеки територіальних громад є одним із важливих факторів оцінювання ефективності економіки регіону. Це питання є актуальним під час виникнення надзвичайних ситуацій, за яких вплив різних факторів на території територіальних громад може призвести до їхнього значного руйнування й втрат населення.

Для суб'єктів господарювання територіальних громад це може стати причиною зниження життєвого рівня населення, скорочення обсягів або

припинення випуску промислової та сільськогосподарської продукції, що призведе до економічного занепаду регіону.

Під час надзвичайних ситуацій у мирний час масштаби руйнування й ураження людей мають, як правило, локальний характер. Наслідками аварій, катастроф є порушення роботи окремих підприємств і викликані цим перебої в постачанні води, газу, електроенергії тощо.

У воєнний час, особливо під час застосування засобів масового ураження, масштаби руйнування промислових суб'єктів господарювання й ураження людей можуть бути значними. Задля забезпечення економічної стабільності регіону важливим є ефективне управління безпекою праці у територіальних громадах, що враховуватиме не тільки загрози, що можуть виникати на їхніх територіях, а й можливості забезпечення безпеки.

**Метою дослідження** є визначення заходів задля покращення стану охорони праці та забезпечення безпеки працівників у територіальних громадах.

Рівень виробничого травматизму та професійної захворюваності – один із основних показників стану охорони праці.

Моніторинг стану виробничого травматизму відповідно до статистичних даних Державної служби України з питань праці свідчить про те, що в країні відстежується тенденція до зменшення загальної кількості випадків виробничого травматизму у період з 2021 до 2023 рр. [1]. Так, кількість травмованих осіб на виробництві у січні 2021 року становила 253 особи, а наприкінці грудня – 3394 особи; кількість травмованих осіб на виробництві у січні 2022 року становила 247 осіб, а наприкінці грудня – 2919 осіб; кількість травмованих осіб на виробництві у січні 2021 року становила 188 осіб, а наприкінці грудня – 3104 особи. Тобто виробничий травматизм у 2023 році зменшився порівняно з 2021 роком на 290 осіб.

У той же час останніми роками зростає кількість нещасних випадків зі смертельними наслідками. Так, у січні 2021 року кількість травмованих осіб зі смертельними наслідками становила 27 осіб, а наприкінці грудня – 386 осіб; у січні 2022 року кількість травмованих осіб зі смертельними наслідками становила 24 особи, а наприкінці грудня – 473 особи; у січні 2023 року кількість травмованих осіб зі смертельними наслідками становила 28 осіб, а наприкінці грудня – 472 особи. Отже, кількість нещасних випадків зі смертельними наслідками у 2023 році збільшилася на 86 осіб у порівнянні з 2021 роком.

До основних подій, що призвели до нещасних випадків зі смертельними наслідками, необхідно виокремити такі:

- пригоди (події) на транспорті;
- падіння потерпілого;
- падіння, обрушення, обвали;
- дія предметів та деталей;
- ураження електричним струмом;
- дія температур;
- дія шкідливих і токсичних речовин;

- утоплення;
- асфіксія;
- навмисне вбивство;
- стихійне лихо, пожежа, вибух;
- газодинамічне явище;
- погіршення стану;
- події суспільного життя.

Порівняльний аналіз нещасних випадків зі смертельними наслідками за 2023 рік свідчить, що з організаційних причин – загинуло 41,6 % від усієї кількості загиблих внаслідок нещасних випадків зі смертельними наслідками.

Із технічних причин загинуло 6,4 % від усієї кількості загиблих внаслідок нещасних випадків зі смертельними наслідками.

Внаслідок нещасних випадків зі смертельним наслідком, що сталися через психофізіологічні, техногенні, природні, екологічні та соціальні, технічні причини становить найбільшу кількість – 48,5 % від загальної кількості загиблих внаслідок нещасних випадків зі смертельними наслідками.

Сучасний стан охорони праці в територіальних громадах можна оцінити як складний та ґрунтується на основних негативних чинниках, що підтверджують його кризовий характер, з-поміж яких:

- незадовільні умови праці. За даними офіційного державного статистичного спостереження, значна частина працівників у територіальних громадах працює в умовах, які не відповідають гігієнічним вимогам, що створює загрозу для їхнього здоров'я та безпеки;

- захворюваність населення. Високий рівень захворюваності серед працівників територіальних громад, включаючи інфекційні захворювання та захворювання, пов'язані з умовами праці, свідчить про недостатню увагу до їхнього здоров'я та безпеки;

- виробничий травматизм: Велика кількість травматичних випадків у територіальних громадах свідчить про необхідність удосконалення системи охорони праці та підвищення свідомості працівників щодо безпеки на робочих місцях;

- недостатнє фінансування: Недостатнє фінансування охорони праці у територіальних громадах ускладнює впровадження необхідних заходів та покращення умов праці;

Для поліпшення стану охорони праці в територіальних громадах необхідно вжити комплексних заходів, а саме:

- підвищення фінансування на охорону праці;
- удосконалення законодавства та наглядових механізмів;
- надання переваги попереджувальним заходам;
- підвищення кваліфікації працівників у сфері охорони праці та активізацію громадського контролю.

Вважаємо, ці заходи ефективними задля покращення стану охорони праці та забезпечення безпеки працівників у територіальних громадах на високому рівні.

Невисокий рівень організації охорони праці в територіальних громадах може бути обумовлений різними причинами, з-поміж яких:

- недостатня увага владних структур. У деяких випадках охорона праці може бути недостатньою через відсутність або недостатню увагу з боку місцевих владних органів. Низька пріоритетність цього питання може призвести до недостатнього фінансування та ресурсів для забезпечення безпеки працівників.

- відсутність свідомості та освіти. Недостатня свідомість про важливість охорони праці серед роботодавців та працівників може призвести до недбалого ставлення до цього питання. Брак освіти та навичок у галузі безпеки праці також може спричинити низький рівень організації охорони праці.

- недостатня законодавча база і контроль. Неefективна регулятивна політика та відсутність ефективного контролю за дотриманням норм безпеки праці може призвести до недостатньої організації охорони праці в територіальних громадах.

- економічні обмеження. Фінансові обмеження можуть ускладнювати впровадження ефективних заходів з охорони праці, зокрема закупівля необхідного обладнання та матеріалів, проведення навчання та тренінгів тощо.

- культурні та соціальні чинники. У деяких випадках культурні та соціальні норми можуть впливати на ставлення до безпеки праці. Наприклад, відчуття власної безпеки може бути меншим пріоритетом порівняно з економічними або соціальними питаннями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба України з питань праці URL: <https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/> (дата звернення: 28.02.2024)

#### **Мисяковська Ірина Володимирівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

Актуальність дослідження особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану зумовлені зовнішніми викликами, а саме: повномасштабною війною, розв'язаною Російською Федерацією проти України; зміною політичної, економічної та соціальної ситуації в країні; введенням правового режиму воєнного стану, що змінює систему управління на всіх рівнях та впливає на



діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС). Також вищезазначене дослідження потребує вирішення розв'язання таких внутрішніх питань: недостатність нормативно-правового забезпечення діяльності ОМС в умовах воєнного стану; необхідність адаптації ОМС до нових умов визначення оптимальних моделей їх функціонування.

Питання функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану розкривають О. Биков, В. Самань В. Ковальчук, А. Француз та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

У зв'язку із військовою агресією з боку РФ перед територіальними громадами постають такі виклики: знищення інфраструктури та втрата ресурсів; небезпека для життя та здоров'я працівників ОМС; збільшення навантаження на ОМС. Проте, О. Биков та В. Самань зауважують, що «...незважаючи ні на що, інститут місцевого самоврядування продовжує функціонувати в умовах війни, що показує ефективну самоорганізацію суспільства» [1].

В. Ковальчук відзначає, що «В перші дні війни саме ОМС стали основним центром охорони та захисту цивільного населення. Це зумовлено тим, що в різних регіонах країни були різні виклики, якщо на Півночі, Півдні та Сході – це стримування військ агресора, то на Заході (особливо в областях, що межують з країнами Європейського союзу) це безпрецедентна кількість осіб, що шукали притулку. Додаткові функції, які випали на долю місцевої влади у перші дні війни, стосувалися великого напливу внутрішньо переміщених осіб» [2, с. 40].

Таким чином, функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану має теоретичне та практичне значення для розвитку системи місцевого самоврядування в Україні в цілому.

З огляду на праці українських науковців (О. Биков, В. Самань В. Ковальчук, А. Француз та ін.) можемо виокремити Особливості функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану.

Отже, до особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану:

1. Збільшення повноважень: сільські, селищні, міські голови набувають одноособові повноваження з прийняття рішень щодо: звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд; обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій; визначення об'єктів, що підлягають першочерговому обстеженню; здійснення заходів з обстеження пошкоджених об'єктів; організації роботи щодо аварійного демонтажу.

2. Координація з військовими: ОМС співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями; за потреби ОМС погоджують між собою окремі повноваження.

3. Військові адміністрації: військова адміністрація населеного пункту (ВАНП) набуває повноважень ОМС, сільських, селищних, міських голів лише після прийняття відповідного рішення Верховною Радою України; ВАНП не може бути створена на території, де діють міські, районні у місті ради; ВАНП (у разі її створення) діятиме не довше періоду дії воєнного стану і 30 днів після.

4. Додаткові функції: організація реєстрації та видачі довідок внутрішньо переміщеним особам (ВПО); налагодження процесу розміщення ВПО; забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану.

5. Фінансування: збільшення бюджетів ОМС за рахунок субвенцій з державного бюджету; спрощення процедур закупівлі товарів, робіт і послуг для потреб оборони.

6. Децентралізація: передача більшої кількості повноважень на місцевий рівень; підвищення ролі ОМС у прийнятті рішень щодо життя громад.

7. Інформаційна політика: забезпечення населення інформацією про ситуацію в громаді та дії у надзвичайних ситуаціях; протидія дезінформації та пропаганді.

8. Збереження демократії: проведення місцевих виборів після закінчення воєнного стану; забезпечення участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні.

А. Француз зауважує, що місцеве самоврядування, у відповідності до Європейської Хартії місцевого самоврядування, є правом і реальною здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину державних справ і управляти нею, діючи в рамках закону, відповідно до своєї компетенції та в інтересах місцевого населення [3].

Згідно думки В.Ковальчука, «Досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим управлінням. Центральна влада не зможе перебрати на себе функції ОМС і виконувати їх так само ефективно. Ще напередодні війни рівень довіри до місцевої влади серед громадян був одним із найвищих в порівнянні з іншими інституціями. За останній час, коли люди все більше взаємодіють з місцевою владою, оскільки вона найбільше наближена до них, це ставлення лише укріпилось» [2, с.44].

Позитивними рисами функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану є підвищення стійкості громад до кризових ситуацій; зростання довіри до ОМС; укріплення місцевого самоврядування.

**Висновки.** Таким чином, до особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану належить: створення військових адміністрацій; збільшення повноважень ОМС; підвищення ролі ОМС у прийнятті рішень щодо життя територіальних громад; співпраця ОМС з військовим командуванням; забезпечення участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні; організація реєстрації та розміщення ВПО; забезпечення населення інформацією про ситуацію в

громаді та дії у надзвичайних ситуаціях тощо. Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану спрямоване на: забезпечення життєдіяльності громад в умовах воєнного стану; підтримку стійкості громад до кризових ситуацій; збереження демократії та розвиток місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Биков О.М., Самань В.В. Функціонування місцевого самоврядування в Україні у період правового режиму воєнного стану. *Право та державне управління*. 2022. № 3. С. 266 –269

2. Ковальчук В. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 4. С. 37 –46

3. Француз А. Функціонування органів місцевого самоврядування під час правового режиму воєнного стану в місті Києві. *Legal Bulletin*. 2023. С. 46–50. URL: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-08-46-50> (дата звернення 10.03.2024)

**Міщенко Олег Олександрович**,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ШЛЯХИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Проблема професійного вигорання є однією з найбільш актуальних питань психологічної науки і практики. Співробітники більшості сучасних організацій та установ, професійна діяльність яких пов'язана з необхідністю здійснення емоційно напружених контактів, в тому числі і органів місцевого самоврядування, у тій чи іншій мірі схильні до вигорання. Професійна діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає численні непрогнозовані комунікативні ситуації, високий рівень відповідальності, труднощі визначення показників ефективності власної діяльності. Все це може виступити стресом професійного характеру, що з часом знижує опірність до психофізичного вигорання.

Структуру і зміст професійного вигорання розглядали у своїх працях Е. Махер, Х. М. Буриш, Алієв, В. Орел, С. Гремлінг, Дж. Фрейденбергер, Л. Карамушка, Л. Китаєв-Смик, Дж. Грінберг, Н. Левицька, Т. Форманюк [1].

**Мета розвідки** – окреслити шляхи вдосконалення організації системи заходів щодо профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» посадових осіб органів місцевого самоврядування»

Вигорання виникає як захисна реакція на стресові ситуації, робить негативний вплив на психофізичне здоров'я і ефективність діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування і проявляється в почутті виснаження, особистісної відстороненості від суб'єктів діяльності та зниження мотивації до виконання професійних обов'язків.

Вигорання розглядається як особливий психічний стан людини, що є наслідком професійних стресів. Останнім часом професійне вигорання віднесено до Міжнародних класифікацій хвороб. Тому стає актуальним дослідження структури та чинників професійного вигорання у посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Вигорання не одномоментний процес, воно розвивається поступово, здебільшого зовсім непомітно для того, хто вигорає.

До типових симптомів професійного вигорання належать:

- фізичні (втома, втомлюваність, виснаження, безсоння, запаморочення, розлади травлення, біль у серці, нудота, тремтіння, артеріальна гіпертензія, утруднене дихання, коливання ваги, скарги на погане самопочуття загалом та ін.);

- емоційні (нестача емоцій, неемоційність, песимізм, цинізм, черствість у роботі та особистому житті, байдужість, фрустрація, відчуття безпомічності, безнадійності, агресивність, дратівливість, тривога, посилення ірраціонального неспокою, нездатність зосередитися, депресія, почуття провини, втрата ідеалів, надій чи професійних перспектив, збільшення деперсоналізації своєї чи інших (люди починають сприйматися безликими), переважання почуття самотності) та ін.;

- поведінкові (постійне бажання зробити перерву, відпочити, запізнення, байдужість до їжі, відсутність фізичних навантажень, пошук виправдання у палінні, вживанні кави, алкоголю, ліків, інших психоактивних речовин та ін.);

- інтелектуальні (зниження інтересу до нових теорій, ідей, альтернативних підходів у роботі, байдужість до новинок, нововведень, відмова від участі у розвиваючих експериментах, формальне виконання роботи тощо);

- соціальні (низька соціальна активність, зниження (відсутність) інтересу до колишніх захоплень, хобі, сфери дозвілля, обмеження соціальних контактів тільки вимушеними, відчуття ізоляції, недостатньої підтримки з боку сім'ї, друзів, колег, нерозуміння оточуючими та ін.).

Професійне вигорання – це довгострокова стресова реакція чи синдром, що виникає внаслідок тривалих некерованих професійних стресів середньої інтенсивності [2; 3].

Професійне вигорання проявляється у фізичній втомі (асоціюється з «хронічною втомою»), розумовому і емоційному виснаженні, зниженні рівня задоволеності від професійної діяльності й особистісній відстороненості. Воно розглядається як стан психофізичного виснаження з відчуттям низького рівня ефективності власної діяльності.

Проаналізувавши різні тлумачення вчених про професійне вигорання, можна дійти висновку, що більшість з них розуміє під професійним вигоранням процес поступового зниження рівня ефективності фізичної, пізнавальної та емоційної сфер людини. Виходячи з теорії американських вчених К. Маслач та С. Джексона професійне вигорання розглядається як тривимірна система. Структура цього феномену складається з емоційного виснаження, деперсоналізації й редукції професійних досягнень.

Виснаження, на їхню думку, проявляється у надмірній емоційній насиченості або байдужості й зниженому рівні емоційного фону. Посадова особа органів місцевого самоврядування зосереджується на процесі праці, відмовляється від задоволення потреб, не пов'язаних з роботою. Виснаження проявляється у перенапруженні, втомі, вичерпаності внутрішніх ресурсів. Після відпочинку форми прояву вигорання стають менш інтенсивні, але відновлюються відразу після повернення до робочого процесу.

Деперсоналізація – це стан відчуження від самого себе, неадекватне сприймання свого «Я». Простежується в деформації соціальних контактів, тобто появі залежності від них, або прояві негативізму в ставленні до соціального оточення, до себе, особистісна відстороненість (негативні почуття по відношенню до колег та до себе). Це призводить до байдужості.

Редукція професійних досягнень (від лат. *reductio* – повернення), тобто процес зведення складної праці до простої. Це знижена професійна продуктивність: негативне відношення до власних професійних здобутків, виникнення почуття некомпетентності в своїй професійній діяльності, усвідомлення неуспішності в ній, втрата відчуття ефективності, зневіра у власних можливостях і професійному зростанні, зниження рівня задоволення від праці.

З цих трьох складових, емоційне виснаження являє собою вимір стресу вигорання [4]

На основі аналізу психологічної літератури, можна виокремити такі стресогенні чинники, що приводять посадових осіб органів місцевого самоврядування до професійного вигорання.

Об'єктивні чинники:

1) хронічна напружена психоемоційна діяльність, яка пов'язана з інтенсивним та довготривалим спілкуванням;

2) дестабілізуюча організація діяльності (високий рівень навантаження, постійні протиріччя у керівництві, відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки праці, неефективна система мотивації і стимуляції, неоднозначність вимог до роботи, монотонність виконуваних функцій, авторитарний стиль управління, зловживання владою, погрози керівництва тощо);

3) підвищена відповідальність за виконувані функції і операції, зокрема за якість виконаної роботи;

4) неблагополучна психологічна атмосфера професійної діяльності.

Суб'єктивні чинники.

Професійне вигорання посадових осіб органів місцевого самоврядування виникає не лише від стресогенних об'єктивних чинників, а й

від того, як до них ставляться колеги, як їх оцінює керівництво. Кожен працівник органу місцевого самоврядування по-своєму реагує на одні і ті ж навантаження.

Найбільше схильні до професійного вигорання посадові особи органів місцевого самоврядування з такими особистісними характеристиками: висока педантичність, демонстративність, висока здатність до емпатії, песимізм, емоційна нестійкість, схильність до тривожності й депресії чи агресії, відчуттям надмірної відповідальності, обов'язковості за доручену справу, високий рівень самоконтролю, надмірна неспокійність, стурбованість, ранимість, вразливість, чутливість до зауважень і осуду, значні енергетичні витрати, які зумовлені надмірною позитивною установкою на виконання професійних обов'язків, невідповідність рівня знань і навичок вимогам, що передбачаються професією, інтровертованість хронічний страх втрати робочого місця тощо.

Отже, питання профілактики та корекції професійного вигорання сьогодні стоїть досить гостро. Це пов'язано зі зростанням кількості вигораючих працівників та важкими наслідками синдрому як для того, хто вигорає, так і для людей, які його оточують.

Профілактичні, лікувальні та реабілітаційні заходи мають спрямовуватися на зняття виробничого напруги, підвищення професійної мотивації, встановлення балансу між витраченими зусиллями і одержуваним результатом.

Заходами профілактики професійного вигорання можуть бути наступні умови організації діяльності:

- співробітник не повинен знаходитися довгий час один на один зі своєю професійною або особистою проблемою, у нього завжди повинна бути можливість звернутися за допомогою, порадою до колег чи до супервізора;

- організація супервізії як методу моніторингу душевного стану і рівноваги співробітника, для своєчасного корегування ставлення до роботи;

- необхідно постійно ділитися своїм досвідом і проблемами з професійним співтовариством;

- вигоранню перешкоджає постійне усвідомлення процесу роботи, своєї участі в ньому, нарощування професійних якостей, постійна саморефлексія і концептуалізація свого досвіду переживань, пов'язаних зі спілкуванням з клієнтами.

Видається за доцільне для профілактики професійного вигорання необхідність:

- використання «технічних перерв», що необхідно для забезпечення психічного та фізичного благополуччя (відпочинок від роботи);

- освоєння шляхів управління професійним стресом – зміна соціального, психологічного та організаційного оточення на робочому місці; побудова «мостів» між роботою і домом;

- освоєння прийомів релаксації, візуалізації, ауто-регуляції, само-програмування ;

- прагнення професійно розвиватися і самовдосконалюватися (обмін професійною інформацією за межами власного колективу через спілкування на курсах підвищення кваліфікації, конференціях, симпозіумах, конгресах);

- зміна установки по відношенню до життя, до його сенсу, сприйняття ситуації вигорання як можливості переглянути і переоцінити своє життя, зробити її більш продуктивною для себе;

- підтримки гарної фізичної форми (збалансоване харчування, обмеження вживання алкоголю, відмова від тютюну, корекція маси тіла).

**Висновок.** Отже, професійне вигорання – це процес поступового зниження рівня ефективності фізичної, пізнавальної й емоційної сфер людини. Структура професійного вигорання включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. Існують об'єктивні та суб'єктивні чинники професійного вигорання посадових осіб органів місцевого самоврядування.

З'ясовано, що найбільш продуктивними засобами профілактики професійного вигорання є психологічні тренінги особистісного зростання та самореалізації. Крім того, хорошим потенціалом у вирішенні питань профілактики професійного вигорання мають ресурсний та комбіновані підходи. Ресурсний підхід визначає такі психологічні процеси, стани та властивості особистості, які виступають як психологічної опори та мішені профілактики синдрому. Відповідно до комбінованого підходу ефективні програми профілактики синдрому повинні бути спрямовані як на організаційні, і на особистісні зміни. Ризик виникнення вигорання збільшується у випадках: монотонності роботи, вкладання у роботу великих ресурсів за недостатності визнання та позитивної оцінки, суворої регламентації часу роботи, роботи з невмотивованими клієнтами, напруженості та конфліктів у професійному середовищі, недостатній підтримці зі сторони колег, нестачі умов для самовираження особистості на роботі, невирішених особистісних конфліктів тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міщенко М. С. Профілактика та корекція емоційного вигорання у практичних психологів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія.* 2015. № 1150, вип. 57. С. 30–33.

2. Чудаєва Н.В., Шульдик Г.О. Емоційний світ людини : навч.-метод. посібник. Умань : РВЦ «Софія», 2017. 128 с.

3. Карамушка Л.М., Зайчикова Т.В. Проблема синдрому «професійного вигорання» в педагогічній діяльності в зарубіжній та вітчизняній психології. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України.* 2006. Т. 1., 210–217.

4. Maslach C., Leiter M.P. Understanding burnout: New models. *In: Cooper C.L., Quick J.C., editors. The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice.* Wiley Blackwell; Chichester, UK: 2017. pp. 36–56.

**Мосій Ольга Бориславівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільського національного технічного  
університету ім. Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

ORCID <https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0002-5131-761X>

**Галат Віталій Миронович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Тернопільського національного технічного  
університету ім. Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

## **УЧАСТЬ ГРОМАДЯН У СУСПІЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ У ГРОМАДІ**

Ознакою цивілізованості суспільства є такий розвиток міст і сіл України, який веде до високого рівня культури, освіти, добробуту, технічного прогресу. Якщо мешканці села чи міста не можуть брати участь у місцевому самоврядуванні, впливати на діяльність місцевої влади, то не доводиться говорити про те, що вони живуть у цивілізованому суспільстві.

Право громадян впливати на рішення щодо розвитку міст чи сіл де вони мешкають закріплено на міжнародному та національному рівнях. Право громадян брати участь в управлінні громадою закріплене в Конституції України, законах країн Європи, рішеннях органів місцевого самоврядування. У Конституції України, статті 5 відзначено, що тільки народ є джерелом влади в Україні [1]. Тобто, залучення населення до місцевого самоврядування не обмежується його інформуванням про наміри влади, а й врахуванням інтересів громадськості та втіленням ініціатив.

Демократія участі є найбільш вагомим практичним інструментом реальної політики. Однією із найважливіших умов успішного розвитку як громади, так і держави є правильне і системне використання цього інструменту. Важливу роль демократія участі відіграє саме на місцевому рівні і, в першу чергу, на рівні громади.

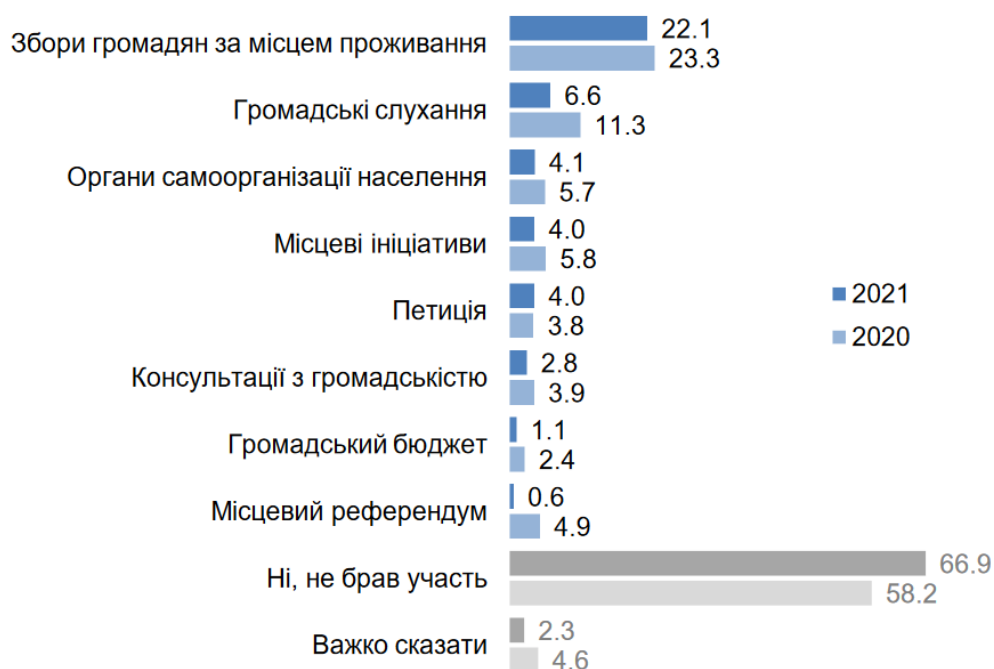
**Мета.** Здійснити аналіз участі громадян у суспільних процесах, які відбуваються у громадах в Україні.

Основна частина. Результати соціологічного дослідження, проведеного у 2021 році щодо того чи я задоволений можливостями, які маю для впливу на рішення місцевої ради, то 60,8% опитаних відповіли, що не задоволені такими можливостями [2, с. 90].

Щодо того якими механізмами місцевої демократії населення України користується найбільше, то це ж опитування показало, що більша частина населення – коло 70% не користується жодними формами участі у суспільному житті. З тих механізмів, які використовуються населенням найбільший відсоток припадає на збори громадян за місцем проживання –



22,1% і від 0,6% до 6,6% припадає на інші види участі у місцевому самоврядуванні (див. рис. 1.).



**Рис. 1. Результати опитування щодо використання громадянами механізмів місцевої демократії в Україні у 2020-2021 роках [2, с. 129]**

У той же час більшість проблем громади можна було б вирішити за умови активної участі громадян у суспільних процесах. Про це свідчать результати опитування думки громадян щодо того, що найбільше заважає покращенню ситуації у громаді (див. табл. 1), то серед топ-10 відповідей опинились ті, що напряду пов'язані із демократією участі – недостатня співпраця влади і громади – 23,1%, неефективне використання коштів місцевого бюджету – 22%, пасивність та необізнаність/непоінформованість населення – 19,8%, недостатній рівень згуртованості громади – 13%.

Таблиця 1.

**Результати опитування щодо того, що найбільше заважає покращенню ситуації у громаді, 2020-2021 рр [2, с. 110]**

№		%
1.	Загальна криза в Україні	47,9
2.	Відсутність інвестицій	37,4
3.	Відсутність чи недостатня кількість підприємств	34,4
4.	Недостатня співпраця влади і громади	23,1
5.	Неефективне використання коштів місцевого бюджету	22,0
6.	Низька спроможність депутатів місцевої ради	20,6
7.	Пасивність та необізнаність/непоінформованість населення	19,8
8.	Недостатній рівень згуртованості громади	13,0
9.	Недостатній рівень досвіду голови громади	12,9
10.	Низький рівень медичних послуг	12,4

Для запровадження дієвих механізмів участі громадян в управлінні громадою необхідно провести ряд заходів:

1. Затвердження Статуту громади (включно з положеннями про порядок реалізації механізмів демократії участі – громадський бюджет, громадські слухання, місцеві ініціативи, збори громадян за місцем проживання).

2. Вдосконалення сайту громади. Створити на офіційному сайті громади пункт меню із назвою «Демократія участі» і в ньому розмістити підрозділи «Громадські слухання», «Громадський бюджет», «Місцеві ініціативи», «Збори громадян за місцем проживання». Сайти багатьох громад містять інформацію тільки про окремі механізми участі громадян в управлінні.

3. Проведення широкомасштабних інформаційних кампаній з метою підвищення обізнаності мешканців про їхні права, можливості та важливість участі у прийнятті рішень.

4. Використання соціальних мереж для комунікацій. Перевагами використання соціальних мереж для комунікацій є: широке охоплення аудиторії; більш неформальний спосіб спілкування; взаємодія та обмін інформацією в реальному часі; швидке поширення інформації.

5. Організація регулярних громадських консультацій з мешканцями громади. Це можуть бути публічні збори, форуми, круглі столи або конференції, де громадяни можуть висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції з приводу важливих рішень та проектів.

6. Створення сприятливих умов для розвитку громадських об'єднань та організацій, які представляють інтереси різних груп мешканців.

Висновки. Активізація участі мешканців громади в управлінні нею принесе значну суспільну користь як для громадян, так і для органу місцевого самоврядування – це, зокрема: зміцнення демократії; збільшення довіри до влади; розширення спектру ідей та рішень, покращення якості прийнятих рішень; посилення відповідальності та ефективності; зростання соціальної активності громадян. Загалом, активізація участі громадян в управлінні громадою має потенціал змінити спосіб, яким влада працює і взаємодіє з громадянами. Це сприяє створенню більш справедливих, розумних та стало-орієнтованих на громадські потреби рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.03.2024)

2. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати шостої хвилі соціологічного дослідження. Аналітичний звіт Council of Europe. 2021. 157 с.

#### **Мосій Ольга Бориславівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільського національного технічного  
університету ім. Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

ORCID <https://orcid.org/orcid-search/search?searchQuery=0000-0002-5131-761X>

#### **Самодал Яна Андріївна,**

студент магістратури  
Тернопільського національного технічного  
університету ім. Івана Пулюя,  
м. Тернопіль, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

Розвиток соціальних ініціатив територіальних громад є складовою реформи децентралізації влади. Вирішення значної частини соціальних питань покладається на територіальні громади. Це є особливо актуальним сьогодні, у час війни, бо кількість осіб, які знаходяться у складних життєвих обставинах є значною, і щораз збільшується. Надання соціальних послуг на місцях дозволить покращити їх якість і доступність, збільшити їх обсяг, покращити якість послуг у сфері соціального захисту населення.

Результати проведеного опитування громадян «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування» показали, що у 2021 році тільки 32,7% населення оцінило якість соціального захисту як добру, середню оцінку

поставили 24,6% респондентів, і 21,4% респондентів оцінили її як погану і ще 21,2% не можуть нічого сказати з цього приводу. Респонденти набагато краще оцінили ситуацію із вуличним освітленням, сміттям, питною водою, транспортним забезпеченням, наданням адміністративних послуг, заняття спортом, культурою та відпочинком у громадах. Така невтішна оцінка свідчить про існування серйозних проблем із врахуванням інтересів соціально незахищених груп населення [1].

**Мета.** Дослідження особливостей надання соціальних послуг у громадах.

Першою особливістю надання соціальних послуг у територіальних громадах є робота із людьми, які знаходяться у складних обставинах життя. За таких обставин люди досить часто перебувають у стані порушення психологічної рівноваги, стресу, депресії і це ускладнює спілкування з ними. Такого характеру робота може супроводжуватись виникненням складних відносин у стосунках з клієнтами, а з часом призвести до професійного вигорання працівників. У наданні послуг соціальної допомоги важливо поступати таким чином, що уникнути надмірної залежності клієнтів від наданих їм послуг. В інших сферах людської діяльності проблеми такого типу не виникають.

Другою особливістю роботи соціальних працівників є відповідальність перед законом. При виконанні громадської роботи соціальні працівники несуть особливу відповідальність за наслідки своїх дій, оскільки вони часто працюють з людьми безпорадними, з обмеженим ступенем фізичного та ментального здоров'я, неповнолітніми, uzалежненими особами, жертвами військових дій, злочинів, надзвичайних ситуацій.

Третьою особливістю надання послуг соціальної допомоги є ризик виникнення формалізму у ставленні до роботи. Обов'язок забезпечення послуг високої якості з одного боку і ризик бюрократизації виконання завдань, коли по документах все виглядає правильно, а результати роботи є невтішними.

Четвертою особливістю є змінність умов, широке коло контактів і значення міжособових стосунків. Соціальні працівники часто повинні пристосуватись до мінливих потреб клієнтів, створювати нові програми дій, пропонувати послуги, доступні і придатні для користувачів. Ще однією особливістю роботи в рамках завдань соціальної допомоги є необхідність співпраці з поліцією, закладами охорони здоров'я, школами, службами у справах дітей. На ефективність роботи соціальних працівників може впливати також «містечковий менталітет», коли громадяни не бажають розголошувати свої проблеми, соромлячись сусідів, перешкодами у роботі можуть бути різного роду стереотипи, наприклад, стосовно поведінки жінок, дітей, чоловіків.

П'ятою особливістю є необхідність спонукання громадян до активної соціальної поведінки, відходу від соціальної допомоги. Працівникам соціальної сфери доводиться зустрічатись із бідністю, безробіттям, звиканням громадян до пасивної ролі у суспільстві, звиканням до надання їм

пільг. Роль соціального працівника тут полягає у спонуканні до професійної активності пасивних отримувачів соціальної допомоги, а це потребує великого професіоналізму та відданості своїй роботі.

Шостою особливістю є обмежені ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні) громади. Для місцевого самоврядування в багатьох країнах, в тому числі і в Україні, найчастіше коштів на виконання завдань соціальної допомоги є недостатньо. Нестача ресурсів призводить до зниження якості та кількості послуг соціальної допомоги. Щоб впоратись з цією ситуацією до надання послуг можна залучати спонсорів, шукати соціальних партнерів, підтримувати самодопомогу, об'єднати зусилля декількох органів місцевого самоврядування.

Сьомою особливістю є низька кваліфікація та компетентність кадрів, або ж їх відсутність. Ця проблема існує через низьку привабливість професії, брак припливу молодих кадрів, звільнення частини працівників, низьку оплату праці. В той час, коли до працівників соціальної сфери висуваються щораз вищі вимоги – вони повинні мати не тільки відповідну освіту, кваліфікацію, але їм необхідні також юридичні знання, знання з економіки (наприклад, управління фінансами), вміння писати проекти та подавати заявки для отримання грантів, комунікативні навички оскільки робота передбачає спілкування з неурядовими організаціями, підприємствами, органами місцевого самоврядування, встановлення партнерських стосунків з ними та спільної реалізації проектів. Така співпраця є дуже важливою бо вирішити соціальні проблеми неможливо в рамках тільки одного сектора економіки. Вимогою до соціальних працівників є знання місцевих проблем, вміння будувати згуртовану спільноту, бо тільки згуртована спільнота дбає про кожного свого члена і може успішно вирішувати спільні проблеми. Таким чином, створення соціальної економіки є викликом для працівників соціальної сфери.

Восьмою особливістю є складність вимірювання результатів роботи соціальних працівників та соціальних служб органу місцевого самоврядування. У рамках завдань соціальної допомоги вирішення проблем окремих людей, сімей чи спільнот не завжди може бути критерієм досягнутих результатів. Таке мірило як фінансова вигода, може застосовуватись щодо надання соціальних послуг, але вкрай рідко. Частіше до уваги беруться зміни, які не піддаються прямим вимірюванням, а лише можуть бути оцінені як зміни у поведінці людей. Ці зміни може оцінити психолог, або ж соціологічні дослідження можуть дати таку інформацію. На відміну від інших напрямів роботи органів місцевого самоврядування (наприклад, розбудова інфраструктури чи реалізація проектів розвитку), в соціальній роботі досягнення результатів вимагає тривалих періодів часу і вони важко піддаються вимірюванню. Про це не повинні забувати очільники, керівники органів місцевого самоврядування, аналізуючи, проводячи моніторинг діяльності служб соціальної допомоги. Ефект від надання соціальної допомоги важко встановити, перевірити, на нього впливає багато факторів, тому на відміну, наприклад, керівника, який приймає рішення щодо податків,

посадова особа центру соціальної допомоги, який приймає рішення про надання допомоги, не має аналогічної гарантії ефективності, як співробітник з адміністрації, і в той же час несе відповідальність за долю людини, сім'ї, спільноти.

Наступним вагомим фактором є війна в країні, яка триває із 2014 року. Війна у країні наклала свій відбиток на соціальну сферу – навантаження на неї зросло в рази. Штат соціальних працівників суттєво зменшився – вони мігрували у західні області країни або ж закордон, а кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують допомоги значно зросла. Державна система соціальних послуг не була готова до такого потоку переселенців та збільшення осіб, які опинились у скрутних обставинах життя.

Висновки. Загалом, надання соціальних послуг населенню на рівні територіальної громади має суттєві переваги і дозволяє: наділити органи місцевого самоврядування повноваженнями з планування, організування, фінансування соціальних послуг; підвищити якість послуг; наблизити послуги до жителів територіальних громад; враховувати специфіку потреб отримувачів послуг; забезпечити широкий спектр послуг, їх вчасність, комплексність, попереджувальний характер; надавати послуги всім категоріям громадян, які їх потребують [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування: результати шостої хвилі соціологічного дослідження. Аналітичний звіт Council of Europe. 2021. 157 с.
2. Нечосіна О. Функціонування системи соціальних послуг в Україні: короткий опис. Київ. 2019. 16 с.

**Острецова Тетяна Олександрівна,**  
провідний концертмейстер кафедри  
музичного мистецтва та хореографії  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна

**Острецов Дмитро Іванович,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення»  
Навчально-науковий інститут математики та  
інформаційних технологій  
Державний заклад «Луганський  
національний університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна

## **ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ МІСТ: ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ГЕТЕБОРГА**

Сучасні міста стикаються з численними викликами: зміна клімату, зростання населення, проблеми з інфраструктурою та необхідність забезпечення стійкого розвитку. Для ефективного вирішення цих проблем потрібні інноваційні підходи до міського планування та управління. Цифрові двійники (digital twins) міст, що є віртуальними копіями реальних міських середовищ, здатні інтегрувати різноманітні дані та моделювати різні сценарії, стають перспективним інструментом для покращення планування та управління містами.

**Метою дослідження** є огляд досвіду міста Гетеборг (Швеція) у використанні цифрового двійника [1] та платформи NVIDIA Omniverse для планування святкування 400-річчя міста та подальшого розвитку концепції цифрового двійника для різних сфер міського життя.

У презентації на конференції NVIDIA GTC 2024 [3], яка проходила 18-21 березня 2024 року в місті Сан-Хосе, США, розробники зі Швеції, представили результати своєї роботи по переносу у віртуальний світ міста Гетеборг [2]. Це друге за величиною місто Швеції, щоб спланувати святкування 400-річчя заснування створило свою точну цифрову копію.

Замість традиційних 2D-креслень та 3D-візуалізацій, команда проєкту використала цифровий двійник міста, що дозволило створити динамічну 3D-модель фестивальних майданчиків. За допомогою технології NVIDIA Omniverse було створено цифрового двійника – віртуальну копію середовища, де мали відбутися святкові заходи. Реалізація проєкту дала

можливість організаторам провести «віртуальні репетиції» фестивалю, адже у віртуальному світі можна було легко переміщати сцени, змінювати освітлення та навіть моделювати поведінку натовпу. Це допомогло виявити та усунути потенційні проблеми ще до початку заходу. Платформа NVIDIA Omniverse забезпечила можливість спільної роботи різних фахівців, таких як 3D-розробники, планувальники подій та менеджери проєкту, що сприяло прийняттю швидких та ефективних рішень.

Використання цифрового двійника дозволило передбачити потенційні проблеми та оптимізувати планування фестивалю. Віртуальна модель фестивалю була доступна для всіх охочих, що дало можливість краще ознайомитися з майданчиками та заходами.

В майбутньому місто планує використовувати цифрового двійника не лише для планування подій. Окрім планування фестивалю, Гетеборг активно розвиває концепцію цифрового двійника і для інших сфер міського життя. Проєкт «Virtual Gothenburg» має на меті створення цифрового двійника міста, що інтегрує різноманітні дані, такі як географічні дані, дані про будівлі, інфраструктуру, транспорт, екологічні показники та ін. Це дозволить використовувати цифровий двійник для моделювання та аналізу різноманітних сценаріїв. Наприклад, стане можливим моделювання наслідків повеней, впливу кліматичних змін, оптимізації транспортних потоків та ін. Цифровий двійник дозволить візуалізувати та аналізувати різні варіанти міського розвитку та приймати обґрунтовані рішення. Віртуальна модель міста буде також доступною для людей з обмеженими можливостями, що створить умови для їх кращого ознайомлення з містом та планування своїх пересувань.

Сучасне місто – це складний організм, де переплітаються різні культури, мови, фізичні можливості та соціальні статуси. Проте фізичне місто доступне не кожному. Багатьом родинам доводиться враховувати особливі потреби певних членів сім'ї, такі як фізичні бар'єри, психічні проблеми, проблеми, пов'язані з віком, соціальні фобії, розуміння мови.

Цифрова копія дозволяє створити віртуальну модель міста та проаналізувати доступність його інфраструктури для людей з різними потребами. Наприклад, можна визначити місця, де відсутні пандуси, звукові сигнали на світлофорах або тактильна плитка, та спланувати їх встановлення. Цифрова модель допомагає оптимізувати маршрути громадського транспорту з урахуванням потреб людей з інвалідністю. Можна визначити оптимальне розміщення зупинок, забезпечити доступність транспорту для людей на візках та розробити навігаційні системи для людей з вадами зору.



Цифрове місто може стати основою для розвитку інклюзивних сервісів, таких як онлайн-карти з інформацією про доступність об'єктів, мобільні додатки для людей з інвалідністю, системи перекладу жестовою мовою.

Така модель міста може бути використана для візуалізації проектів розвитку міста та залучення мешканців до процесу прийняття рішень. Це дозволить врахувати потреби різних груп населення та зробити місто більш інклюзивним.

**Висновки.** Досвід міста Гетеборг демонструє значний потенціал цифрових двійників та платформи Omniverse для покращення міського планування та управління. Використання цих технологій дозволяє підвищити ефективність планування. Візуалізація та моделювання різних сценаріїв надає можливість приймати більш обґрунтовані рішення, сприяти стійкому розвитку, дозволяє розробляти більш ефективні стратегії сталого розвитку. Цифрові двійники міст є перспективним інструментом для вирішення сучасних міських викликів та створення більш ефективних міст. Цифрова копія міста – це інноваційний інструмент, що має величезний потенціал для покращення інклюзивності та створення міста, зручного для всіх.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digital tvilling. Start – Göteborgs Stad. URL: <https://goteborg.se/wps/portal/start/goteborg-vaxer/sa-planeras-staden/digital-stadsutveckling/digital%20tvilling> (дата звернення: 25.03.2024).
2. How Gothenburg Used a Digital Twin of the City to Plan its 400th Anniversary | NVIDIA On-Demand. NVIDIA. URL: <https://www.nvidia.com/en-us/on-demand/session/gtc24-s62786/> (дата звернення: 10.04.2024).
3. NVIDIA. GTC march 2024 keynote with NVIDIA CEO Jensen Huang, 2024. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2F8yisiS6E> (дата звернення: 25.03.2024).

**Пак Наталія Тадеушівна,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та публічного управління

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

**Буняк Назарій Мар'янович,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Львівського національного університету імені Івана Франка

#### **УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ**

Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у демократичному суспільстві, забезпечуючи участь громадян у вирішенні питань, що

безпосередньо впливають на їхнє життя, та сприяючи розвитку місцевих громад. В Україні тема удосконалення діяльності місцевого самоврядування набуває особливої актуальності у зв'язку з низкою факторів. Децентралізація влади, що триває в країні, передбачає значне розширення повноважень та ресурсів місцевих органів влади. Це робить питання їх ефективного функціонування ще більш важливим. Модернізація місцевого самоврядування в Україні стає нагальною потребою, щоб відповідати сучасним викликам та можливостям. Вивчення міжнародного досвіду може допомогти Україні визначити кращі практики та підходи до вдосконалення діяльності місцевого самоврядування.

**Мета.** Дослідити та проаналізувати міжнародний досвід діяльності місцевого самоврядування з метою визначення кращих практик та підходів, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Наразі в українському суспільстві поширене уявлення про органи самоврядування як про низову ланку державної влади, а не як про інструменти публічної влади, що ґрунтуються на самоорганізації та активності самих громадян. Проте, паралельно з цим, триває експериментування з законодавчим регулюванням місцевого самоврядування, відчувається брак чіткої національної стратегії його розвитку, цілісної концепції та послідовної муніципальної політики [5, с. 84].

Вивчення досвіду європейських країн, які пройшли шлях становлення та вдосконалення системи місцевого самоврядування, може стати цінним активом для України в контексті побудови власної ефективної системи. Євроінтеграційні процеси, що охоплюють політичну, економічну, правову, соціальну та культурну інтеграцію України з ЄС, роблять це питання ще більш актуальним. Адже розбудова економічно розвиненої та соціально орієнтованої держави потребує не лише вивчення кращих світових практик, а й їх адаптації та впровадження з урахуванням сучасних викликів.

Слід підкреслити, що активізація децентралізаційних процесів та зростання кількості місцевих ініціатив створюють сприятливі умови для подальшого розвитку місцевого самоврядування та його трансформації на потужного політичного суб'єкта. Децентралізація стимулювала об'єднання сільських, селищних та міських рад у міцні територіальні громади з розширеними ресурсами та більшою самостійністю. Ця реформа, особливо в умовах війни, довела свою ефективність, адже дозволила громадам спільно й оперативно реагувати на нагальні проблеми:

- міграція населення;
- забезпечення продовольства;
- відновлення інфраструктури;
- оборона [1, с. 105].

Незважаючи на війну, українські громади продемонстрували самостійність у вирішенні багатьох питань, не очікуючи вказівок з центру, який зосереджений на обороні країни. Проте, на думку вітчизняних науковців, Україні й досі не вдалося створити дієву систему місцевого самоврядування. Хронічний дефіцит коштів та надмірна розрізненість громад

гальмують децентралізацію бюджету. Проблема розподілу повноважень між центральною владою та регіонами посилюється прагненням місцевих органів до більшого фінансування при одночасному браку досвіду виконання нових функцій [3, с. 6].

Попри передані частини загальнодержавних податків і зборів до бюджетів громад, незважаючи на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом України, більшість з 159 новостворених об'єднаних територіальних громад, так і залишилась дотаційними (125 громад отримують базову дотацію), а отже вони й надалі є фінансово неспроможними. Важливо зазначити, що на ці процеси суттєво вплинула російська збройна агресія в Україні, яка призупинила здійснення фінансової децентралізації та муніципальної реформи загалом, спричинивши величезні економічні збитки. Так, за десять місяців повномасштабної війни вітчизняна економіка втратила сотні мільярдів доларів, зокрема, на початок літа сума втрат становила близько 350 млрд доларів США, а на кінець 2022 року сягнула 700 млрд доларів [2, с. 62].

Робота органів влади на тимчасово окупованих територіях та в зонах бойових дій залишається складним завданням. Руйнування інфраструктури та логістики ускладнюють життя людей та створюють виклики для забезпечення їхніх потреб. До таких проблем належать питання документообігу, евакуації, організації гуманітарних коридорів, постачання продовольства тощо. Незважаючи на складнощі, більшість населених пунктів, за даними Національного агентства України з питань державної служби, частково адаптувалися до нових умов, продовжуючи представляти державу на окупованих територіях та захищаючи національні інтереси.

Важливо також відзначити, що законодавча база, яка регулює діяльність органів місцевого самоврядування, адаптується до нових реалій. Закони, прийняті під час воєнного стану, спрощують роботу місцевої влади та уряду, регламентують процедури призначення на посади та сприяють нормальному життю людей у постраждалих населених пунктах [1, с. 106-107].

По завершенні активної фази війни Україну очікує складне завдання – швидке та ефективно відновлення країни. Одним із пріоритетів на цьому етапі має стати реанімація економіки та продовження муніципальної реформи. З огляду на статус кандидата в ЄС, Україні необхідно впроваджувати реформи в різних галузях та підвищувати рівень життя населення. Проте війна призупинила процес інтеграції. Доцільно вивчити досвід зарубіжних країн, зокрема Швейцарії, яка є взірцем розвиненої соціальної держави.

Унікальною рисою швейцарського місцевого самоврядування є його незалежність у міжнародних відносинах. Згідно зі статтею 55 Конституції Швейцарії, кантони беруть участь у прийнятті міжнародних політичних рішень, що стосуються їх повноважень та ключових інтересів. Вони мають право укладати договори з іноземними державами в межах своєї компетенції. Ці угоди не повинні суперечити федеральним законам чи інтересам, а також

законодавству інших кантонів. Перед укладенням договору кантон зобов'язаний повідомити про це федерацію. В інших випадках відносини кантонів з іншими країнами регулюються Співдружністю на рівні держави.

Оскільки, однією з особливостей швейцарської моделі місцевого самоврядування є автономія на муніципальному рівні, то можна навести основні три характеристики цієї автономії:

1. Органи місцевого самоврядування мають широку свободу вибору способу організації власної адміністративної системи в рамках державного права, проте у різних штатах різний ступінь автономії.

2. Швейцарські муніципалітети мають широкі повноваження для виконання своїх завдань. Відповідно до принципу субсидіарності, всі види діяльності, які не підпадають під повноваження вищих політичних рівнів, підлягають впливу місцевої влади.

3. Чітка податкова автономія органів місцевого самоврядування. Громади самі розпоряджаються своїми фінансами [4, с. 577-578].

Досвід Швейцарії може слугувати взірцем для України. Зокрема, надання широких повноважень, автономії та незалежності органам місцевого самоврядування, а також розширення співпраці між ними та центральною владою на рівні рівноправних юридичних осіб. Цінним є й те, що органи місцевого самоврядування Швейцарії мають право укладати міжнародні договори. Це дає їм можливість здійснювати не лише внутрішню, а й зовнішню політику в окремих сферах, що може суттєво стимулювати економічний розвиток регіонів та вирішити низку проблем. Такий підхід є важливим елементом для ефективної реалізації міжнародних програм розвитку певних територій та покращення життя людей у них. Це також сприятиме ефективному повоєнному відновленню.

З метою підвищення ефективності муніципальної реформи в Україні після закінчення війни слід:

1) Розробити та прийняти перспективний план об'єднання територіальних громад. При цьому важливо враховувати всі особливості громад, зокрема географічні, економічні, культурні, етнічні, рекреаційні та інші.

2) Провести широку інформаційну кампанію щодо доцільності та переваг об'єднання територіальних громад. Громадяни повинні чітко розуміти, які позитивні зміни їм принесе цей процес.

3) Організувати навчальні семінари для працівників органів місцевого самоврядування та представників громадськості. На цих семінарах мають висвітлюватися різні аспекти реформи, щоб люди могли брати активну участь у її реалізації.

**Висновки.** Отже, в Україні місцеве самоврядування потребує чіткої стратегії розвитку, ґрунтованої на кращих світових практиках та децентралізації. Активізація децентралізації та зростання місцевих ініціатив створюють умови для посилення ролі самоврядування, яке продемонструвало свою спроможність під час війни. Війна негативно вплинула на реформу, але відкриває можливості для її вдосконалення після війни з використанням

міжнародного досвіду, зокрема досвіду Швейцарії. Адаптація міжнародного досвіду до потреб України дасть можливість покращити суспільно-політичне життя в окремих адміністративно-територіальних одиницях та сприяло б повоєнному відновленню України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балінський В. Стійкість громад як фактор збереження стабільності держави в умовах війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34, № 3. С. 104–108. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/16> (дата звернення: 13.04.2024).

2. Бедрій Р. Б. Поняття економічної основи місцевого самоврядування та її організаційно-правове забезпечення в умовах війни в Україні / Р. Б. Бедрій // Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага – Ужгород: Видавничий дім "Гельветика", 2023. –Т.1. Вип. 75. – С. 59-64. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52852> (дата звернення: 13.04.2024).

3. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 2. С. 5–14. URL: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.005> (дата звернення: 13.04.2024).

4. Філонова А. О., Масюк О. П. Швейцарська модель місцевого самоврядування як міжнародний досвід для України. Наука і молодь у XXI сторіччі : зб. матеріалів ІХ Міжнар. молодіж. науково-практ. інтернетконференції, м. Полтава, 30 листоп. 2023 р. Полтава, 2023. С. 577–579.

5. Щebetун І. С., Волошина К. Ю. Проблеми реформування місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські реалії. Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2023. Т. 2. С. 82–91. URL: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2022.2.9> (дата звернення: 13.04.2024).

**Пересадило Олександр Олександрович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

#### **УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Питання формування позитивного іміджу України та її влади вже кілька років це є одним із найнагальніших завдань, яке так і не вирішується належним чином. Проблема формування позитивного іміджу України та української влади охоплює кілька аспектів: формування внутрішнього іміджу

кількох рівнів – в столиці, власне на всеукраїнському рівні, на рівні європейських структур та окремих країн ЄС, а також загалом на міжнародному рівні. Крім того, завдання формування позитивного іміджу України і влади передбачає роботу з різними соціальними групами та структурами – позитивне (чи, принаймні, позитивніше, ніж тепер) сприйняття України та влади має бути в результаті сформоване у представників дрібного, середнього та крупного бізнесу, у представників органів виконавчої та законодавчої влади як нижчих, так і вищих за столичний рівнів, представників недержавних організацій та власне пересічних громадян.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування, як системний багаторівневий процес, здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [5].

Проблем формування іміджу органів державної та муніципальної влади приділяють увагу велика кількість вітчизняних та зарубіжних дослідників такі як, Г. Атаманчук, А. Вишневський, Н. Гончарук, В. Малиновський, Л. Пашко, Ю. Полянський, О. Оболенський, В. Олуйко, В. Сороко, В. Яцуба, і зарубіжними: Е. Аксьонов, Т. Базаров, Х. Беков, Г. Десслер, О. Турчинов, В. Сулемов та ін. [1- 6].

Однак, у дослідженнях цих авторів поза аналізом залишаються механізми формування іміджу органів місцевого самоврядування. Тому, тема є актуальною.

**Мета статті:** Розглянути сутність та чинники щодо формування позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.

Імідж – це результат і специфічна форма відображення предметів та явищ у світогляді людини, тобто почуттів, ідей, понять, що формуються на цій основі, та зроблених висновків.

Таким чином, імідж органів місцевого самоврядування – це уявлення жителів територіальної громади про місцеві органи самоврядування на основі довіри, залученості та інших факторів.

До основних особливостей іміджу можна віднести:

- 1) публічний портрет органу чи організації, що перебуває у динаміці;
- 2) відповідність об'єкту, що представляється, та сприйняття його населенням;
- 3) середнє між реальним та уявним.

Слід пам'ятати, що неможливо сформувати позитивний імідж місцевого самоврядування, якщо кожен громадянин, який проживає в певній громаді,

не відчуває, що цей орган діє в його інтересах. З погляду побудови відносин місцевого самоврядування із споживачами, особливу увагу слід приділяти важливості виконання обіцянок, а також підтримці та зміцненню довіри споживачів. Під час місцевих виборів кожен орган влади пропонує набір обіцянок, пов'язаних із результатом його дій. Ці обіцянки мають бути виконані для того, щоб партнерські відносини виникли та підтримувалися чи зміцнювалися.

Основне місце у формуванні іміджу місцевого самоврядування належить співпраці зі ЗМІ. Принципи роботи ЗМІ залежать від культурних, історичних та філософських засад, на яких ґрунтується суспільство. Але ефект від їхнього впливу скрізь однаковий: завдяки ЗМІ можна зробити політичну кар'єру або, навпаки, її повністю зруйнувати.

Щоб виглядати професійно у відносинах зі ЗМІ, потрібно [2]:

- Чітко формулювати свої цілі;
- ретельно готуватися до зустрічі з журналістами;
- не оминати «складні питання»;
- бути джерелом інформації для ЗМІ;

Не менш важливим для іміджу органів місцевого самоврядування є встановлення партнерських відносин із неурядовими організаціями. Для працівників ОМС можна запропонувати таку послідовність заходів, для покращення партнерства:

- скласти перелік проблем чи потреб, які можна вирішити;
- чітко сформулювати завдання;
- обрати форму співпраці відповідно до тієї проблеми, яку ви вирішуєте, і того результату, який ви хочете отримати;
- проведення моніторингу;

Реалізація іміджевої стратегії потребує чіткого визначення принципів та цілей. У цьому напрямі цікавим є досвід Єврокомісії. З метою оптимізації іміджу структур ЄС його представники розробили «Білу книгу з комунікаційної політики ЄС», в якій визначено такі основні засади іміджевої стратегії [7]

- Право на інформацію та свободу вираження поглядів Європа. Ці принципи закладені у Хартії основних прав Європейського Союзу;

- Інклюзивність. Усі громадяни повинні мати доступ до інформації з питань, що становлять суспільний інтерес. Це означає, що інформація має бути широко доступною через широкий спектр каналів, включаючи засоби масової інформації та нові технології, такі як Інтернет.

- Різноманітність. Громадяни мають різне соціальне та культурне походження, мають найрізноманітніші політичні погляди. Врахування цих поглядів.

- Участь. Громадяни повинні мати право висловлювати свої погляди, бути почутими та мати можливість діалогу з особами, які приймають рішення.

Отже, імідж державних органів за [3] «включає вісім компонентів:

1. Бізнес-імідж організації - уявлення про організацію як суб'єкт ділової активності (сюди входить повнота і своєчасність послуг, що надаються громадянам).

2. Образ співробітників: включає уявлення про спосіб життя, соціальний статус і деякі особисті психологічні характеристики.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення про культуру організації, її соціально-психологічний клімат.

4. Образ лідера: включає уявлення про можливості, цінності, психологічні характеристики та зовнішній вигляд лідерів.

5. Імідж персоналу - це узагальнене уявлення про персонал, професійну компетентність, включаючи мобільність, акуратність, обізнаність, висококваліфіковану підготовку, культуру спілкування, соціальнопсихологічні характеристики працівників, а також їх соціально-демографічні та фізичні дані.

6. Візуальний образ організації – це уявлення про організацію, що впливають з сприйняття інтер'єру офісу, приймальню, символи організації.

7. Соціальний імідж організації – це уявлення широкого загалу про соціальні цілі та роль організації в суспільному житті.

8. Образ послуги – це уявлення людей щодо особливих характеристик адміністративних послуг».

У «White paper on a european communication policy» також визначено три основні цілі іміджевої стратегії, у тому числі:

- поліпшення інформаційної освіти громадян - набуття ними навичок використання Інтернету, щоб мати можливість отримувати повну інформацію про суспільні дебати та брати участь у них у режимі реального часу.

- спілкування громадян. Створення форумів для громадського обговорення актуальних питань, що зміцнює взаємну довіру, повагу та готовність громадян до співпраці з органами державної влади.

- взаємодія громадян та державних структур. Створення механізму зворотнього зв'язку між громадянами та установами, що є необхідною передумовою розвитку демократичного суспільства. Надання зворотного зв'язку дозволяє оцінити результати запланованих дій та в нести потрібні корективи [7].

**Висновок.** Органи місцевого самоврядування мають вирішувати проблему покращення своєї репутації та іміджу. Задля цього важливо розуміти, які фактори найбільше сприяють створенню такої репутації, а які питання потребують найбільшої уваги.




Завдання підвищення іміджу органів місцевого самоврядування викликало багато суперечок останніми роками, оскільки бажання взаємодіяти з жителями як «споживачі» місцевих послуг стикаються з поганою оцінкою «іміджу» місцевого самоврядування. Тому, кожний орган місцевого самоврядування повинен скласти таку «іміджеву стратегію» задля формування довіри своїх громадян.

#### Список використаних джерел:

1. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення URL: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtsiv-stanproblemi-i-shlyahi-ih-virishennya>. (дата звернення: 23.02.2024)
2. Ільків Н., Карий О., Кушнарєнко О. Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування. Київ: Академпрес, 2003.
3. Кирик Г. Вплив іміджу організації на працівників. с. 55 – 57. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e250a153-04a6-4db6-88d5-5e388dd964ba/content> (дата звернення: 23.02.2024)
4. Пантелейчук І. В. Теоретико-методологічні засади формування позитивного іміджу органів державної влади. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Avtoreferat/f3b052e2-6dad-4b9f-a148-f60feee8d2de.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/f3b052e2-6dad-4b9f-a148-f60feee8d2de.pdf), 2014. (дата звернення: 23.02.2024)
5. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> дата звернення: 23.02.2024)
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 23.02.2024)
7. White paper on a european communication policy (presented by the Commission). URL: [https://europa.eu/documents/comm/white\\_papers/pdf/com2006\\_35\\_en.pdf](https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf) (дата звернення: 23.02.2024)

#### **Прогонюк Люмила Юрїївна,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування і міжнародної економіки  
Миколаївський національний  
аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна

 [orcid.org/0000-0003-0376-5079](https://orcid.org/0000-0003-0376-5079)

### **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Питання удосконалення системи місцевого самоврядування, забезпечення сталого розвитку громад, об'єднання зусиль різних учасників

цього процесу (громад, органів влади) для максимально ефективного та якісного задоволення потреб є актуальними сьогодні для всіх країни Європи, в тому числі Україна як держава-член Ради Європи, жителів відповідних територій.

Існуюча система місцевого самоврядування не повною мірою задовольняє потреби суспільства, органи місцевого самоврядування в багатьох випадках не забезпечують створення та підтримання сприятливого життєвого середовища для всебічного розвитку особистості та її самореалізації, захист прав, надання якісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг населенню відповідних територій.

Враховуючи важливість інституту місцевого самоврядування за останні роки зроблено чимало наукових досліджень, присвячені висвітленню різних аспектів теорії та практики місцевого самоврядування як в Україні, так і за кордоном. Перелік наукових статей свідчить про значний інтерес до цього питання з боку вчених. О. Кавилін провів дослідження проблематики становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні за 1991–2022 роки, наголошуючи на тому, що вагомим показником місцевого самоврядування в державі є рівень централізації чи децентралізації державної влади, рівень демократизму, зміст існуючого політичного режиму, переважання демократичних чи автократичних тенденцій [1, с. 247]. М. Руденко, аналізуючи вплив воєнного конфлікту на функціонування місцевого самоврядування в Україні, дослідив структуру, принципи, повноваження органів місцевого самоврядування [2, с. 226]. І. Щебетун дослідив сучасний стан правового регулювання служби в органах місцевого самоврядування, виокремивши фактори, які впливають на кадрові процеси [3, с. 31]. Проте, незважаючи на різноманіття підходів до вирішення актуальної проблеми, аналіз використання європейського досвіду, ці питання висвітлено, на наша думка уривчасто і потребує конкретизації та узагальнення.

Тому метою дослідження є визначення загальних проблем у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та наданні пропозицій щодо напрямів удосконалення правового регулювання цієї сфери відносин.

На момент прийняття Конституції 1996 року українські парламентарі не мали достатніх знань і досвіду, чіткого уявлення щодо визначення моделі державного управління на місцевому рівні для належного утвердження конституційних засад функціонування та розвитку місцевого самоврядування. Сьогодні у суспільній свідомості органи самоврядування здебільшого сприймаються як низовий рівень державної влади, а не як органи публічної влади самого населення, які організовані на засадах самоорганізації та самодіяльності. Водночас триває експеримент із законодавчим регулюванням місцевого самоврядування та відсутність національної стратегії розвитку місцевого самоврядування в Україні, цілісної виваженої концепції та послідовної муніципальної політики.

В Україні закріплено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, ряд основних правових актів, що створюють правові та фінансові основи діяльності органів місцевого самоврядування, проте основне завдання, закладене в до Основному Законі, – забезпечення прав територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення недостатньо ефективно було реалізовано.

Проголошений у квітні 2014 року курс на реформу децентралізації влади також ставив за мету вибір оптимальної моделі місцевого самоврядування та порядок формування органів місцевого самоврядування, створення механізмів децентралізації влади, забезпечення принципу субсидіарності та надання можливість інститутам громадянського суспільства брати участь у роботі органів місцевого самоврядування.

Сьогодні можна з упевненістю сказати, що незважаючи на низку недоліків і прорахунків, його впровадження стало одним із найбільших досягнень влади, результатом якого стали: надання органам місцевого самоврядування більшого обсягу прав у розпорядженні наявними ресурсами; підвищення їх зацікавленості у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів та пошуку додаткових джерел їх наповнення; зміцнення матеріально-фінансової основи населених пунктів; поява нових осередків активізації економічної діяльності тощо, в результаті чого територіальні громади отримали змогу підвищити якість надання публічних послуг населенню, реалізувати соціальні та інфраструктурні проекти, створити умови для залучення інвестицій та розвитку місцевих бізнес, розробка та реалізація програм місцевого розвитку тощо.

З 23 січня 2019 року в Україні розпочато реалізацію нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Кабінет Міністрів України прийняв Розпорядження «Про затвердження плану заходів щодо реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки».

Цей документ акцентує увагу на переході України до нових етапів реформи децентралізації влади, яка враховує закріплення попереднього позитивного досвіду та формування спроможних громад, а також зміну територіального устрою на рівні районів і громад. Визначено чіткі принципи розподілу влади та функцій контролю різних рівнів управління та розвитку форм місцевої демократії. Також 5 січня 2022 року схвалено проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Отже, як бачимо, Інститут місцевого самоврядування в Україні продовжує процес розвитку та вдосконалення з метою вибору оптимального варіанту свого функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кавилін О. А. Становлення місцевого самоврядування в Україні. Право та державне управління. № 1, 2023. С. 247–252. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.1.36>

2. Руденко М. В. Окремі питання функціонування місцевого самоврядування в Україні під час воєнного стану. Актуальні проблеми права: теорія і практика. № 2 (46), 2023, С. 226–236. DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-226-236>

3. Щебетун І. С., Писарева Е. А. Перспективи реформування муніципальної служби в Україні. *Науковий юридичний журнал Правові новели*, № 9, 2019. С. 31–37. DOI <https://doi.org/10.32847/ln.2019.9.04>.

### **Саєнко Ольга Олександрівна**

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами  
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна

## **ЩОДО ФОРМУВАННЯ ФІНАСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Дослідження щодо формування фінансової спроможності сільських громад має на меті розкриття можливостей покращення системи управління фінансами, виявлення факторів, які впливають на їхню фінансову стійкість, та розробку стратегій, спрямованих на підвищення фінансової роботи сільських громад. Такі дослідження можуть служити основою для розробки ефективних програм та політик, спрямованих на стимулювання економічного зростання та підвищення якості життя на сільських територіях. Розуміння та впровадження стратегій управління фінансами стає важливим завданням для забезпечення фінансової стійкості територіальних громад в умовах повоєнного відновлення країни.

**Метою** є теоретичний аналіз проблем та ключових напрямів формування фінансової спроможності територіальної громади.

Вклад вчених-економістів у вирішенні актуальних проблем функціонування територіальних громад є вагомим, але при цьому, слід звернути увагу на об'єктивну необхідність подальшого дослідження питань, що стосуються забезпечення їх спроможності в сучасних економічних умовах. Вагомі праці у цій сфері належать таким науковцям, як: Н. Васильєва, Н. Гринчук, Т. Дерун, В. Куйбіда, А. Ткачук, Г. Возняк, В. Коваль, І. Гринчишин, А. Єрьоменко, Б. Заблоцький, О. Іванова, Н. Белікова, Т. Крушельницька, Г. Маркович, Ю. Молодожен, І. Молоток, Г. Монастирський, Г. Недопад, О. Нездойминога, Б. Носулько, Я. Павлович-Сенета, Х. Патицька, В. Поліщук, Н. Вахновська, А. Рогуля, Л. Сухарська та інші.

Незважаючи на численну кількість наукових праць щодо розвитку самодостатніх територіальних громад, не були дослідженні шляхи формування спроможних територіальних громад в умовах воєнного стану.

У ході дослідження здійснювався аналіз літератури, пов'язаної з темою дослідження, а також це допомогло ідентифікувати, які терміни часто використовуються у досліджуваній галузі, і як вони визначаються різними авторами. Аналіз концептуальних моделей також дозволив визначити ключові поняття та їх взаємозв'язки.

Територіальна громада – це адміністративно-територіальна одиниця в деяких країнах, яка об'єднує населення та територію певного району чи місцевості. Такий термін існує в різних контекстах у різних країнах і може мати різні визначення та функції. Основна ідея територіальної громади полягає в тому, щоб об'єднати різні місцеві ресурси та функції управління для забезпечення більш ефективного та координованого розвитку на певній території [5].

Фінансова спроможність громади - це здатність територіальної громади (наприклад, місцевої ради або сільської територіальної громади) ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, забезпечувати стійкість фінансової ситуації та здійснювати необхідні фінансові функції. Фінансова спроможність вимірюється через такі показники, як рівень доходів та видатків, ефективність використання фінансових ресурсів, здатність до залучення фінансової підтримки, забезпечення фінансової стійкості та розвиток економіки громади [7, с. 15].

Оптимальна фінансова спроможність громади сприяє її стабільному розвитку та забезпеченню потреб населення [2].

Зважаючи на праці вітчизняних дослідників визначимо основні особливості формування спроможних територіальних громад, які вміщують такі напрями:

- територіальна об'єднаність: формування самодостатніх територіальних громад передбачає об'єднання кількох сільських рад, міських рад або селищних рад в єдину територіальну громаду. Це дозволяє збільшити обсяги ресурсів, які доступні для розвитку та надає більше можливостей для ефективного управління;

- стратегічне планування: самодостатні територіальні громади мають розробляти стратегічні плани розвитку, в яких визначаються пріоритети та завдання для подальшого розвитку території. Це допомагає забезпечити цільове спрямування ресурсів і враховувати потреби мешканців;

- фінансування: самодостатні територіальні громади отримують фінансування з різних джерел, включаючи місцеві податки та збори, дотації від держави, а також інвестиції та гранти. Забезпечення фінансової самодостатності є важливим аспектом розвитку самодостатніх територіальних громад;

- вибори та самоврядування: самодостатні територіальні громади мають свої обрані органи влади, які відповідають перед мешканцями громади. Це включає вибори голови громади та членів громадської ради, які здійснюють контроль над діяльністю громади;

– розвиток інфраструктури та послуг: Однією з основних цілей формування самодостатніх територіальних громад є забезпечення розвитку інфраструктури та надання якісних послуг для мешканців. Це може включати будівництво та ремонт доріг, шкіл, лікарень, культурних центрів тощо;

– залучення громади: важливо залучати мешканців до процесу прийняття рішень і визначення пріоритетів розвитку громади. Це може здійснюватися через громадські обговорення, консультації та інші форми громадської участі.

Стан фінансової спроможності сільських територіальних громад може бути різним в залежності від конкретної громади та її умов. Проте, загалом, сільські громади стикаються з певними фінансовими викликами, зокрема [3]:

1) Обмежені доходи: Сільські громади часто мають обмежений потенціал для залучення високодохідних джерел доходів, що може обмежувати їх фінансові можливості.

2) Невеликий бюджет: Бюджетні асигнування для сільських громад зазвичай менші у порівнянні з міськими територіальними громадами, що ускладнює здійснення проектів розвитку та забезпечення якісних послуг для мешканців.

3) Залежність від державного фінансування: Багато сільських громад залежать від державного фінансування, що може бути непередбачуваним та нестабільним, що впливає на їх фінансову стійкість.

4) Відсутність ресурсів та інфраструктури: Недостатня інфраструктура та обмежені ресурси у сільських громадах можуть обмежувати їх здатність залучати інвестиції та забезпечувати економічний розвиток.

5) Відсутність фінансової експертизи: Недостатня кваліфікація та знання про фінансове управління можуть ускладнювати ефективне використання фінансових ресурсів у сільських громадах.

У 2018-2020 роках спостерігалася негативна тенденція, щодо скорочення дохідної та видаткової частин бюджетів громад, у 2021 році завдяки реформам уряду та розширення підтримки місцевих бюджетів дохідна та видаткова частини значно зросли в порівнянні з 2020 роком, у 2022 році з початком повномасштабної агресії російської федерації проти України завдяки підтримці міжнародних партнерів обсяг місцевих бюджетів змогли утримати на довоєнному рівні, але якщо врахувати різку інфляцію та дефіцит деяких товарів то можна сказати, що місцеві бюджети значно постраждали [4; 6].

Аналіз стану фінансової спроможності сільських територіальних громад, показує, що деякі громади успішно впроваджують заходи для поліпшення своєї фінансової ситуації, а саме:

1) Вдосконалюють системи фінансового управління та контролю: Впроваджують ефективні системи бухгалтерського обліку, фінансового контролю, аудиту та оцінки ефективності фінансових процесів.

2) Розвивають партнерства та співпрацю: Встановлюють співпрацю з іншими громадами, місцевими підприємствами, неприбутковими

організаціями та донорськими організаціями для спільного вирішення фінансових викликів та реалізації проєктів.

3) Розвивають місцеві підприємства та сільське господарство: Стимулюють розвиток сільського господарства та місцевих підприємств, що сприяє збільшенню прибутку та створенню нових робочих місць.

4) Використовують можливості залучення зовнішніх ресурсів: Активно залучають інвестиції, гранти, субсидії та інші джерела фінансування для реалізації проєктів розвитку та підтримки місцевих ініціатив.

5) Впроваджують ефективне бюджетування та фінансове планування: Розробляють стратегічні плани та бюджетні програми, управляють видатками, забезпечують контроль за виконанням бюджету та ефективне використання фінансових ресурсів.

Зазначені заходи допомагають сільським територіальним громадам поліпшити їх фінансову спроможність, забезпечуючи стійкий розвиток та покращення якості життя мешканців. Проте, важливо пам'ятати, що кожна громада має унікальні особливості і вимоги, тому необхідно розробляти індивідуальні стратегії і рішення, враховуючи конкретні умови та потреби сільських громад. Досягнення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами є ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку сільських територій і підвищення їх економічного потенціалу [1].

**Висновки.** На основі вищевказаного, можна зробити висновки:

1) Розвиток фінансової спроможності сільських територіальних громад вимагає комплексного підходу, який включає покращення податкової системи, прозорого та ефективного фінансового управління, розробку інвестиційних стратегій та сприяння розвитку місцевого підприємництва.

2) Для досягнення сталого розвитку сільських територій необхідно забезпечити збалансоване використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток інфраструктури, соціальних послуг, освіти, охорони здоров'я та інших важливих сфер.

3) Стан фінансової спроможності сільських територіальних громад варіюється і залежить від різних факторів, таких як економічний потенціал, податкова база, фінансові ресурси та ефективність управління.

4) Незважаючи на виклики, сільські територіальні громади мають потенціал для розвитку своєї фінансової спроможності шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, розширення доходної бази та використання можливостей міжмуніципальної співпраці.

Таким чином, успіх в процесі формування фінансової спроможності сільських територіальних громад залежить від планування та реалізації ефективних стратегій фінансового розвитку та участі громадськості, партнерства з бізнесом та державними органами, а також використання інноваційних підходів та передового досвіду

**Список використаних джерел:**

1. Баб'юк І., Чепель О. «Основні аспекти формування спроможних територіальних громад». URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/miscevesamovryaduvannya/463/>. (дата звернення: 02.03.2024)



2. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія». 2012. 128 с.

3. Гончаренко М. В. «Механізми формування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах децентралізації», 2017 URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-2/doc/2/03.pdf>. (дата звернення:10.03.2024)

4. Державний веб-портал бюджету для громадян. Openbudget: веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>. (дата звернення:12.03.2024)

5. Морозюк Н. В. Теоретичні аспекти самодостатності сільських територіальних громад: URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/173.pdf> (дата звернення:02.03.2024)

6. Основні фінансові показники громад – експерти створили дашборд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835?page=3>. (дата звернення:12.03.2024).

7. Станкус Т., Крот Ю. Місцеві податки і збори. Харків: Фактор, 2017. 80 с.

**Седюк Оксана Борисівна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

## **ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Взаємодія влади та інститутів громадянського суспільства (ІГМ) – це запорука розвитку демократії та правової держави в Україні. До того ж, у зв'язку із проведенням масштабних військових дій на території України внаслідок фактично оголошеної війни російською федерацією, назріла термінова та безпрецедентна у своїх масштабах необхідність у фінансовій та іншій матеріальній підтримці України для опору агресору. Проте існують певні проблеми в цій сфері (Недостатня правова та інституційна підтримка ІГС, Слабкість ІГС, Недовіра між владою та ІГС, відсутність культури діалогу тощо), які потребують вирішення, актуалізують цю проблематику та спонукають до подальшого вивчення.

Різні аспекти взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства висвітлено у наукових працях таких вчених, як В. Буряк, В. Гуцов, І. Загайнова, О. Зайчук, В. Карлова, С. Кравченко, В. Козак, Т. Крушельницька, В. Мартиненко, Р. Науменко, Н. Нелезенко, Н. Оніщенко, І. Пантелейчук, Ю. Сурмін, Н. Щур [2].



**Мета розвідки** – виокремити основні принципи взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства.

Як ніколи раніше виникла нагальна потреба в отриманні різних видів гуманітарної допомоги, де далеко не останню роль відіграє благодійництво, діяльність громадських об'єднань та міжнародних неурядових організацій, які є своєрідними хабами, що приймають та передають гуманітарну та іншу допомогу.

Хоча такі категорії, як: «громадяни», «громадськість», «громадянське суспільство» та «інститут громадянського суспільства» є спорідненими, проте це не означає, що вони тотожні. Громадянин – це формально закріплена законом належність особи до держави. Статус громадянина людині надається. Він означає підданство, підпорядкованість законам держави, наділеність обов'язками перед державою, володіння соціальними, політичними та іншими правами. Належність особи до народу певної держави робить особу громадянином цієї держави, але й належність особи до держави також робить особу громадянином цієї держави. [7].

Громадянин – це завжди людина, проте в юридичному значенні не кожна людина може бути громадянином. Поняття «громадянин» визначає місце людини в державі. Громадяни становлять найчисленнішу категорію населення. Належність їх до держави або країни є формально юридично оформленою, тому громадяни мають певні права та обов'язки щодо певного соціуму і підпорядковуються певним нормам поведінки.

Громадськість – це активне соціальне утворення, яке має відношення до суспільства, громади чи окремого колективу та в певний момент об'єднується навколо певної проблеми задля пошуку шляхів її вирішення. Сама громадськість безпосередньо не залучена до виконання владних функцій, але залучається до обговорення, дискусій, виконує дорадчі функції тощо [6].

Також «громадськість» є «громадянське суспільство», яке відображає історичний феномен, що виникає на певному етапі розвитку суспільства свого роду якісна ознака, що характеризує його ступінь зрілості[9]. Громадянське суспільство (ГС) є багатозначним і багатоскладовим поняттям, що пов'язане із діяльністю громадян і формалізованих та неформалізованих інститутів громадянського суспільства з метою утвердження та захисту прав і свобод людини, а також участі в управлінні державними справами та здійсненні контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб.

Громадянське суспільство – це суспільство з розвинутими економічними, культурними, правовими і політичними відносинами між його членами, які не залежать від держави, а взаємодіють з нею, створюючи суспільство громадян високого соціального, економічного, політичного, морального і культурного статусу на базі розвинутих правових відносин. Отже, категорії «громадськість» та «громадянське суспільство» є не взаємовиключними, а навпаки – взаємодоповнювальними. ГС є своєрідним соціальним простором, у якому люди пов'язані й взаємодіють між собою як

незалежні одне від одного, так і від держави та в якому громадяни прагнуть впливати на різні сфери суспільного життя. ГС не є віддаленим від держави, а навпаки, з одного боку, є стадією становлення держави, а з іншого – частиною її функціонального механізму [1].

Громадянське суспільство – це таке суспільство, в якому головна дійова особа – громадянин як автономний суб'єкт, який є:

- людиною, яка усвідомлює себе вільним членом суспільства;
- індивідом, вільним економічно – має право вибору форм і видів трудової діяльності, зокрема підприємницької; вільним ідеологічно і політично; – суб'єктом, який наділений правами і свободами, зокрема правом приватної власності («суб'єкт-власник»);
- особою, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством; – громадянином, який захищений законом від прямого втручання і примусових обмежень з боку держави.

Досліджуючи організаційно-правові форми й принципи діяльності сучасних благодійних організацій в Україні, варто насамперед розкрити сутність поняття «організація». На думку вченого Г. Монастирського, організацію можна визначити як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил. Організація – елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму [4, с. 56].

Американський науковець Ч. Барнарда дає таке визначення організації зазначають: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей». Однією з ознак організації вони називають наявність принаймні двох осіб, які об'єднані спільною метою і вважають себе частиною однієї групи. Отже, організація пов'язана з групою осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети [8].

Питання про походження та сутність благодійних організацій тісно пов'язане з поняттям «благодійна діяльність», формами та принципами її здійснення на різних етапах розвитку суспільства й у різних правових системах. Однак і нині недостатньо вивчено не тільки саму проблему благодійності, а й необхідність її здійснення в рамках благодійних організацій.

Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» містить спеціальну класифікацію організаційно-правових форм благодійних організацій – це членська благодійна організація, благодійний фонд, благодійна установа, інші благодійні організації (фондації, місії, ліги тощо), вказуючи на те, що благодійні організації можуть створюватися і в інших організаційно-правових формах [3].

Отже, під інститутами громадянського суспільства (ГС) розуміємо громадські організації – добровільні об'єднання громадян, які створені з їх ініціативи, характеризуються чіткою структурою та спільними цілями для здійснення й захисту своїх прав і свобод, задоволення політичних,

економічних, соціальних, творчих, культурних та інших інтересів. Розвинене громадянське суспільство – це сприятливе середовище для самовиявлення і реалізації потреб та інтересів громадян, структурними елементами якого є сукупність недержавних громадських інституцій та організаційних заходів, що формують демократичне суспільство соціального, політичного, конфесійного консенсусу шляхом конструктивної взаємодії зі сферою державного управління.

До інститутів громадянського суспільства належать громадські організації, професійні і творчі спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи [5]. Особливо в умовах адміністративних та економічних реформ зв'язок органів державної влади з громадськістю забезпечує стабільність у суспільстві, можливість управлінських структур спиратися на громадську думку та за необхідності ефективно коригувати процеси державного управління.

**Висновки.** Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства може набувати різних форм залежно від цілей і специфіки діяльності органу влади, обсягу його повноважень та масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень).

З'ясовано, що взаємодія органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства організовується на основі таких принципів:

соціальне партнерство – налагодження конструктивної взаємодії органів виконавчої влади, зазначених інститутів і суб'єктів господарювання для вирішення питань державного управління і суспільного життя;

забезпечення рівних можливостей – створення органами виконавчої влади однакових умов для діяльності інститутів, пов'язаної із захистом прав і свобод людини та громадянина, наданням соціальних послуг;

взаємовідповідальність – усвідомлення органами виконавчої влади та інститутами спільної відповідальності за рівень їх взаємодії;

відкритість та прозорість – забезпечення органами виконавчої влади доступу інститутів до інформації шляхом:

розроблення і впровадження ефективного механізму налагодження комунікацій з громадськістю;

надання інститутам у повному обсязі інформації про свою діяльність, за винятком тієї, що відповідно до законодавства становить державну таємницю;

проведення роз'яснювальної роботи щодо доцільності розроблення проектів рішень та їх прийняття;

сприяння висвітленню у засобах масової інформації проектів ефективного співробітництва органів виконавчої влади з інститутами, питань розвитку громадянського суспільства;

участь інститутів у формуванні та реалізації державної політики – залучення органами виконавчої влади інститутів як заінтересованих сторін до управління державними справами;

невтручання – унеможливлення втручання органів виконавчої влади у діяльність інститутів, за винятком випадків, установлених законом;

визнання органами виконавчої влади різних видів діяльності інститутів – створення умов для різноманітної діяльності інститутів, налагодження взаємодії з ними на професійно-профільній основі;

ефективність процесу взаємодії – досягнення позитивних результатів у процесі взаємодії органів виконавчої влади з інститутами, прийняття органами виконавчої влади рішень з урахуванням суспільних потреб та інтересів [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрущенко В. Організоване суспільство / *Інститут вищої освіти АПН України*. Київ, 2006. 350 с.
2. Взаємодія органів виконавчої влади та громадських інституцій: адміністративно-правовий аспект URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/4/21.pdf> (дата звернення: 03.03.2024)
3. Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» від 16 вересня 1997 року № 531/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/531/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.03.2024)
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. N 1035-р. КОНЦЕПЦІЯ сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.03.2024)
6. Сучасна політична лексика : енциклопедія словник-довідник / за наук. ред. Хоми Н. М. Львів : «Новий Світ-2000», 2015. 396 с.
7. Суржинський М. І. Інститут громадянства України: констит.-прав. аспект / М. І. Суржинський. Київ : *Наукова думка*, 2011. 2015 с.
8. Федоренко В. Г. Основи менеджменту URL: [https://pidru4niki.com/1472031650964/menedzhment/organizatsiya\\_obyekt\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1472031650964/menedzhment/organizatsiya_obyekt_upravlinnya) (дата звернення: 03.03.2024)
9. Щедрова Г. П. Громадянське суспільство та політична культура: теоретичний і прикладний аспекти. Монографія / Галина Петрівна Щедрова. Луганськ : Вид-во «Елтон-2», 2009. 308 с.

**Стамат Вікторія Михайлівна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-5789-4023

**Радько Дмитро Русланович,**  
здобувач другого (магістерського) вищої освіти  
рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна

## **СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Стресостійкість є важливою якістю для державних службовців, оскільки їх робота часто пов'язана зі стресовими ситуаціями. Державні службовці мають справу з великими обсягами інформації, жорсткими термінами, складними ситуаціями та проблемами громадян. Водночас від їхніх рішень залежить ефективність роботи державних органів та задоволеність громадян.

Незважаючи на важливість стресостійкості, на сьогодні бракує комплексних досліджень рівня та чинників стресостійкості серед державних службовців в Україні. Недостатньо уваги приділяється розвитку стресостійкості під час професійної підготовки та підвищення кваліфікації. Актуальним є вивчення ефективних методів та інструментів підвищення стресостійкості державних службовців.

Дослідження стресостійкості та шляхів її розвитку у державних службовців є надзвичайно необхідним з огляду на важливість цієї якості для ефективного виконання ними професійних обов'язків.

**Метою** даного дослідження є вивчення специфіки професійної діяльності та ідентифікація чинників стресу у роботі державних службовців.

Стрес – це стан фізичної та психічної напруги, що виникає внаслідок впливу несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників (стресорів) і проявляється комплексом неспецифічних реакцій організму [3]. Науковці виділяють три підходи до аналізу професійного стресу [1]:

– стимульно-реактивний підхід – розглядає стрес як реакцію організму на шкідливі стимули середовища (надмірне навантаження, шум, небезпечні умови праці тощо).

– психодинамічний підхід – аналізує внутрішні психологічні конфлікти та неусвідомлювані мотиви як джерела стресу.

– транзакційний (взаємодіючий) підхід – розглядає стрес як результат взаємодії між особистістю та оточенням, приділяє увагу когнітивній оцінці стресової ситуації.

Професійна діяльність державних службовців пов'язана зі значними стресовими чинниками. До них належать: великі обсяги роботи, брак часу, складні завдання, необхідність приймати відповідальні рішення, конфліктні ситуації з громадянами, ненормований робочий день тощо.

Тривалий вплив стресу призводить до професійного вигорання держслужбовців: емоційного виснаження, деперсоналізації, редукції професійних досягнень. Зокрема, спостерігається втрата інтересу до роботи, зниження мотивації, цинічне ставлення до клієнтів та колег. Це погіршує якість виконання посадових обов'язків та знижує задоволеність роботою, що в кінцевому підсумку призводить до плинності кадрів у державних органах.

Рівень стресу серед українських чиновників вищий, ніж серед працівників приватних компаній та підприємств. За різними оцінками від 40% до 80% держслужбовців мають ознаки «вигорання».

Серед основних чинників, що зумовлюють високий рівень стресу, називають: великі обсяги роботи, жорсткі часові рамки, складні завдання, недостатня автономність та підтримка керівництва, низька заробітна плата.

Професійний стрес та «вигорання» серед державних службовців є суттєвою проблемою, що потребує розробки комплексних програм профілактики та подолання на державному рівні [2].

Тому важливим є формування стресостійкості державних службовців як здатності протистояти стресовим чинникам, зберігати ефективність діяльності в складних ситуаціях. На здатність держслужбовців протистояти стресу та зберігати працездатність в складних ситуаціях впливає цілий комплекс індивідуальних та організаційних чинників.

До індивідуальних чинників належать:

- особистісні риси (емоційна стійкість, впевненість, оптимізм тощо);
- досвід подолання стресу;
- рівень самоорганізації та тайм-менеджменту;
- соціальна підтримка сім'ї та друзів.
- Організаційні чинники включають:
- корпоративну культуру (належний психологічний клімат в колективі);
- стиль керівництва (демократичний);
- систему заохочення та винагород;
- можливості для професійного зростання;
- комфортні та безпечні умови праці.

Стрес на роботі – проблема, актуальна для більшості людей. Він негативно впливає як на продуктивність праці, так і на здоров'я та добробут співробітників. Існують ефективні способи боротьби з цією проблемою як на особистому рівні працівника, так і на рівні організації [8].

Необхідно зазначити, що науковці виділяють ще два важливих терміни «стресова терпимість (толерантність)» та «стресостійкість». Толерантність до стресу – це здатність витримувати тиск або невизначеність, при цьому не стати агресивним до себе та інших. Стресостійкість – це здатність

відновлювати позитивне ставлення до себе та інших після невдачі, труднощів чи інших негативних впливів [6].

На персональному рівні корисно дотримуватись здорового способу життя – правильно харчуватися, достатньо спати, займатися спортом та регулярно практикувати релаксаційні техніки, такі як медитація, йога чи м'язова релаксація. Ці заходи допомагають організму краще протистояти стресу та швидше відновлюватись після напружених періодів.

Крім того, формування стійкості до стресу можливе через управління власною поведінкою та рисами, відповідно до піраміди, представлені на рис.1.



**Рис.1. Піраміда формування стресостійкості**

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [7]

Основні шляхи підвищення стресостійкості можемо зазначити так:

- регулярна фізична активність та правильне харчування;
- дотримання режиму сну та відпочинку;
- практика технік релаксації та медитації;
- розвиток позитивного мислення та навичок вирішення проблем;
- підтримка соціальних зв'язків та спілкування;
- встановлення балансу між роботою та особистим життям;
- пошук джерел натхнення та задоволення [7, 4].

Організації також можуть вживати заходів для зниження рівня стресу серед персоналу. Популярними є запровадження гнучкого графіку роботи, заохочення регулярного відпочинку шляхом надання додаткових вихідних та премій за використання відпусток, а також проведення тренінгів з навчання методам ефективного управління стресом. Передові компанії, такі як Google та Virgin, йдуть ще далі і облаштовують просторі офіси зонами відпочинку, спортзалами, щоб співробітники мали змогу розслабитися та підтримувати форму в робочий час. Такі ініціативи покращують емоційний стан колективу та підвищують лояльність до роботодавця [6].

**Висновки.** Аналіз наукових джерел та результатів досліджень свідчить про високу актуальність проблеми професійного стресу серед державних службовців. Їх робота пов'язана зі значними стресовими чинниками: великі обсяги завдань, обмежені ресурси, складні ситуації, необхідність приймати відповідальні рішення тощо.

За результатами досліджень, понад 60% опитаних держслужбовців відчують симптоми професійного стресу. Рівень стресу вищий серед чиновників, ніж серед працівників комерційних структур. Наслідками є професійне вигорання, втрата мотивації, плинність кадрів, що негативно позначається на ефективності державного управління.

Отже, формування стресостійкості державних службовців є важливим завданням. Вона залежить від комплексу індивідуальних та організаційних чинників. Впровадження заходів щодо підвищення стресостійкості рекомендується здійснювати для працівників та в цілому для установ, організацій.

З огляду на високу суспільну значущість професійної діяльності державних службовців, необхідно розробити комплексні програми профілактики та подолання професійного стресу цієї категорії працівників на державному рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванов І.І. Професійний стрес: теорія і практика. Київ : Наука, 2019. С. 54-56 (дата звернення: 13.03.2024).
2. Людське життя як вища цінність: проблема професійного стресу працівників освітньої, соціальної та правоохоронної сфер // Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2018. 134с. URL : <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/lyudske-zhyttya-yak-vyscha-tsinnist.pdf> (дата звернення: 13.03.2024).
3. Міністерство охорони здоров'я України. Що таке стрес? URL : <https://moz.gov.ua/article/health/shcho-take-stres> (дата звернення: 13.03.2024).
4. Стресостійкість: як її підвищити. URL : <https://psychology.com.ua/stresostijkist-yak-jiji-pidvyshchyty/> (дата звернення: 13.03.2024).
5. Як підвищити стресостійкість: поради психолога. URL : <https://www.unian.ua/health/10001930-yak-pidvishchiti-stresostijkist-poradi-psihologa.html> (дата звернення: 13.03.2024).
6. James G. (2018) The 10 Companies With The Best Health And Wellness Benefits. URL : <https://www.inc.com/geoffrey-james/the-10-companies-with-best-health-and-wellness-benefits.html> (дата звернення: 13.03.2024)
7. Susan Simpson (2018). Stress Tolerance and Resiliency: Tough As Titanium. URL : <https://www.pairin.com/stress-tolerance-resiliency-tough-titanium/> (дата звернення 13.03.2024)
8. Why stress at work is now a global epidemic (2020). URL : <https://www.bbc.com/worklife/article/20201203-why-stress-at-work-is-now-a-global-epidemic> (дата звернення: 13.03.2024)



**Стрижак Тетяна Валеріївна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна

## **РОЛЬ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

У більшості демократичних країн світу організація влади на місцях (управління місцевими справами) здійснюється через відповідні місцеві органи виконавчої влади (державні адміністрації), які призначаються главою держави та/або вищими центральними органами виконавчої влади держави, а також через представницькі та виконавчі органи, які обираються населенням відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Представницькі органи мають назву органів місцевого самоврядування (муніципального управління).

Успіх адміністративних та соціально-економічних реформ в Україні залежить від взаємодії між представницькою та виконавчою гілками влади. На сьогоднішній день ефективній взаємодії органів місцевого самоврядування і органів державної влади в Україні заважає неефективний механізм взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій та відсутність чіткого розподілу повноважень і відповідальності між органами місцевого самоврядування різного рівня. Тому проблема вдосконалення взаємодії органів державної влади й органів місцевого самоврядування є актуальною і впливає на трансформаційні процеси, які відбуваються в державі. Від якості взаємодії органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади між собою дуже часто залежить результативність управління регіоном, районом чи громадою.

Місцеве самоврядування в Україні – дозвіл територіальній громаді жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду населення декількох сіл, селища та міста – незалежно вирішувати питання місцевого рівня в межах Конституції України і законів України. Місцеве самоврядування – це форма публічної влади, що втілюється специфічними суб'єктами – територіальними колективами і сформованими ними органами, має винятковий об'єкт – питання місцевого значення, та відбувається на основі використання окремого виду публічної власності – муніципальної [2].

Місцеве самоврядування виконується територіальними громадами сіл, селищ, міст як прямо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які репрезентують спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [2].

Територіальна громада села, селища чи міста являється первинним суб'єктом місцевого самоврядування та головним носієм його повноважень та обов'язків [3].

Система місцевого самоврядування є досить розгалуженою, що визначає вимогу системності для очікуваних реформ. Ключовим інструментом для успішної трансформації системи місцевого самоврядування має бути науковий та інституційний супровід реформ. Для підвищення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування є необхідним забезпечення збалансованості здійснюваних функцій шляхом утворення на регіональному рівні повноцінних виконавчих органів районних і обласних рад та модернізації окремих елементів і розширення їх переліку за рахунок інституційних форм, що на практиці довели свою дієвість [1].

Відповідно до статей 140 і 141 Конституції України, ст. 11 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (далі – Закон) до виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи. У главі 2 Закону визначаються повноваження виконавчих органів цих рад. Глава 5 цього ж Закону встановлює порядок формування, організації роботи органів виконавчої влади і посадових осіб. У статті 51 глави 5 говориться про виконавчий комітет сільської, селищної, міської, районної в місті ради, а у статті 52 – про повноваження виконавчого комітету; у 53 статті – про організацію його роботи; у статті 54 – про відділи, управління та інші виконавчі органи рад [2].

Виконавчий комітет ради утворюється у складі відповідно сільського, селищного, міського голови, районної в місті ради – голови відповідної ради, заступника (заступників) сільського, селищного, міського голови, голови районної в місті ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, а також керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, інших осіб [2, 3].

Створення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної виконавчої влади, що являються дієвими, можлива лише за умови чіткого визначення сутності їх взаємодії. Вирішення цього питання повинно здійснюватися через розгляд значення таких категорій, як «взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної виконавчої влади» та їх взаємозв'язку з іншими пов'язаними категоріями.

Однією із найактуальніших і невідкладних проблем у побудові сучасної демократичної, конкурентоспроможної і єдиної Української держави, забезпеченні її сталого економічного розвитку є прискорення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а саме формування ефективного самоврядування на базовому, районному та обласному рівнях з утворенням відповідних інститутів, оптимізацію адміністративно-територіального устрою та чинної моделі територіальної організації влади, запровадження механізмів демократії на місцях, приведення їх у відповідність з європейськими засадами і світовими стандартами.

Взаєморозуміння, комунікація, об'єднання, взаємодопомога та конкуренція – всі ці складові входять до взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади.

Взаємодія що базується на потребі досягнення спільних цілей, крім тих методів, що визначені нормативно-правовими документами, може бути забезпечена неформальними методами взаємодії, що утворюються відповідно до інтересів учасників процесу. Під час розробки управлінських рішень щодо розвитку територіальної громади, ці методи мають бути враховані.

Для посилення взаємодії органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громади міста (села) необхідно спрямувати взаємодію всіх сторін на розвиток громадської ініціативи, залучення громадян до розробки рішень щодо місцевого розвитку та держави в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гордєєв О. К. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальної громади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місц. Самоврядування» / О. К. Гордєєв ; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Одеса, 2014. 20 с.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024)
3. Про органи самоорганізації населення: Закон України № 2625-III від 11.07.2001. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024)

#### **Сухорукова Анна Леонідівна,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Державний заклад «Миколаївський  
національний аграрний університет»  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

#### **Магар Анна Євгенівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державний заклад «Миколаївський  
національний аграрний університет»  
м. Миколаїв, Україна

### **РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Розвиток кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування має велике значення для сталого розвитку територіальних громад та ефективного функціонування держави в цілому. Зміни в політичному, економічному та соціокультурному середовищі вимагають вдосконалення системи управління на місцевому рівні та забезпечення високого рівня професійності, компетентності та мотивації кадрів. Дослідження цього

питання є актуальним для розроблення стратегій та програм, спрямованих на підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечення якісного надання громадських послуг, підвищення рівня задоволеності населення та підтримки сталого розвитку територій.

**Метою** даної статті є систематизація теоретичних положень щодо визначення сутності кадрового потенціалу органів місцевої влади, виявленні проблем та тенденцій його розвитку, розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку муніципальних структур.

Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності їхніх працівників. Тому розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових пріоритетів державної політики у цій сфері.

Кадровий потенціал і органи місцевого самоврядування взаємодіють для забезпечення стабільності, розвитку та ефективного управління на місцевому рівні. Таким чином, якісний кадровий склад дозволяє забезпечити ефективне та результативне виконання функцій самоврядування на місцевому рівні, сприяє підвищенню довіри громади до владних структур та впровадженню інноваційних підходів у діяльність органів місцевого самоврядування. Робимо висновок, що розвиток кадрового потенціалу забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, які можуть ефективно керувати муніципальними структурами на тривалий термін.

Щодо розкриття поняття «кадровий потенціал», за результатом аналізу наукових публікацій, з'ясовано, що існують різні трактування, які представлені у таблиці 1.

**Трактування терміну «кадровий потенціал» в літературних джерелах**

	Автор	Визначення поняття кадровий потенціал
	Дашко І. М. [2, с. 66]	можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку;
	Гонтюк В. А. [1, с. 13]	соціально-економічна категорія, яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства;
	Селіванов С. В. [5, с. 205]	стійка сукупність явних здатностей людини (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими темпорально та просторово, піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей;
	Ковальова О. М. [3, с. 219]	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал;

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування регіону – це наявні кадрові можливості у сфері служби в органах місцевого самоврядування, спрямовані на перспективу, які продовжують формуватися в певних суспільно-професійних відносинах. Вони характеризуються сукупністю кількісних і якісних ознак, мають структуру, постійно змінюються і перебувають у різних формах, здатні діяти таким чином, щоб реалізувати основні завдання державної і регіональної політики на найближчий період і перспективу [4, с. 132].

Кадровий потенціал органу влади складається з різних компонентів, які визначають його здатність до досягнення поставлених цілей та виконання функцій:

Потенціал керівництва відповідає за розробку стратегій розвитку місцевого самоврядування, формулювання місії та візії органу, прийняття

стратегічних рішень, ефективне управління ресурсами, розвиток місцевого середовища та забезпечення покращення якості життя громади.

Потенціал кадрової служби відповідає за розробку та впровадження кадрової політики, включаючи найм, збереження та розвиток персоналу, вирішення конфліктів та підтримку організаційної культури, забезпечує відбір кваліфікованих кадрів, організацію навчання та розвитку працівників, а також ведення документації та вирішення трудових питань.

Потенціал виробничого персоналу відповідає за здійснення конкретних функцій та завдань місцевого самоврядування, таких як надання адміністративних послуг, планування містобудівної діяльності, управління соціальними програмами, виконують рутинні та операційні завдання, необхідні для нормального функціонування органу місцевого самоврядування.

До проблем у сфері управління кадрами можна віднести: брак кваліфікованих працівників та недостатність кадрового резерву для забезпечення потреб в управлінні та виконанні функцій місцевого самоврядування, відсутність необхідних навичок та знань у працівників для ефективного виконання їхніх обов'язків, виїзд молодих та кваліфікованих кадрів з регіонів, брак стимулів та систем мотивації для працівників, що може призвести до невиправданого зниження продуктивності та професійної мотивації. Ці проблеми потребують системного підходу та розробки ефективних стратегій для їх вирішення з метою покращення управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування.

Сучасні тенденції кадрового потенціалу характеризуються коливанням рівня зайнятості у різних статево-вікових груп населення, зростанням розбіжностей між попитом та пропозицією на робочу силу. Це вимагає радикального перегляду стратегій управління цими процесами, щоб забезпечити збалансований розвиток робочих ресурсів, створити умови для отримання актуальних знань та першого професійного досвіду, а також сприяти професійному самовизначенню населення.

Таким чином, до тенденцій розвитку кадрового потенціалу можна віднести:

1. Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів та використання інноваційних методів управління кадрами для покращення ефективності та реалізації стратегічних завдань.

2. Підвищення уваги до розвитку лідерських якостей серед керівництва та співробітників місцевого самоврядування для забезпечення ефективного управління та впровадження змін.

3. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування з метою адаптації до змін у соціально-економічному середовищі.

4. Зростання співпраці між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та іншими суб'єктами для спільного вирішення соціально-економічних проблем та досягнення загальних цілей розвитку.

5. Впровадження стратегічного планування кадрового розвитку, спрямованого на забезпечення потреб у кваліфікованих кадрах, планування змін у структурі та складі персоналу з урахуванням стратегічних цілей та завдань органу влади.

Ефективними рекомендаціями щодо вдосконалення системи управління персоналом в муніципальних структурах можуть бути розвиток стратегічного планування кадрового розвитку, забезпечення доступу до навчання та підвищення кваліфікації для працівників, створення системи стимулювання та мотивації працівників для підтримки їхньої продуктивності та відданості, розробка системи оцінки продуктивності та звітності, яка дозволить визначити ефективність працівників та підрозділів, виявити сильні та слабкі сторони та приймати обґрунтовані управлінські рішення., забезпечення участі працівників у процесах управління та прийняття стратегічних рішень.

**Висновки.** Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування безпосередньо залежить від якості персоналу, його кваліфікації та професійної компетентності. Тому пріоритетним завданням державної політики в даній сфері є розвиток кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування регіону полягає у можливостях персоналу служити в органах самоврядування. Одним із ключових аспектів успішного функціонування органів місцевого самоврядування є кадрове забезпечення. Це включає в себе ряд заходів, спрямованих на задоволення потреб у кадрах, впровадження ефективних процесів управління персоналом, підвищення якості наданих послуг та підтримку досягнення кращих результатів в діяльності органів місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Вінниця, 2019. 212 с.

2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf).

3. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5. С. 218–222. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/39.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf) (дата звернення: 25.03.2024)

4 Незять В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. С. 130–136. URL : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019\\_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf) (дата звернення: 25.03.2024)

5. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Київ, 2019. 302 с.

**Тимошенко Ольга Олександрівна,**  
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Актуальність дослідження шляхів вдосконалення системи надання адміністративних послуг визначається низкою факторів. По-перше, сучасне суспільство ставить перед собою вимогу до швидкості, зручності та доступності отримання різноманітних адміністративних послуг. Зростання швидкості та ефективності цих процесів стає критичним для забезпечення задоволення потреб громадян і бізнесу. По-друге, у зв'язку з швидким розвитком технологій та дигіталізацією суспільства, інновації у сфері надання адміністративних послуг стають необхідним елементом конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. По-третє, в контексті постійних змін у вимогах громадян та уряду до адміністративних послуг, пошук нових підходів до їх надання та оптимізації процесів стає актуальною задачею для вдосконалення якості життя населення та підвищення рівня довіри до владних структур. В цьому контексті постає необхідність пошуку та впровадження ефективних стратегій та практик у сфері надання адміністративних послуг для досягнення поставлених цілей суспільного та економічного розвитку.

**Метою роботи** є дослідження та аналіз шляхів вдосконалення системи надання адміністративних послуг з метою підвищення ефективності, швидкості та якості обслуговування громадян і бізнесу. Крім того, метою є виявлення інноваційних підходів та передових практик у цій сфері з метою їх подальшого впровадження або адаптації для конкретного контексту.

Адміністративні послуги становлять основу для регулювання важливих аспектів соціального та економічного життя. Ефективна система їх надання сприяє підвищенню прозорості та відповідальності державних органів, а також забезпечує комфорт та зручність для кінцевих користувачів. Проте, наявні механізми часто характеризуються бюрократією, недостатньою швидкістю обробки звернень та низькою якістю обслуговування.

Адміністративні послуги – це діяльність державних, муніципальних та інших органів управління, спрямована на задоволення потреб громадян та організацій відповідно до законодавства. Вони охоплюють широкий спектр послуг, які можуть включати видачу документів (наприклад, паспортів, водійських прав, дозволів на зброю), реєстрацію актів цивільного стану (шлюб, розлучення, народження, смерть), надання муніципальних послуг (водопостачання, каналізація, управління відходами), а також багато інших видів адміністративної підтримки і сервісу.



Основною метою адміністративних послуг є спрощення взаємодії між державою та громадянами, підвищення ефективності та прозорості державного управління, а також забезпечення доступу до необхідних послуг та інформації відповідно до чинного законодавства. Вони можуть надаватися як у традиційній формі через відвідування офісів та установ, так і в електронній формі через інтернет-портали для зручності користувачів і підвищення ефективності процесів [1, с. 52].

Сучасний розвиток інформаційних технологій та зміни в суспільних відносинах ставлять нові вимоги до системи надання адміністративних послуг. Інтенсифікація процесів глобалізації, підвищення рівня інформаційної відкритості, а також зростання очікувань громадян щодо якості та доступності публічних послуг змушують державні установи шукати нові підходи до вдосконалення своєї роботи.

Для вдосконалення системи надання адміністративних послуг необхідно врахувати декілька ключових аспектів, що включають інтеграцію цифрових технологій, покращення якості обслуговування та оптимізацію внутрішніх процесів. Детальний розгляд цих аспектів допоможе забезпечити ефективність та доступність адміністративних послуг для громадян [2].

Перший крок до вдосконалення полягає в активній інтеграції цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг. Це включає створення єдиних електронних платформ для подачі заяв та документів онлайн, автоматизацію рутинних процедур і використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обробки звернень. Також важливою є інтеграція електронного цифрового підпису, що дозволяє громадянам отримувати послуги дистанційно, без необхідності особистої присутності у відомствах.

На другому етапі зосереджуємо увагу на підвищенні рівня обслуговування та задоволеності клієнтів. Це передбачає навчання персоналу новітнім технологіям обслуговування, культурі спілкування з клієнтами, а також реалізацію програм якості послуг. Важливо створити механізми зворотного зв'язку для збору відгуків та пропозицій від користувачів, що дозволить оперативно виявляти проблеми в роботі та швидко їх вирішувати.

Важливо здійснити глибокий аналіз поточного стану системи надання адміністративних послуг. Це дозволить виявити ключові проблеми та недоліки, які потребують негайного вирішення. Серед типових проблем можна виділити: складність доступу до послуг для певних категорій населення, тривалі часи очікування, високий рівень бюрократії, недостатня прозорість процедур та висока схильність до корупційних дій.

Для забезпечення ефективності системи адміністративних послуг необхідна оптимізація внутрішніх процесів. Це означає перегляд наявних процедур з метою їх спрощення і зменшення бюрократії, що включає зниження кількості необхідних документів та кроків для отримання послуг. Важливо також впровадити системи управління якістю та моніторингу ефективності роботи персоналу.

Не менш важливий аспект вдосконалення системи надання адміністративних послуг полягає в забезпеченні її прозорості та доступності

для всіх громадян. Це передбачає як фізичну доступність послуг через розширення мережі центрів надання адміністративних послуг, так і доступність інформації про послуги, процедури та вимоги до документів у зрозумілій та легкодоступній формі. Особливу увагу слід звернути на інклюзивність та адаптацію послуг для осіб з обмеженими можливостями [3, с. 196].

Необхідно також забезпечити широку участь громадськості у процесі вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Це можна реалізувати через створення публічних консультативних рад, проведення опитувань задоволеності послугами та використання зворотного зв'язку для внесення корективів у роботу державних установ.

Важливим аспектом є також регуляторна підтримка змін. Необхідно переглянути чинні законодавчі та нормативні акти, щоб вони сприяли впровадженню інновацій та спрощенню процедур надання адміністративних послуг.

Важливо підкреслити, що успішне вдосконалення системи надання адміністративних послуг є не просто завданням технічного чи організаційного характеру, але й стратегічною ініціативою, спрямованою на побудову відкритого, доступного та відповідального управління. Цей процес вимагає злагодженої роботи всіх рівнів влади, активної участі громадянського суспільства та впровадження інноваційних рішень.

Реалізація запропонованих заходів щодо інтеграції цифрових технологій, покращення якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення прозорості та доступності послуг створить міцну основу для сталого розвитку адміністративного обслуговування. Це дозволить не тільки підвищити рівень задоволення громадян від взаємодії з державними органами, але й сприятиме підвищенню довіри до влади, формуванню більш прозорого та відповідального управління.

Залучення сучасних технологій та інноваційних підходів, постійне вдосконалення сервісу та відкритість до змін є ключовими елементами на шляху до ефективної та зручної системи надання адміністративних послуг, яка відповідає потребам сучасного суспільства. Таким чином, цей процес не тільки поліпшує безпосередньо надання послуг, але й виступає як важливий чинник соціально-економічного розвитку країни, зміцнення демократії та підвищення загального рівня життя громадян.

**Висновки.** Вдосконалення системи надання адміністративних послуг є ключовим фактором підвищення ефективності державного управління та задоволеності громадян. Впровадження інноваційних технологій, залучення громадськості до процесу вдосконалення та регуляторна підтримка змін можуть значно поліпшити якість та доступність адміністративних послуг. Це своєю чергою сприятиме підвищенню довіри до державних установ та зміцненню демократичних основ суспільства. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, відкривають нові можливості для автоматизації процесів, підвищення їхньої прозорості та зменшення можливості для корупції. Цифровізація послуг дозволяє громадянам отримувати необхідну

інформацію та виконувати необхідні дії онлайн без необхідності відвідувати державні установи, що значно заощаджує час та ресурси. Активна участь громадянського суспільства та бізнес-спільноти в процесі вдосконалення адміністративних послуг є ключовою для забезпечення їхньої ефективності та відповідності реальним потребам громадян. Відкритий діалог та зворотний зв'язок між державою та її громадянами сприяють розробці більш ефективних та орієнтованих на клієнтів рішень.

Удосконалення системи надання адміністративних послуг сприяє не тільки підвищенню задоволеності громадян та ефективності державного управління, але й відіграє важливу роль у зміцненні довіри між громадянами та державою. Це, своєю чергою, є фундаментальним аспектом для розвитку стійкої та динамічної демократії. У сукупності, вдосконалення системи надання адміністративних послуг через інноваційні підходи, громадську участь та ефективну регуляторну підтримку відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності державного управління, покращення якості життя громадян та зміцнення основ демократичного суспільства.

Реалізація цих засадничих принципів вимагає консолідованих зусиль усіх зацікавлених сторін та постійного прагнення до інновацій та покращень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грибко О., Грабар Н. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 52–58.

2. Пак Н. Т. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2023, №10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.11> (дата звернення: 27.03.2024).

3. Розмаріцина Н. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*, 2020. №5 (25). С. 196-209.

**Трофімчик Павло Іванович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти 1 курсу  
кафедри публічного адміністрування  
Приватне акціонерне товариство  
«Вищий навчальний заклад»  
Міжрегіональна академія управління персоналом»  
м. Київ, Україна

#### **РОЗВИТОК САМОВРЯДУВАННЯ ЯК РОЗВИТОК ГРОМАДИ**

При реформі децентралізації влади України виникла нова форма управління – публічного управління. Використані у реформуванні державного управління принципи та підходи децентралізації перетворили місцеве самоврядування України із придатка державного управління у самодостатню систему врядування з організації життєдіяльності на місцевому рівні [2] [3].

**Мета.** Визнання проблематики розвитку системи самоврядування в розвитку громад та позначення шляхи перетворення місцевого самоврядування у самодостатню систему на місцевому рівні.

На підставі реформи децентралізації влади були створені громади, де які з них не мають досвіту управління, але при цьому мають вагомий рівень довіри, інші громади змінили тільки «вивіску», але, як що розглядати як децентралізацію влади, це надало поштовх до розвитку громад. Внаслідок перерозподілу податків та зборів, громади отримали додаткові кошти, якими можуть розпоряджатися на свій розсуд. Стали з'являтися нові дитячі майданчики, з'явилося можливість впроваджувати різні соціальні програми та інше. Крім цього громади стали зацікавлені в залученні інвестицій, що змінило старі українські підходи до бізнесу, як що раніше перед тим як розпочати бізнес потрібно було «зацікавити» владу, то на даний час громада створює всі можливі умови для розвитку бізнесу, керівництво всебічно розшукує інвесторів, які готові вкладати кошти в регіон та створювати нові робочі місця. Бізнес цим користується, ми отримали взаємовигідний процес, що, своєю чергою приносить додаткові кошти в громаду, громада отримує можливість подальшого розвитку.

Але при цих позитивних тенденціях потрібно не забувати що далеко не всі громади можуть використати ці зміни для подальшого розвитку [2]. І причини у тому різні: хтось не має достатньо досвіту управління, хтось не зовсім розуміє як користуватися новими можливостями громади, хтось не мають кваліфікованого людського ресурсу, не мають технічних можливостей та інші. Якщо перефразувати класика: всі щасливі громади щасливі однаково, кожна нещасна громада нещасна по своєму.

При спілкуванні з керівництвом органів самоврядування в ході моїх поїздок по різним регіонам України склалося розуміння, що для залучення бізнесу громади використовують різні методи. Хтось, наприклад Славута, створила індустріальний парк та цим зацікавлює бізнес, хтось, наприклад Полонне, створює умови для розвитку. Деякі громади, такі як Городок або Калуш, звертаються до бізнес-структур в пошуках інвесторів, інші, такі як Деражня, готові надати в оренду цікаві об'єкти. Як показала практика, всі вищезазначені громади готові підтримати розвиток бізнесу у своєму регіоні, але всі вони мають свої недоліки: хтось не має технічної бази, хтось не може забезпечити функціонал, у когось юридичний безлад. Все це негативно впливає на залучення інвестицій, що, своєю чергою, накладає відбиток на подальший розвиток громад.

Про відтік молоді теж слід пам'ятати, на мою думку це одна з найголовніших проблематик розвитку громад. Відсутність молодих амбітних спеціалістів, які прагнуть розвивати свій регіон, свою громаду накладає додаткові труднощі.

**Висновок.** Виходячи з вищезазначеного, один з головних наступних кроків розвитку самоврядування є надати можливість саме органам місцевого самоврядування розвиватися та навчитися використовувати всі можливості самоврядування. Тому Держава повинна всебічно підтримувати

органи самоврядування, надавати послуги з розробки плану дії, забезпечувала необхідними знаннями, людським ресурсом [2]. Тим паче враховуючи що в Україні самоврядування знаходиться на стадії встановлення, ця підтримка вкрай важлива.

Якщо буде створена всебічна підтримка органів самоврядування, буде створена база питань та база відповідей, будуть розроблені стандартні алгоритми розвитку, що своєю чергою дасть можливість аналізувати дії, процеси, прогнозувати розвиток громади та суспільства, з отриманих знань громада буде завчасно розуміти які потрібні спеціалісти та будуть підтримувати молодь для отримання відповідних знань. Отримавши знання та розуміючи, що саме у себе в громаді він буде потрібним, молодь буде залишатись у себе в громаді та підтримувати соціальний розвиток, інфраструктури громади, робити її більш комфортної для проживання. Звичайно, цей процес не відбудеться за рік чи два, але якщо ми зможемо зацікавити молодь в розвитку своєї громади, інфраструктури, соціального сектору, то через десять років громади стануть самодостатні не тільки в самоврядуванні, але і як зріле суспільство.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дробот І. Проблеми гарантування місцевого самоврядування в умовах децентралізації державного управління. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України [Текст]: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів)*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 177 –179.
2. Лопушинський І. П., Філіппова, В. Д., & Плющ, Р. М. Розбудова в Україні громадянського суспільства як механізм ефективного державотворення. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2021. (6(18)), 223-231 URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-6\(18\)-223-231](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-6(18)-223-231) (дата звернення: 25.03.2024)
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 12.04.2024 р.)

**Хлебникова Софія Олександрівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
факультету економіки та менеджменту  
Донбаська державна машинобудівна академія  
м. Тернопіль, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0009-0009-9523-4865>

#### **МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

В сучасному суспільстві особливе значення має місцеве самоврядування, яке є важливою складовою сучасної політичної системи

багатьох країн, включаючи Україну. Це передбачає делегування певних повноважень та влади на місцевий рівень, де вирішуються життєво важливі питання громадян. Необхідність реформування місцевого самоврядування є актуальним питанням на сьогоднішній день [5].

Теорія та практика місцевого самоврядування у світі є темою значного інтересу та досліджень. Місцеве самоврядування означає систему, в якій місцеві органи влади мають свободу керувати своїми справами в рамках національного законодавства. Ця концепція ґрунтується на принципі субсидіарності, який передбачає, що рішення повинні прийматися на якомога більш локальному рівні [7].

**Мета дослідження** полягає в проаналізованні сучасного стану місцевого самоврядування в Україні та світі й в визначенні основної теорії та практики місцевого самоврядування.

У багатьох країнах світу місцеве самоврядування розглядається як важливе для сприяння демократії, ефективності та підзвітності управління. Це дозволяє брати участь громадян у процесах прийняття рішень, які безпосередньо впливають на їхнє повсякденне життя, сприяючи розвитку почуття власності та відповідальності в громадах [3].

Теорія місцевого самоврядування сягає своїм корінням у демократичні ідеали стародавніх цивілізацій, але найбільшого розвитку вона отримала в період Просвітництва. Такі політичні теоретики, як Монтеск'є та Руссо, виступали за децентралізацію влади як засіб запобігання тиранії та забезпечення захисту індивідуальних свобод.

На практиці системи місцевого самоврядування в різних країнах дуже відрізняються. Деякі країни мають дуже децентралізовану структуру з сильною місцевою автономією, тоді як інші мають більш централізовану систему з обмеженою місцевою владою. Конкретні обов'язки та повноваження органів місцевого самоврядування також відрізняються залежно від правової бази та політичного контексту кожної країни [7].

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює правові та організаційні засади функціонування місцевих рад та виконавчих органів влади. Згідно з цим законом, місцеві ради мають право приймати рішення з питань місцевого значення, визначати бюджетні призначення та контролювати їх виконання, а також розвивати інфраструктуру та соціальні послуги на своїй території [6].

У практиці місцеве самоврядування в Україні здійснюється через обрані громадянами органи місцевої влади, які представляють і захищають інтереси своїх співгромадян. Серед ключових завдань місцевих рад є об'єднання громадян навколо вирішення спільних проблем, забезпечення розвитку економіки та соціальної сфери, а також забезпечення прозорості та відкритості у владних процесах [4].

Загалом, теорія та практика місцевого самоврядування продовжують розвиватися, оскільки уряди намагаються знайти правильний баланс між централізацією та децентралізацією. Це динамічна сфера, яка відображає різноманітні потреби та прагнення суспільств у всьому світі [2].

Місцеве самоврядування в Україні є важливим елементом сучасної демократії та сприяє зміцненню громадянського суспільства. Уряд та громадські організації повинні сприяти розвитку місцевого самоврядування, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку для ефективної діяльності місцевих рад.

Отже, місцеве самоврядування в Україні відіграє важливу роль у забезпеченні демократії та розвитку країни. Необхідно продовжувати сприяти розвитку місцевих громад та зміцнювати їхню роль у прийнятті важливих рішень щодо розвитку суспільства [1].

#### **Список використаних джерел:**

1. Руснак Б. Місцеве самоврядування в Україні. Теорія і практика. Посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Одеса. 2011. URL: [http://cvu.od.ua/db\\_pic/images/files/file\\_1480420508.3772.pdf](http://cvu.od.ua/db_pic/images/files/file_1480420508.3772.pdf) (дата звернення: 11. 03. 2024)
2. Гижко А. П. Світові практики впровадження децентралізації та їх досвід для України. Політичне життя. 2020. № 1. С. 22-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pollife\\_2020\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pollife_2020_1_5.pdf) (дата звернення: 12. 03. 2024 )
3. Євтушенко О. Н. Державна влада і місцеве самоврядування в Україні: можливі моделі взаємовідносин. *Наукові праці*. 2010. Т. 149, С. 83-87. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Npchdupol\\_2010\\_149\\_137\\_19.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npchdupol_2010_149_137_19.pdf) (дата звернення: 11. 03. 2024)
4. Конституція України- Розділ XI. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-xi> (дата звернення: 12. 03. 2024)
5. Місцеве самоврядування. URL: [https://uk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5\\_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://uk.m.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B5_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F) (дата звернення: 11. 03. 2024 )
6. Про місцеве самоврядування в Україні. Розділ I. Стаття 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12. 03. 2024)
7. Співак Д. П. Сучасні теорії та моделі місцевого самоврядування. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1632/Spivak.pdf?sequence=1> (дата звернення: 12. 03. 2024)

**Чумаченко Тетяна Володимирівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ННІ «Кіберпорт» Державний біотехнологічний університет;

**Андрющенко Ірина Сергіївна,**

к.е.н, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування ННІ «Кіберпорт» Державний біотехнологічний університет

## **БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ**

В умовах повномасштабної війни українське суспільство потребує та прагне змін. На сьогоднішній день, наша держава знаходиться в економічній кризі, яка формує велику кількість проблем, вирішувати які необхідно в найкоротші строки. Одним з етапів виходу сформованої ситуації в країні є процес децентралізації, що удосконалює роботу інституту влади, який найближче розташований до населення. Органи місцевого самоврядування націлені на розвиток власних територій, формування інвестиційної привабливості громади, наповнення бюджетів, це підвищить рівень якості населення, забезпечить комфортні умови отримання різноманітних послуг, адже покращення невеликих адміністративно-територіальних одиниць напряду формує економічний розвиток країни в цілому.

Бюджетна децентралізація передбачає підвищення ефективності роботи державного механізму й активізації розвитку регіонів на засадах демократії, а показниками такої ефективності й активізації є повноцінне забезпечення прав, законних інтересів та обов'язків місцевого населення, структурованого в комунально-муніципальні та регіональні колективи, а також органи територіальної самоорганізації.

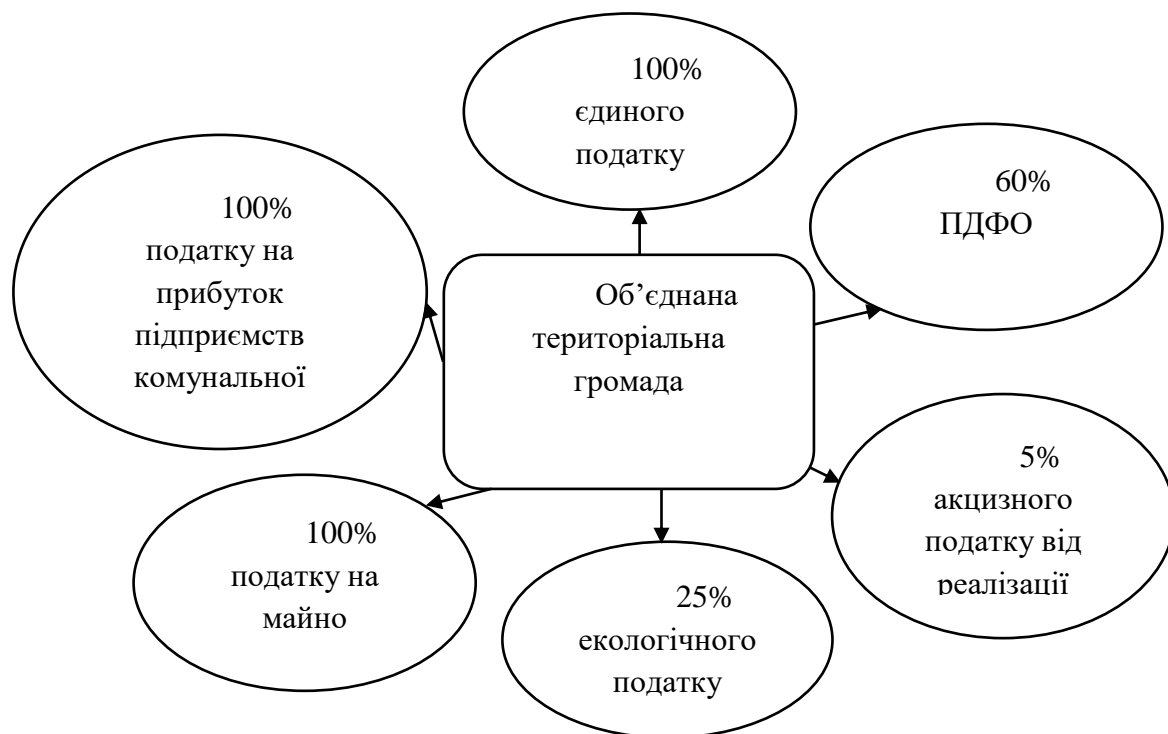
На початку 2014 року були внесені зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування», прийнято Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, прийнято закони, щодо співробітництва територіальних громад та їх добровільного об'єднання, внесені зміни до Бюджетного і Податкового кодексів, що є головними документами для регулювання питань місцевих бюджетів, комплекс впровадження цих заходів дав змогу реформі діяти [1]. Законодавча основа на сьогоднішній день створила стійке правове підґрунтя для реалізації реформи, відповідні механізми та правові умови для об'єднання спроможних територіальних громад, в умовах розвитку децентралізації будуть вноситися зміни та впровадитимуться нові законодавчі акти, задля покращення та удосконалення процесу.

Місцеві бюджети є складовою бюджетної системи держави та основа органів місцевого самоврядування, які забезпечують коштами для фінансування економічного та соціального розвитку. Обсяг доходів бюджетів ОТГ(об'єднаних територіальних громад), залежать від систем і методів управління. Ця система покликана вирішувати як регулюючі так і фіскальні завдання: зростання виробництва, соціальний захист населення. Доходна база



місцевих ОТГ не забезпечує виконання їхніх функцій, тому проблема формування бюджетів ОТГ залишається актуальною.

Склад доходів бюджетів ОТГ визначаються статтями 64, 66, 69 та 71 Бюджетного кодексу [2]. Відповідно до змін, внесених до Бюджетного Кодексу, об'єднані територіальні громади отримали нові фінансові ресурси та нормативи їхнього зарахування після об'єднання (рис. 1).



**Рис. 1. Основні фінансові ресурси об'єднаної територіальної громади**

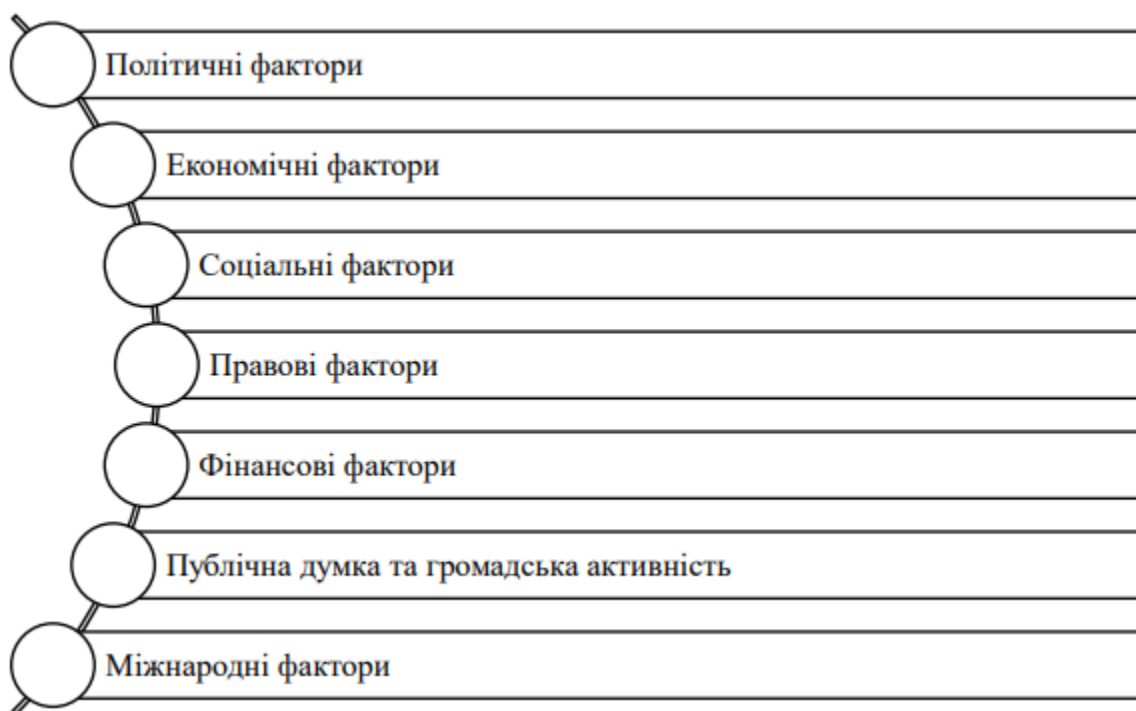
Фінансову базу місцевих бюджетів становлять доходи, які надходять у постійне користування на безповоротній основі. Вони забезпечують стабільність бюджету і фінансування його видатків. Основним джерелом формування доходної частини бюджетів усіх рівнів є податки.

Органи державної влади також забезпечують наповнення місцевих бюджетів за рахунок:

1. освітньої та медичної субвенцій (кошти направляються на заробітну плату та нарахування на неї педагогічному, медичному персоналу);
2. кошти на проект «Нова українська школа», що мають цільове призначення на облаштування та придбання дидактичних матеріалів для школярів;
3. трансферти на соціально-економічний розвиток та інфраструктуру;
4. базова дотація (механізм вирівнювання відбувається у разі менше нормованого значення 0,9 індексу податкоспроможності громади) [3];
5. виділення коштів на проекти, що пов'язані з розбудовою та капітальним ремонтом закладів громад через Державний фонд регіонального розвитку.

Коли місцеві громади достатньо податкоспроможні (індекс більше за норму 1,1) відбувається процес реверсної дотації, навпаки місцеві бюджети наповнюють державний, шляхом відшкодування половини суми від перевищення [3].

Важливим при здійсненні реформи децентралізації міжбюджетних відносин є врахування впливу різноманітних факторів (рис. 2.). До них відносять:



**Рис. 2. Фактори, що впливають на децентралізацію влади**

*Джерело: складено на основі [4; 5]*

1. Політичні фактори. Рішення про децентралізацію може бути визначено політичними умовами, ідеологією та партійною стратегією. Політичні лідери можуть сприймати децентралізацію як засіб покращення місцевого самоврядування або як спосіб забезпечення більшого контролю над фінансами на регіональному рівні.

2. Економічні фактори. Економічні умови можуть впливати на рішення щодо децентралізації міжбюджетних відносин. Якщо місцеві органи володіють власними економічними можливостями та ресурсами, то децентралізація може бути більш привабливою для розвитку регіону.

3. Соціальні фактори. Рівень розвитку регіонів, їх демографічна структура та соціальні потреби також можуть вплинути на необхідність децентралізації. Різні регіони можуть мати різні потреби у витратах на освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру тощо.

4. Правові фактори. Юридична база та законодавство щодо децентралізації також можуть впливати на цей процес. Якщо існують

правові механізми для перерозподілу фінансових ресурсів між центральним та місцевими рівнями влади, то це може сприяти децентралізації.

5. Фінансові фактори. Доходи та видатки різних рівнів влади грають важливу роль у децентралізації. Якщо місцеві органи мають власні стабільні джерела доходів, то це може зробити їх менш залежними від центрального бюджету.

6. Публічна думка та громадська активність. Громадська підтримка децентралізації може бути важливим фактором. Якщо населення вимагає більшого впливу на місцеві рішення та розподіл фінансів, це може спонукати владу до проведення реформ.

7. Міжнародні фактори. Допомога міжнародних організацій, угоди з міжнародними партнерами, а також вимоги міжнародних програм можуть також впливати на децентралізацію міжбюджетних відносин.

В цілому, зміни до Бюджетного кодексу України, спрямовані на децентралізацію, передбачають заходи щодо вдосконалення міжбюджетних відносин з метою зменшення залежності місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету. У дослідженні було розглянуто фактори, що впливають на процес децентралізації, зокрема систему оподаткування та трансфертну політику, а також надання більших повноважень органам місцевого самоврядування при розробці соціально-економічних програм розвитку. Аналіз був зосереджений на джерелах формування фінансових ресурсів регіонів, а також виявив проблеми, що виникають у процесі їх формування і використання. Реалізація на практиці позитивних нововведень та врахування зауважень до нового Бюджетного кодексу, узгодження чинних нормативно-правових актів, які регулюють бюджетні відносини, та прийняття нових забезпечить максимальну ефективність використання бюджетних ресурсів, сприятиме підвищенню якості надання суспільних послуг, сталому соціально економічному розвитку регіонів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт ініціативи «Децентралізація» [Електронний ресурс]. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2024 р.)

2. Офіційний сайт «Бюджетний кодекс України» від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс]. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/T102456?an=1466&ed=2024\\_01\\_01](https://ips.ligazakon.net/document/view/T102456?an=1466&ed=2024_01_01) (дата звернення: 02.04.2024 р.)

3. Казюк Я. Фінансова спроможність бюджетів перспективних об'єднаних територіальних громад. Порядок розрахунку [Електронний ресурс] / Я. Казюк, С. Демиденко, В. Венцел, І. Герасимчук // Центральний офіс реформ при Мінрегіоні URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/290/finance.pdf> (дата звернення: 02.04.2024 р.)

4. Закон України від 16.04.2020 № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-20> (дата звернення: 02.04.2024 р.)

5. Пелехата О. В. Бюджет розвитку як інструмент сільської територіальної громади в реалізації бюджетної політики економічного зростання. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. № 6(104). с. 355 –361.

**Шаповалов Леонтій Миколайович,**  
здобувач вищої освіти  
за другим (магістерським) рівнем,  
спеціальність 281 «Публічне управління  
та адміністрування»,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Формування та утворення здорової управлінської культури представників публічного управління є важливою задачею, адже від їх компетентності й професіоналізму багато в чому залежить успішний розвиток країни. Процеси, які відбуваються в системі управління персоналом органів державної служби, вимагають їх аналізу, дослідження специфіки та вивчення тенденцій розвитку. Формування управлінської культури державного службовця має свою специфіку.

Питання управлінської культури стали предметом дослідження в наукових працях Б. Андрушківа, І. Глазкової, П. Друкера, Н. Заренок, С. Королюка, Л. Карамушки, М. Кривка, В. Пержун, Н. Лосевої, Ф. Хміля та інших учених, в яких вони окреслили загальні підходи до визначення поняття управлінської культури, розкрили її сутність і визначили основні її складові.

**Мета статті:** розглянути основні чинники впливу на формування управлінської культури державного службовця.

У науковій літературі управлінська культура розглядається як комплекс знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи та засоби досягнення її, правила і норми ділової поведінки, які визначають характер, зміст та найбільш ефективні засоби, форми і методи праці [1]. На думку ряду вчених-практиків, управління персоналом в органах державної служби та місцевого самоврядування в сучасних умовах проходить стан ускладнення. Зростання складності управління персоналом відбувається, по-перше, через ускладнення управлінської праці через процеси інформатизації та цифровізації; по-друге, через те, що персонал є найбільш складним об'єктом управління; по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни системи цінностей працівників, що пов'язано з адміністративними, загальнополітичними і економічними реформами суспільства; по-четверте, залишаються задачі розвитку, перепідготовки та раціонального використання кадрів. У цих умовах відбувається зміна парадигми управління персоналом органів державної служби та місцевого самоврядування, змінюється система цілей

управління персоналом, ускладнюється система взаємодії суб'єкта і об'єкта управління [4].

Формування управлінської культури на сучасному етапі повинно базуватися на основі новітніх соціально-управлінських технологій, що передбачають урахування всіх тих змін і реформ державного управління, що відбуваються.

Технологія формування культури державного службовця – це певна проекція теорії й методики на практичну реалізацію поставленої мети і завдань [1].

Серед таких нововведень А. Рачинський визначає перехід до нової стадії публічного управління, створення умов для утвердження сервісної держави, пошук сучасних інноваційних управлінських методів роботи, покращення й вдосконалення системи публічних послуг, увага до культурно-професійної складової управлінської діяльності тощо [3].

Професійний розвиток неможливо відокремити від особистісного: основою обох є принцип саморозвитку, який, у свою чергу, є підґрунтям формування особистісно-професійної зрілості й детермінує здатність до творчої самореалізації.

Серед найважливіших критеріїв формування й вдосконалення управлінської культури варто виділити такі: вміння управлінця вести діалог, не тільки доводити свою позицію, але й слухати, а найголовніше – розуміти людей; значимість лідерських якостей; управлінський професіоналізм у роботі; удосконалення навиків, умінь і знань для досягнення вагомих результатів управлінської діяльності; морально-етичні якості, естетичні вподобання тощо. Сучасні соціально-технологічні підходи до розвитку управлінської культури в Україні тісно переплітаються і взаємопов'язані з реорганізацією державного управління, подальшим становленням громадянського суспільства як повноцінного учасника публічної політики та управління суспільством і державою.

За думкою сучасних науковців, освіта є основою формування цінностей як суспільства, так і окремої людини зокрема, саме через освіту вона самостверджується й здобуває право на більш високий соціальний статус у суспільстві; освіта формує цінності публічних управлінців, які беруть на себе відповідальність за управління державою та вирішення суспільних проблем (для України такими цінностями, насамперед, повинні бути порядність, чесність, вихованість, патріотизм, відповідальність, професіоналізм, нетолерантність до корупції тощо, що значно підвищить якість управління) [5]. Освіта є основою формування людського капіталу, який спроможний прискорювати розвиток держави і суспільства; освіта є фундаментом економічної, політичної, соціальної та військової могутності держави (через формування цінностей суспільства та людського капіталу) [2].

**Висновки.** Отже, формуючими чинниками впливу на розвиток управлінської культури державного службовця є його здатність до особистісного розвитку, толерантність, прагнення організувати ефективні

стосунки в колективі ї т д. За умов стійкого позитивного ставлення державного службовця до своєї професійної діяльності його особистісне зростання неодмінно супроводжується і професійним зростанням. Освіта виступає одним з найважливіших чинників формування й утвердження управлінської культури. Гуманізація освіти, підтримка особистісно-професійного розвитку є обов'язковою в процесі підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та навчанням протягом усього життя державних службовців.

#### Список використаних джерел:

1. Кайданович Ю. С. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12/2011. С. 103-106. [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2011/30.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2011/30.pdf) (дата звернення 10.04.2024).
2. Пержун В.В. Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі. *Університетські наукові записки*, 2020, № 6 (78), С. 72 –81
3. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретикометодологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 3. URL: <http://bit.ly/3coV4Qw>. (дата звернення 02.04.2024).
4. Шевченко О.О., Гриньова Ю.І., Гнатик О.П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 31. 2022. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/10.pdf> (дата звернення 10.04.2024).
5. Honiukova L. V., Dokash V. I., Perzhun V. V., Chyrkova N. O. Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: An Empirical Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020. Vol. 12, Issue 10. P. 54–66.

#### **Шишпанова Наталія Олександрівна,**

Кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри публічного управління  
на адміністрування і міжнародної економіки  
Миколаївський національний аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>

#### **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ**

Сучасне суспільство – це суспільство глобальних трансформаційних процесів і таких глобальних загальнолюдських проблем, серед яких окремо виділяється проблема зміни гендерної культури та гендерних стереотипів, що активно впливають на різні сторони суспільного життя сучасної людини.

Забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків в Україні до процесу прийняття рішень для чоловіків і жінок є не тільки однією з важливих умов

розбудови правової держави, але й запорукою її економічного та соціального розвитку [3]. Включення відповідних принципів у Конституцію відповідає новому курсу суспільної політики, спрямованому на розвиток більш прогресивних суспільних відносин [1].

У сучасній науці поняття «гендер» означає соціально сконструйовані характеристики відмінностей у поведінці, менталітеті та емоційних реакціях між чоловіками та жінками. Вперше термін «гендер» був використаний наприкінці 50-х рр. минулого століття американським психоаналітиком Робертом Столером. Він дійшов висновку, що біологічна стать може не збігатися зі статевою ідентичністю (краще змінити стать такої людини, ніж навчити її відчувати себе чоловіком або жінкою). Так виникло поняття «гендер», що означає соціально-культурні аспекти статі.

На практиці реалізація гендерного підходу у громадах означає створення рівних умов та можливостей участі жінок і чоловіків у житті громади, впровадження конкретних стратегій та заходів з метою забезпечення рівних можливостей та участі обох статей у процесах управління та розвитку територіальної громади. Гендерний підхід в управлінні територіальною громадою передбачає:

- дослідження впливу управлінських рішень та програм на чоловіків і жінок, а також виявлення гендерних нерівностей і стереотипів, що можуть існувати в громаді;
- забезпечення можливостей для рівної участі чоловіків і жінок у процесах управління та прийняття рішень, включаючи представництво у місцевих органах влади, комітетах та інших структурах;
- забезпечення рівного доступу до ресурсів, послуг та можливостей для розвитку для чоловіків і жінок у місцевій громаді;
- розробка і впровадження політик та програм, які враховують потреби і інтереси як чоловіків, так і жінок, та спрямовані на подолання гендерних нерівностей;
- підвищення гендерної обізнаності серед членів громади, управлінців та співробітників місцевих органів влади для забезпечення підтримки гендерної рівності.

Ще у 2018 р. для того, щоб розширити можливості для використання потенціалу жінок в територіальних громадах, проект DESPRO запустив програму підтримки для жінок-керівників місцевого самоврядування. В рамках проекту учасники навчилися ефективній комунікації, розвивали навички роботи в команді та вивчали основи практики ведення переговорів, а особливий акцент було зроблено на запровадженні змін на місцевому рівні. Майстер-класи мали великий успіх: DESPRO отримав понад 300 заявок від представниць місцевого самоврядування зі всіх областей України для участі у воркшопі у 2019 р. [4]

Базуючись на спробах визначити послідовність використання гендерного підходу, затверджено Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації

гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад» [2].

Головною проблемою гендерної нерівності в Україні є публічність і формальність прав жінок, однак завдяки гендерному мейнстрімінгу цілком можливо його подолати. Один з головних аспектів гендерного мейнстрімінгу – є забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків. Це може включати в себе створення квот для жінок у політиці та бізнесі, підтримку жінок-підприємців та навіть забезпечення рівної зарплати для жінок та чоловіків. Цінність гендерного мейнстрімінгу полягає в тому, що такий підхід дозволяє врахувати гендерний вимір в усіх напрямках політики. Гендерна рівність не розглядається як «окреме питання», а стає наскрізною складовою всіх напрямків політики та програм.

Отже, реалізація гендерного підходу в управлінні територіальною громадою є ключовою складовою розвитку сучасного суспільства. Врахування гендерних аспектів при управлінських рішеннях та програмах сприяє створенню більш справедливого та інклюзивного середовища для всіх членів громади. Основні принципи гендерного підходу включають дослідження гендерних нерівностей, забезпечення рівних можливостей та участі, створення рівних умов та реалізацію гендерно-чутливих політик і програм.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бочарова Г. О. Особливості реалізації гендерного підходу і підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад з питань забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків. *Часопис Київського університету права*, (3), 2023. С. 108 –112. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.3.2023.21> 2 (дата звернення: 02.04.2024 р.)

2. Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад : Наказ Міністерства соціальної політики України від 27 грудня 2022 р. № 359. URL: <https://www.msp.gov.ua/documents/6267.html> (дата звернення: 02.04.2024 р.)

3. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Теоретичні підходи до формування гендерної політики в публічному управлінні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 2, 2022. С. 70 –75. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.11> 1 (дата звернення: 02.04.2024 р.)

4. DESPRO започаткував Мережу жінок-лідерів місцевого самоврядування. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/9876?page=8> 3 (дата звернення: 02.04.2024 р.)



**Штефан Анна Костянтинівна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Державний заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ORCID <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2021-11-07>

## **УПРОВАДЖЕННЯ HR-ТЕХНІК У РОБОТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Із урахуванням швидкого розвитку технологій в Україні, інноваційних перетворень зростає значення HR-технік у сфері управління персоналом, які дозволяють більш гнучко та ефективно відповідати змінам на ринку праці. Тому сукупність трансформаційних процесів передбачає перехід від традиційних функцій управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування до системи сучасного HR-менеджменту, в контексті реалізації сучасних підходів і методів управління персоналом, зокрема ключових HR-технік.

**Мета розвідки** – окреслити можливості HR-технік у роботі органу місцевого самоврядування.

HR-техніки дозволяють оптимізувати та автоматизувати багато рутинних завдань, таких як облік робочого часу, опрацювання документації, ведення бази даних працівників, проведення тренінгів та семінарів, направлених на поліпшення соціально-психологічного клімату в установі. Це звільняє час для стратегічного управління та вирішення стратегічних завдань, призводить до підвищення продуктивності та зменшення адміністративних навантажень, дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички тощо.

Українськими науковцями майже не охоплено дослідження бізнес-технологій в публічній службі, в той час як зарубіжні науковці, дослідники, політики активно вивчають застосування HR-технік в органах місцевого самоврядування для покращення управління персоналом та забезпечення ефективності організацій. Український доктор наук з державного управління В. Олуйко у спільній науковій роботі «Управління персоналом в умовах децентралізації», відзначає перспективи управління персоналом в органах публічної служби з огляду на передовий досвід HR-менеджменту [2].

У аспекті нових технологій управління персоналом в публічній службі багато державних установ та науковців вносять свій вклад. Зазначу кілька авторів та організацій, які досліджують це питання здійснили вагомий внесок у сфері новітніх технологій та управління персоналом в публічному секторі.

Віце-президент з консалтингу в галузі цифрового уряду Нідерландів Йохан де Янг досліджує інновації та цифрові технології в управлінні персоналом в публічному секторі [4].

Науково-дослідницька організація Великобританії «The Institute for Government» зосереджується на дослідженні ефективності та покращенні роботи урядових органів, включаючи аспекти управління персоналом [3].

В США створено організацію «The National Academy of Public Administration», яка займається дослідженнями та розвитком ефективного управління в американському федеральному секторі, включаючи управління персоналом. Європейська фундація для управління персоналом в публічному секторі (далі – EPSO) – це організація, яка спеціалізується на дослідженні та розвитку управління персоналом в європейському публічному секторі. Основна місія EPSO – задовольнити потреби інституцій ЄС у наборі персоналу шляхом відбору талановитих кандидатів за допомогою конкурсів фахівців широкого профілю та спеціалістів. Для досягнення цієї мети EPSO виступає як надійний посередник між установами ЄС та вискоефективними професіоналами та випускниками. Будучи міжінституційним офісом, EPSO відповідає за підбір персоналу в основному для Європейського парламенту, Ради Європейського Союзу, Європейської комісії, Суду Європейського Союзу, Європейської рахункової палати, Європейського економічного та соціального комітету, Комітету регіонів, Європейській службі зовнішніх дій, Європейського захисту даних. Кожна з цих установ набирає співробітників із числа успішних кандидатів, наданих EPSO. Таким чином, це сприяє побудові нинішньої та майбутньої європейської державної служби.

В Україні впровадження та використання технологій для підвищення ефективності управління персоналом покладено на Національне агентство України з питань державної служби. Голова Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина зазначає: «Важливо надати органам місцевого самоврядування інструменти побудови власної системи служби управління персоналом. Тому нове Типове положення про службу в органах місцевого самоврядування є структурованим документом з визначеною організаційною структурою служби управління персоналом, управлінськими функціями та основними завданнями» [1].

У проєкті Типового положення закладено низку завдань для служб управління персоналом. Зокрема, йдеться про:

- добір персоналу та адаптацію в органі місцевого самоврядування;
- організацію та ведення документації з питань управління персоналом (кадрового документообігу);
- планування та організація персоналу;
- ефективне управління персоналом (тобто кадровим потенціалом) в органі місцевого самоврядування;
- забезпечення організаційного розвитку органу місцевого самоврядування;
- здійснення консультативної підтримки відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради.

На наше переконання, впровадження бізнес-технологій в управління персоналом органу місцевого самоврядування може значно покращити ефективність роботи та забезпечити більш транспарентний та інноваційний підхід до управління. Варто враховувати, що на даний час не всі органи публічної служби мають налагоджений електронний документообіг через

брак фінансування та недостатньо кваліфікаційних працівників, утім упровадження електронної системи управління персоналом має інструменти для управління кадровими записами, обліку робочого часу, відпусток, оцінювання роботи, інтеграції зарплатною системою та іншими важливими аспектами управління персоналом.

HR-техніки включають в себе можливість обробки великих обсягів даних щодо персоналу, аналіз показників ефективності, участь у навчанні, задоволеність праці та інші фактори для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.

Електронні засоби комунікації для покращення взаємодії між співробітниками та управлінням не потребують фінансових вкладень, однак через відсутність внутрішньої мотивації та прагнення до особистісного розвитку в отриманні досвіду використання інформаційно-комунікаційних технологій працівниками дорослого та похилого віку.

Впровадженню тимбілдінг-заходів, майстер класів та тренінгів стає бар'єром упереджене ставлення посадових осіб дорослого та похилого віку.

На прикладі районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району ми бачимо такі вікові показники:

15% молоді (4 особи – 25-35 років);

70% середній вік (21 осіб – 41-59 років);

15% похилий вік (4 особи – від 60 років).

HR-техніки дозволяють впроваджувати інноваційні методи рекрутингу, такі як аналіз даних для визначення оптимального профілю кандидата та використання інструментів оцінки навичок.

Узагальнюючи зазначимо, що HR-техніки відіграють ключову роль у створенні сучасного та ефективного управління персоналом, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, покращенню ефективності, прозорості та задоволеності працівників, досягненню стратегічних цілей органів місцевого самоврядування зокрема.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дорожня карта впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: презентація від 24 жовтня 2023 URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-pro-rol-hr-pidrozdiliv-u-formuvanni-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriyaduvannia> (дата звернення: 21.02.2024)

2. Олуйко В. М., Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман, Р. Б. Примуш, Н.С. Карвацка, Т. В. Назарчук. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. В.М. Олуйко, ТОВ «Видавництво «Юстон», Київ. 2018, 504 с.

3. Офіційний веб-сайт Науково-дослідницька організація Великобританії «The Institute for Government» URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/> (дата звернення: 20.02.2024)

4. Johan de Jong. Digital Strategy and Roadmap стаття в особистому блозі linkedin, 2016 URL: [https://www.linkedin.com/pulse/digital-strategy-roadmap-johan-de-jong?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/digital-strategy-roadmap-johan-de-jong?trk=portfolio_article-card_title) (дата звернення: 20.02.2024)

**Шумляєва Ірина Дамирівна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри державного управління і

місцевого самоврядування, м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5727-8888>

**Мар'єнко Павло Олександрович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Самоврядна діяльність місцевих співтовариств у демократичних країнах світу є важливим елементом місцевого управління. Для країн ЄС досконалість публічного управління і дотримання принципів «доброго врядування» є важливими засадами для досягнення добробуту населення. З урахуванням цього, децентралізація влади в Україні, здійснення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, об'єднання територіальних громад, стимулювання економічного зростання на громадівському рівні стало важливими кроками в напрямі європеїзації самоврядної діяльності місцевих громад у довоєнний період.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну призупинило активні процеси пошуку найбільш вдалої моделі територіальної організації влади та місцевого самоврядування, в якій органічно поєднуються інтереси держави і громади. Водночас прагнення якнайшвидше розпочати переговорний процес щодо вступу України до Європейського Союзу актуалізує необхідність проведення подальших наукових розробок і відповідної діяльності щодо розвитку демократичного ефективного управління локальними територіями, які стосуються покращення законодавчої бази, реальної реалізації принципів доброго врядування, демократизації публічного управління на регіональному та місцевому рівні, що є метою даного дослідження.

Результати опитування населення України, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології у жовтні-листопаді 2022 р., свідчать про те, що 76,5% членів територіальних громад вважають, що реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади потрібно продовжувати, а здійснені раніше заходи у сфері місцевого самоврядування відіграли позитивну роль у спротиві вторгненню. Попри повномасштабну війну і викликані нею соціальні, економічні та енергетичні проблеми, 78,5% опитаних оптимістично оцінюють майбутнє України, 88% – майбутнє їх громади. Щодо ролі реформи для спротиву широкомасштабному російському вторгненню, то 49% опитаних вважають, що реформа загалом позитивно вплинула на можливості спротиву, а 53,5% вбачають, що саме формування нових укрупнених громад позитивно вплинуло на можливості спротиву. Заходи з відновлення сприймаються членами громад як короткострокові, а не

як повернення до централізації, бо українці залишаються вірними ідеї сильного місцевого самоврядування і очікують на продовження реформи [2, с. 8].

Зважаючи на те, що місцеве самоврядування продовжує функціонувати в умовах воєнного стану, а частина територіальних громад знаходиться в зоні окупації чи активних бойових дій, діяльність суб'єктів місцевого самоврядування обумовлена дією правового режиму такого стану. Водночас, крім обмежень в реалізації певних функцій, територіальні громади отримали й додаткові можливості для ефективного виконання самоврядних і делегованих повноважень, зокрема передбачені Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 р. № 2259-ІХ [3].

Власне правовий режим воєнного стану не може стати причиною припинення реалізації принципів доброго демократичного врядування, які передбачені європейськими стандартами. Це стосується таких засад: чесного проведення виборів, представництва та участі, щоб забезпечити реальні можливості для всіх громадян мати свій голос у місцевих суспільних справах; чутливості, коли місцева влада чутливо реагує на законні очікування та потреби громадян; ефективності та результативності, щоб забезпечити досягнення цілей і водночас найраціональнішого використання ресурсів; відкритості та прозорості, щоб забезпечити публічний доступ до інформації та полегшити розуміння, як ведуться суспільні справи; верховенства права, що передбачає забезпечення справедливості; компетенції та спроможності, щоб забезпечити здатність представників та посадових осіб місцевої влади виконувати свої обов'язки; інновацій та відкритості до змін, з метою забезпечити здобуття користі від нових рішень та кращих практик тощо [4].

Таким чином, місцеве самоврядування потребує не тільки визнання його самостійності та відповідних гарантій щодо вирішення питань місцевого значення, встановлення компетенції, економічного та фінансового забезпечення самоврядної діяльності територіальних громад, але й докорінних якісних змін щодо демократизації місцевих управлінських процесів. Включення населення до місцевого управлінського життя відповідно до європейських традицій місцевої демократії має базуватися на тому, що в основі місцевого самоврядування знаходиться усвідомлена потреба людей до самоорганізації, відчуття відповідальності жителів села, селища, міста за вирішення питань свого повсякденного життя та реалізації прийнятих рішень.

Для подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні важливим є виокремлення проблем, які залишилися невирішеними у довоєнний час, а також визначення подальших кроків, які мають бути зроблені на шляху до європейської інтеграції, серед яких ті, які стосуються вдосконалення чинного законодавства, зокрема: приведення українського законодавства у відповідність до Європейської хартії місцевого самоврядування; оновлення закону про місцеве самоврядування; узгодження

між собою всіх законодавчих актів, які стосуються самоврядної діяльності територіальної громади та відповідності бюджетному законодавству; вдосконалення інструментів локальної демократії, зокрема прийняття законопроекту «Про місцевий референдум», забезпечення контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування на рівні закону; прийняття закону щодо державного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування відповідно до положення Європейської хартії місцевого самоврядування, у якій зазначено, що будь-який адміністративний нагляд за органами місцевого самоврядування може здійснюватися тільки згідно з процедурами та у випадках, передбачених Конституцією або законом [1]; внесення змін до Конституції України в частині децентралізації та прийняття закону щодо адміністративно-територіального устрою. Так, у 2022 р. очікувалося, що будуть внесені зміни до Основного Закону України в частині децентралізації для продовження та закінчення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, але збройна агресія РФ перешкодила цьому процесу. На початку травня 2023 р. було прийнято нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що наближає Україну до європейської системи місцевого самоврядування, проте даний закон має набирати чинності тільки через 6 місяців з дня опублікування, але не раніше ніж через 6 місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Крім цього, до загальних напрямів розвитку територіальних громад в Україні, як самостійних суб'єктів самоврядної діяльності, слід віднести такі: конституювання статусу територіальної громади у якості первинного суб'єкта місцевого самоврядування в новій редакції Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», що передбачає визнання прав територіальної громади як юридичної особи із закріпленням обов'язку щодо прийняття власних статутів, удосконалення інститутів прямої демократії в місцевому самоврядуванні; вирішення питання трансформації територіальних громад із простої сукупності жителів сіл, селищ, міст у структуровані інституції, що відображають елементи громадської різноманітності; покращення взаємодії територіальної громади та органів місцевого самоврядування на засадах принципів відкритого урядування, враховуючи рівень безпеки і можливості відповідних територіальних громад у військовий час, з використанням гнучких форм громадської участі, а також прийняття нової редакції Закону України «Про органи самоорганізації населення»; формування місцевої еліти завдяки створенню нової системи її підготовки, навчання та виховання, зокрема у закладах вищої освіти зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; вирішення проблеми професійної та психологічної невідповідності депутатського корпусу до співпраці з членами територіальних громад в умовах демократизації публічного управління шляхом впровадження механізмів спеціалізованого навчання депутатського корпусу місцевого самоврядування, періодичне складання ними іспитів перед комісіями з представників органів влади, освіти і виборців, виходячи з досвіду країн ЄС.

Виходячи із зазначеного вище, слід наголосити, що для розвитку самоврядної діяльності територіальної громади в контексті європейської інтеграції України необхідним є створення належної нормативної основи її функціонування, покращення її ресурсного забезпечення, а також цілеспрямовані послідовні та комплексні дії в напрямі підвищення рівня публічно-управлінської активності членів територіальної громади. Демократичні зрушення зумовлюють тенденцію до підвищення активності та саморегуляції територіальних громад в Україні, репрезентуючи важливий потенціал для подальшого розвитку, досягнення суспільно-корисної мети місцевого самоврядування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 10.04.2024).

2. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади в контексті широкомасштабного російського вторгнення : аналітичний звіт Київського міжнародного інституту соціології (жовтень-листопад 2022 р.). 114 с. URL : [https://kiis.com.ua/materials/pr/20221219\\_m/Sociology\\_lsg\\_2022.pdf](https://kiis.com.ua/materials/pr/20221219_m/Sociology_lsg_2022.pdf) (дата звернення: 12.04.2024).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 11.04.2024).

4. Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендована до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління (м. Валенсія, 15- 16 жовт. 2007 р.). URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy\\_for\\_Innovation.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf) (дата звернення: 10.04.2024).

#### **Харабара Олександр Михайлович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

#### **ЕТИКА І ДОБРОЧЕСНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ЕКСТРАПОЛЯЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ**

Етичний компонент, морально-ціннісну орієнтацію посадовців, дотримання ними професійно-етичних принципів, норм поведінки фахівці вважають одним із центральних складових у створенні нової моделі держслужби [9]. Моральні цінності мають відповідати сучасним викликам, слугувати основою для етичної поведінки як посадовців, так і громадян та

формувати основу для некорумпованого державного управління, сприяти євроінтеграційному вектору розвитку нашої держави [1], що й актуалізує тему дослідження.

У науковій літературі етичні основи державної служби, сутність управлінської етики, питання доброчесності та етичної поведінки державних службовців висвітлено в роботах: А. Бобровника, Н. Васиньової, Т. Василевської, В. Саламатова, Г. Марушевського, І. Карабаза, Т. Кожухова, Т. Панфілова, І. Іонової, Н. Сорокіної, Є. Хриков та ін. [1 – 3; 7 – 8; 11].

Висвітлення досвіду врегулювання етичних і професійних питань, зокрема пошук шляхів посилення довіри громадян до урядових структур представлений у роботах зарубіжних авторів: Т. Адорно, Д. Галліган, Б. Сутор, Р. Еррера тощо.

**Метою розвідки** є окреслити етичний компонент та доброчесність державного службовця як вимогу Закону.

Державні службовці відіграють важливу роль у процесі становлення України. Аби відзначити кожного, хто докладається до розбудови суверенної, незалежної, демократичної, соціальної, правової держави, Указом Президента України у 2003 році запровадили День державної служби. Національне агентство з питань запобігання корупції та Офіс розбудови доброчесності переконані, що більшість публічних службовців – доброчесні та є прикладом доброчесної поведінки в професійній сфері [3].

В Україні етика та доброчесність державних службовців чітко регламентуються низкою законодавчих актів, зокрема [4; 5; 6; 9; 10]:

- Законом України «Про державну службу» (від 07.12.2005 № 3558-IV), де визначено основні принципи державної служби;

- Національним антикорупційним стратегією України на 2021-2025 роки, затвердженою Указом Президента України від 20.05.2021 № 285/2021, де одним із пріоритетних завдань визначено: підвищення рівня доброчесності та етичних стандартів поведінки державних службовців.

- Кодексом етичної поведінки державних службовців та посадових осіб органів влади, затвердженим Указом Президента України від 16.04.2019 № 144/2019, де визначено основні принципи етичної поведінки державних службовців, до яких належать: чесність; відповідальність; неупередженість; доброчесність; повага.

Так, реформа державної служби, яка стартувала у 2016 році, розпочалося з утвердження ідеї, що для проведення комплексних реформ у різних сферах державної політики потрібна дієва система державного управління та професійні, доброчесні, етичні державні службовці. Метою Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року є побудова професійної, доброчесної, політично нейтральної й орієнтованої на громадян державної служби. Доброчесність також є одним із десяти принципів державної служби, які визначені Законом України «Про державну службу». Так, Закон тлумачить доброчесність як «спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного



службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [3].

В Антикорупційній стратегії на 2014–2017 роки було передбачено створення доброчесної публічної служби відповідно до міжнародних стандартів. Важливість стандартів доброчесної та етичної поведінки публічних службовців наголошується й у проєкті нової Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки. Кодекс етичної поведінки працівників НАЗК визначає такі принципи доброчесності, як: чесність, пріоритет публічних інтересів над приватними, готовність пояснити походження власних статків, відповідність способу життя отриманим доходам та гідна поведінка [Там само].

Якщо подивитися на досвід країн Європейського Союзу в частині забезпечення доброчесності державного управління, то цікавим є приклад Королівства Нідерландів. У 2006 році там заснували як структурний підрозділ Міністерства внутрішніх справ Бюро забезпечення етики та доброчесності у сфері державного управління. Бюро займається розробкою стратегій доброчесності та інструментів їх впровадження, збирає інформацію у сфері доброчесності, організовує заходи для обміну знаннями та розробки нових підходів. Цей підрозділ працює, аби всі органи держуправління реалізовували всеосяжну стратегію доброчесності [3].

**Висновки.** Підкреслимо, що дотримання етичних принципів та норм поведінки є не лише юридичною, але й моральною відповідальністю кожного державного службовця. Таким чином, етика та доброчесність державних службовців є не лише вимогою закону, але й важливою умовою для розвитку демократичного суспільства та побудови правової держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васиньова Н. С. Напрями протидії корупції в умовах Євроінтеграційних процесів: ціннісно-етичний вимір. [Moderní aspekty vědy: XLI. Díl mezinárodní kolektivní monografie](#) / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024

2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного службовця URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>. (дата звернення: 06.03.2024).

3. Доброчесність як вимога закону URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/blog/dobrochesnist-yak-vymoga-zakonu> (дата звернення: 06.03.2024).

4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page> (дата звернення: 03.04.2024).

5. Питання етичних та професійних стандартів державної служби в апараті Верховної Ради України: ситуаційне дослідження URL: [https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Pitannya\\_Etichnih\\_Standartiv\\_Prew\\_.pdf](https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Pitannya_Etichnih_Standartiv_Prew_.pdf) (дата звернення: 06.03.2024).

6. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (Редакція станом на 01.01.2024) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 06.03.2024).

7. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1593> (дата звернення: 06.03.2024) DOI: [10.32702/2307-2156-2020.3.6](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.6).

8. Хриков Є.М., Васиньова Н. С. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Т. 32 (71) № 3 2021. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3\\_2021/16.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/16.pdf). DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/14> (дата звернення: 16.03.2024).

9. Чому боротьба з корупцією в Україні відбувається так повільно? URL: <https://kse.ua/ua/community/stories/chomu-borotba-z-koruptsiyeyu-v-ukrayini-vidbuvayetsya-tak-povilno/> (дата звернення: 06.03.2024).

10. The European Code of Good Administrative Behaviour, 2002. URL: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/en/3510> (дата звернення: 06.03.2024).

11. Karabaza I, Kozhukhova T. OVERCOMING CORRUPTION AS THE BASIS OF EFFECTIVE PUBLIC GOVERNANCE AND SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 4, No. 1, 2018. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-181-187>. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/349> (дата звернення: 03.04.2024).

**Olena Livandovska,**

assistant of the department of management and marketing

Mykolaiv National Agrarian University

Mykolaiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-2676-8635>

## **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF RESTORATION OF AGRICULTURAL ACTIVITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

Organizational and economic management is a key aspect of the successful recovery of agriculture. In modern conditions, when agriculture faces various challenges and changes, it is necessary to have a clear strategy and effective management mechanisms to achieve sustainable development. Organizational and economic management of agricultural recovery studies important aspects of management of agricultural recovery processes, including cost optimization, production planning, resource management, and implementation of marketing strategies.

Organizational and economic management is a set of measures and methods aimed at organizing the effective functioning of the enterprise from an economic

point of view. It includes planning, coordination, control and evaluation of the organization's performance in order to achieve strategic and tactical goals [1].

We have determined that the organizational and economic management of the restoration of agriculture involves systematic measures aimed at the restoration and improvement of the agricultural sector, as well as the optimization of the efficiency of management in this sector. The process of restoring agriculture may include the following stages [2]:

1) analysis of the current state (identification of problems and obstacles hindering the development of agriculture);

2) development of a recovery strategy (establishment of goals and objectives, substantiation of agricultural development directions, identification of needs for investments, technological updating and development of human resources);

3) organization of resources (attraction of appropriate material, financial and human resources for the implementation of the recovery strategy);

4) monitoring and control (monitoring of the implementation of assigned tasks, evaluation of strategy implementation results and adjustment of measures, if necessary).

It is important to take into account the specifics of agricultural development, regional characteristics and the needs of farms in order to ensure a balanced and sustainable development of the industry [2].

As of 2022, 25% of Ukrainian territories where vegetables were grown were under occupation. Indicators of livestock production also decreased, which were also found in those regions of Ukraine that were occupied. At the end of 2022, the export of livestock products began to grow, especially in the chicken industry [3].

The restoration of agriculture in the conditions of war is a difficult task for Ukrainian farmers. At first glance, the figures for 2023 may seem good, but in fact hide significant financial losses due to the low price of grain and oil crops in the domestic market, as well as due to limited and difficult exports. The production of most grain and oil crops was unprofitable.

Optimizing production, implementing innovative technologies, resource management and effective use of financial resources are important aspects of agricultural recovery.

The organizational and economic management of the restoration of agricultural activity should be aimed at increasing productivity and profitability, ensuring the stability of the industry's development and ensuring the country's food security.

We believe that various measures can be used to increase the productivity and profitability of agriculture, as well as to ensure the stability of the development of the industry and food security of the country, in particular:

1) implementation of advanced technologies of soil cultivation, cultivation and storage of products in order to achieve high productivity and quality;

2) expanding the range of agricultural products in order to reduce risks and create new sources of income;

3) interaction between farmers and agricultural enterprises for the purpose of joint use of resources and sales markets;

4) analysis of markets, conducting advertising events and developing strategies for successful promotion of products;

5) use of state aid, subsidies and financial mechanisms to support agriculture.

#### **References:**

1. Федірець О.В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. 2021 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56> (дата звернення: 12.03.2024)

2. Економічна правда. Як відновити аграрну галузь. 2023 URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення: 12.03.2024)

3. Екодія. Сільське господарство: пріоритети сталого інвестування для відновлення України. 2023. URL: <https://en.ecoaction.org.ua/agri-priorities-sustainable-ukraine.html> (дата звернення: 12.03.2024)

## УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

### **ВОРОНА Петро Васильович,**

доктор наук з державного управління, професор,  
начальник відділення організації дистанційного  
навчання навчального центру Сил ТрО ЗСУ,  
професор кафедри публічної служби й управління  
навчальними закладами

ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

[orcid.org/0000-0002-6755-9023](https://orcid.org/0000-0002-6755-9023)

### **ВОРОНА Лариса Іванівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
військовослужбовець Сил ТрО ЗСУ  
доцент кафедри педагогіки

ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

[orcid.org/0000-0001-9878-6547](https://orcid.org/0000-0001-9878-6547)

## **ВИНЯТКОВА ДЕРЖАВОТВОРЧА РОЛЬ ДОБРОВОЛЬЧОГО РУХУ В УКРАЇНІ**

До і після Революції гідності стан справ в Україні був занадто важким для подальшого вступу країни в ЄС і світове співтовариство як з економічної, військової, так і політичної точок зору. Стало зрозуміло, що ЗС України практично зруйновані владою В. Януковича, перебувають у жалюгідному стані, а внутрішні війська та міліція були деморалізовані, тому чинити опір агресору і сепаратистам мали змогу лише лічені підрозділи. Армія залишилася практично не боєздатною, не забезпеченою з усіх позицій (техніка, озброєння, кількість особового складу, обмундирування, амуніція, провізія, пальне тощо). Це дуже добре знала і розуміла росія, яка окупувала Крим без «єдиного пострілу». Саме тому, в реаліях соціальної нестабільності українського суспільства потреба у волонтерстві та альтруїзмі загострилася.

Для розв'язання «безпекових армійських проблем» зусиль і фінансових вкладень держави стало замало, а держава та її організації тоді потребували допомоги населення, готового на безкорисну працю. Так сталося, що в Україні, захищати державу від російської агресії разом зі ЗСУ, НГ України постали добровольчі батальйони і волонтерські організації [3]. Захист незалежності і суверенітету України від агресії РФ у т. з. гібридній російсько-українській війні розпочався саме з руху добровольців, які поїхали на Донбас прямо з розстріляного Майдану.

Розглядаючи військово-історичний аспект «добровольчого руху», слід зауважити, що добровольчі військові формування неодноразово доводили свою високу ефективність в тяжкі для України часи та, як правило, завдавали супротивнику відчутних ударів і потребували при цьому мінімум ресурсних витрат. Яскравими історичними прикладами можна зазначити військові перемоги козацьких військ, військових формувань часів УНР-ЗУНР (у тому числі Легіон Січових стрільців, «гайдамаки», «вільне козацтво», «холодноярівці» та інші повстанські загони), добровольчої армії під командуванням Нестора Махна, потужні тактичні перемоги Української повстанської армії (УПА) під час Другої світової війни (Роман Шухевич).

Героїчна боротьба цих формувань у боротьбі за волю та незалежність України (УПА – аж до середини п'ятдесятих років ХХ ст., а потім в сталінських таборах) стали яскравим прикладом жертвовної боротьби для нового українського війська. У новітній історії, добровольчі формування Чеченської республіки фактично перемогли регулярну армію російської федерації під час першої російсько-чеченської війни 1994 – 2000 років.

Вважаємо, особливим розділом в новітню історію держави слід вписати дії Українських добровольчих батальйонів під час загарбницької війни РФ проти України, що точиться з 20 лютого 2014 року й до сьогоднішнього часу. Саме такі добровольчі підрозділи, як: «Азов»; «Айдар»; «Донбас»; «Дніпро»; 25 БТрО «Київська Русь»; 39 БТрО «Дніпро-2»; 40 БТрО «Кривбас»; «Фенікс» та інші, яких в Україні налічувалось більше тридцяти, зупиняли наступ російських регулярних військ у 2014 році. І дослідження проблематики їх формування, управління, трансформації в ЗСУ, сприяння територіальній обороні, а в результаті становлення як складника національної безпеки України – потребує дослідження на перетині військових наук, державного управління, політології, правничих наук, історії, соціології та психології. Це має бути ретельне мультидисциплінарне дослідження цього феномену, завдяки якому був зупинений російський агресор на Сході України, а зараз зупиняє повномасштабну агресію росії. З початку російської агресії в лютому 2014 року в Україні відродився потужний добровольчий рух людей, які прагнули захищати країну зі зброєю в руках. Чисельність особового складу українських добровольчих формувань («добробатів») не була сталою, а в окремі проміжки 2014-2015 рр. складала близько 30-35 тис. осіб. У районах проведення АТО-ООС, чисельність бійців-добровольців була меншою, тому що частина бійців перебувала на ротації; частина формувань залучалася до виконання завдань в інших регіонах України.

Формування українських добровольчих формувань у 2014 році переважно відбувалося за рахунок ресурсів місцевих державних органів влади, органів самоврядування, волонтерського руху тощо. Унікальність волонтерського руху України співрозмірна з підтримкою населення Західної України бійців УПА у роки національно-визвольних змагань Другої світової війни, адже він забезпечував ключові аспекти потреб українських добровольчих формувань та ЗСУ (державне забезпечення було недостатнім і

невчасним). Волонтери та експерти визначають 37 добровольчих батальйонів, що виникли під час агресії РФ на Сході України. Багато бійців «добробатів» поклали життя за рідну країну й увійшли до когорти Героїв України [5; 10]. Станом на липень 2021 року Україна втратила у цій війні понад 4 480 осіб, а нині за деякими оцінками до 50 тис. патріотів. Розглянемо найвідоміші батальйони добробатів та умови їх створення у певній хронологічній послідовності.

Формування добровольчого батальйону «Дніпро 1» розпочалось 14 квітня 2014 року із запису перших добровольців до батальйону патрульної служби міліції особливого призначення прямо біля будівлі Дніпропетровської обласної державної адміністрації. Формування цього «добробату», що потім став підрозділом МВС відбувалося з раніше створеного Полку національного захисту Дніпропетровської області із добровольців чоловічої статі віком 18-45 років. Основними критеріями відбору до лав збройного формування були: вік, фізичний гарт, військова підготовка та «проукраїнські переконання». Перевага надавалась особам, які вже проходили строкову службу у лавах ЗСУ чи СРСР (УРСР), УБД. Створення «добробату» відбувалося при безпосередній участі керівництва Дніпропетровської області. Через диверсії, які вчинялись терористами «днр-лнр» в сусідніх Донеччині та Луганщині, керівництво Дніпропетровської області вирішило формувати спецбатальйон прискореними темпами. І вже 28 квітня 2014 року обласне керівництво МВС звернулося з закликом до мешканців вступати до лав батальйону. Було переглянуто віковий ценз. До батальйону отримали змогу вступати особи віком до 50 років, що мали досвід військової служби та участі у бойових діях. Станом на 1 травня 2014 року до батальйону записалось 42 добровольці з військовим досвідом, готових відразу заступити на службу і ще 200 чоловік подали заяви та після перевірки мали пройти прискорений двотижневий курс бойової підготовки. Мінімальний курс міліцейської підготовки включав у себе 50 годин теорії з наступними двотижневими практичними заняттями на полігоні [3; 10].

У липні 2014 року громадська організація, що виникла в столиці в часи Майдану Гідності – «Правий сектор» ініціювала створення добровольчого воєнізованого формування для захисту територіальної цілісності та національної незалежності України. Добровольчий український корпус (ДУК) став частиною військово-політичного руху «Правий сектор», при цьому члени ДУК могли не належати до його членства. З початку перебування в зоні російської терористичної агресії на Сході бойові сили «Правого сектору» були об'єднані під назвою розвідувально-диверсійного батальйону по боротьбі з тероризмом «Дніпро-2». ДУК «Правий сектор» має звитяжний бойовий шлях – разом з іншими «добробатами» та ЗСУ звільнили від терористів Авдіївку, Піски, Красногорівку. Брало участь в героїчній обороні Донецького аеропорту. Повернули їх під контроль України. З початку 2018 року утримують позиції близ Широкиного під Маріуполем. Бойовий дух та червоно-чорна символіка (як добрий спадок героїв УПА) наводить на ворога страх і стримує його. Наразі ДУК не є офіційним

підрозділом силових відомств та використовує трофейну зброю, добуту під час боїв у зоні проведення АТО [3; 9].

У травні 2014 року на території Луганщини, для захисту від окупантів був створений з числа активістів Майдану Гідності, патріотично налаштованої молоді та чоловіків і жінок різного віку добровольчий батальйон «АЙДАР». Згодом він став надійним заслоном на шляху агресії РФ і брав участь у боях за північні та центральні райони Луганщини, у визволенні м. Щастя від сепаратистів (за участі батальйону у червні місто перейшло під повний контроль). Також, «добробат» «Айдар» визволив с-ще Лутугіне, вів бої в м. Рубіжному, на трасі Бахмутка, деблокував Луганський аеропорт, звільнив селище Георгіївку й перерізав важливу транспортну артерію для терористів Луганськ-Красний Луч. У серпні 2014 року наказом МО України було створено на базі добровольчого батальйону територіальної оборони «Айдар» - штурмовий підрозділ ЗСУ для проведення спеціальних операцій у зоні АТО. А вже у вересні 24-й БТрО переформатовано у 24-й окремий штурмовий батальйон «Айдар» Сухопутних військ ЗСУ [5].

У травні 2014 року у м. Бердянську на підставі рішення МВС України про формування спеціальних підрозділів міліції з охорони громадського порядку з залученням до них цивільних осіб та людей, які мають досвід військової служби або пройшли прискорений, двотижневий курс підготовки при МВС було створено добровольчий батальйон «Азов». У його заснуванні відіграли роль учасники двох ГО «Автомайдан» та «Патріот України». У травні 2014 року було оголошено про набір бійців до батальйону. А вже 17 вересня 2014 року було прийнято рішення розширити батальйон, перетворивши його на полк особливого призначення. 12 листопада 2014 року за рішенням міністра МВС України полк спеціального призначення «Азов» було переведено до складу Національної гвардії. Бійці «Азову» безпосередньо брали участь у бойових діях поблизу міст Маріуполя, Тореза, Шахтарська, Сніжного, Урзуфа. Крім цього, «Азов» взяв участь в операції зі звільнення Іловайська, визволив від окупантів 5 населених пунктів на схід від Маріуполя: Павлопіль, Комінтернове, Бердянське, Широкине, Лебединське.

У квітні-травні 2014 року був сформований «добробат» «Донбас», а вже на базі 1-ої роти «Донбасу» було розпочато формування батальйону відновленої Національної гвардії України. Бійці батальйону звільняли від сепаратистів Піски, Миколаївку, Костянтинівку, Лисичанськ, брали участь у боях під м. Артемівськ та Попасна, а також у спецоперації зі звільнення Іловайська [5].

«Добробат» «ОУН» був сформований влітку 2014 року як зведений «Батальйон територіальної оборони м. Ніжин». Найбільший до цього часу за чисельністю окремий підрозділ ОУН перебував у складі батальйону «Азов». Саме «Азов» розглядався ОУН як база створення окремого підрозділу – «Азов-2» («Азов-Січ»). Після відмови у державній реєстрації, Провід ОУН прийняв рішення приєднати батальйон до складу ДУК «Правого сектору». Назву батальйону було офіційно змінено – з «Ніжин» на «Батальйон ОУН». Бійці «ОУН» брали штурмом Савур-Могилу. У березні 2015 року цей



«добробат» отримав статус окремого підрозділу у складі ЗСУ (десантно-штурмова бригада).

14 серпня 2014 року з добровольців було сформовано 3-й добровольчий батальйон 79 Окремої десантно-штурмової бригади ЗСУ «Фенікс». Це був єдиний військовий підрозділ ЗСУ сформований з добровольців.

Участь українських добровольчих формувань у бойових діях важко перецінити. Зокрема бої за Слов'янськ, курган Савур-могила, Донецький аеропорт, Вуглегірськ, Широкино, під Ілловайськом. Аналіз боїв показали, що їх тісна взаємодія з регулярними підрозділами та частинами ЗСУ, МВС, НГУ забезпечувала визволення території від агресії РФ. Успіхів «добробати» досягали переважно тоді, коли їх противниками були підрозділи, підготовка та озброєння яких були майже рівнозначні, як правило, це було весною-влітку 2014 року, до масового вторгнення на територію України військ та бойової техніки РФ [3; 5].

Звертаємо увагу на унікальність діяльності та виняткову роль у речовому, продовольчому, технічному забезпеченні українських збройних формувань волонтерських організацій, фактична їхня участь як постачальників (виконували роль держави – забезпечення фронту) у бойових діях у ході АТО-ООС та процес їх інтеграції до сектору безпеки та оборони України. Основними напрямками волонтерської допомоги війську, у т. ч. українським добровольчим формуванням, були речове і продовольче забезпечення, а також постачання ліків, транспорту.

Окремим напрямом жертовної роботи волонтерів є створення формувань «госпітальєрів» – команд волонтерів-медиків, що надавали первинну медичну допомогу пораненим бійцям і доставляли їх до медичних частин. Експерти зазначають – понад 80 % добровольців збройних формувань на початку АТО не мали бойового та військового досвіду. З осені 2014 року в українських «добробатах» було налагоджено обов'язкову бойову підготовку. До процесу навчання та передачі досвіду участі у бойових діях, вузько професійних та технічних знань залучалися штатні відомчі фахівці, а також на добровільній основі фахівці, інструктори, волонтери, у тому числі іноземці [1-3; 5; 10].

Загалом утворення «добробатів» проходило у різний спосіб – в залежності від того, хто був ініціатором їх створення – органи публічної влади, політичні сили, ГО чи самоорганізовані громадяни. Іноді цей процес був добре організованим, а іноді надто стихійним. У значній мірі процес залежав від рішучості, професійності й патріотизму місцевих керівників органу публічної влади, громади, правоохоронних та військових структур. Адже комплектування добровольчих формувань відбувалося з дотриманням принципу добровільності та добродійності. Особливість батальйонів територіальної оборони (багато з них стали базою для створення «добробатів») у тому, що в законах визначено – людськими ресурсами в особливий період забезпечує військомат. А військомати у перший період прояву агресії на Сході України до цих батальйонів направляли переважно добровольців. Коли їх не було, мобілізували потрібних фахівців з

необхідною військово-обліковою спеціальністю. Але у цей час, як правило, добровольці самі приходили до військоматів і вимагали призову та направити на захист Вітчизни. Деякі керівники військоматів саботували цей процес і виявились українофобами.

На даний момент добровольчий рух, сформований ним збройні формування, інтегровані в структуру МО України, МВС та Національної гвардії України, а керівниками військоматів вже є, як правило, офіцери – учасники російсько-української гібридної війни на Сході України.

Навколо добровольчих батальйонів, що приймали і приймають брали й беруть участь в АТО-ООС на сході України, виникло дуже багато суперечностей, які пов'язують з агресивною пропагандою російських ЗМІ, які створюють картину про солдатів «добробатів» як про «фашистів». У риторичі, яку вживають російські ЗМІ «добробати» отримали назву «карателів». Постійним використанням цієї назви проросійські ЗМІ намагаються нав'язати громадськості аналогію з'єднань українських добровольчих батальйонів з формуваннями часів Другої світової війни, які тероризували цивільне населення.

Оскільки важко пояснити масовий опір українців проти керованого з Москви сепаратизму, а також повсюдні антиросійські настрої, новий уряд у Києві представляється в російських медіа як «хунта» – військовий режим, агресія якого спрямована проти власного народу на Донбасі. Пропаганда агресора, що апелює до реалій часів Другої світової війни, спрямована насамперед до «внутрішнього» одержувача, тобто до самих росіян. Оскільки сучасна національна і державна точка зору громадян РФ спирається на міфологізацію героїчної боротьби Червоної армії з фашизмом під час «Великої вітчизняної війни» (така назва подій Другої світової війни була прийнята на пострадянському просторі).

«Звернення до понять тієї війни є високоефективною процедурою, бо пересічний росіянин, який має доступ до поданої таким чином інформації, сприймає конфлікт, що відбувається в Східній Україні, крізь призму усього того, що він знає з історії про злочини, що здійснювалися фашистами, – і крізь цю призму починає також сприймати українців, які борються за цілісність своїх кордонів» [10]. Таким чином, Кремль отримує у власній країні схвалення збройної агресії проти «братньої» України [10].

Насправді добровольчі батальйони є «продуктом» нового громадянського суспільства, яке зародилося на Майдані. За умов паралічу рішень в українській армії, який був помітний на початковій стадії АТО, солдати добровольчих батальйонів взяли на себе основні удари сил ворога, часто діяли за принципом доконаних фактів і з відчуттям, що держава їх не підтримує. Роль держави в цей період взяло на себе суспільство. Амуніція, обмундирування, шоломи, захисні бронежилети, запаси продовольства, спальні мішки – власне усе, часто включно зі зброєю, було придбане за кошти українців і самих бійців. Величезна кількість волонтерів піклувалася про те, щоб солдати мали цей мінімум необхідних їм речей, продуктів та пристроїв [1].

За 8 років перманентної війни і 2 роки повномасштабного вторгнення українська армія розправила плечі, тож у владних колах, вочевидь, вирішили, що у випадку масштабної ескалації бойових дій, послуги добровольців державі більше не знадобляться. Така позиція містила суттєві прорахунки. По-перше, феномен добровольчого руху надто глибоко вкоренився в українському суспільстві. По-друге, ветеранська спільнота завжди є тим середовищем, в якому опозиційні настрої знаходять сприятливий ґрунт. Розглядаючи військово-історичний аспект, слід зауважити, що добровольчі військові формування неодноразово доводили свою високу ефективність та, як правило, завдавали супротивнику відчутних втрат, а потребували при цьому мінімум ресурсних витрат.

Вважаємо, що для підсилення безпеки держави було б доцільно вивчити й досвід країн де питання збройного опору агресору на законодавчому рівні вирішено більш вдало. Так наприклад Законом Литовської Республіки від 17 липня 2000 р. № VIII-1856, «Про Збройну оборону та стійкість до агресії» зазначено, що у разі агресії, збройний захист Литовської Республіки є безумовним. Це не може бути пов'язане масштабами агресії та будь-якими іншими умовами. Ніщо не може обмежити право нації та кожного громадянина чинити опір агресору чи окупанту. Литва захищає та протистоїть агресії, не чекаючи міжнародної допомоги. Збройні сили та громадяни Литовської Республіки можуть протистояти агресії у всіх доступних і не заборонених формах загальновизнаних норм міжнародного права: військова оборона, партизанські дії, непокора цивільних осіб та інші засоби. З самого початку агресії чи окупації дії непокори та громадянського опору громадян Литовської Республіки, а також їх збройний опір агресору чи окупанту є законними [7].

Утворення в Україні, у 2014 році, добровольчих батальйонів було не тільки вкрай необхідним, а й цілком законним. Ці батальйони, у самий критичний час для держави фактично врятували Україну від окупації її південно-східних територій регулярними військами Росії. Також вважаємо, що Україна конче потребує законодавчого врегулювання питань збройного опору агресору, за прикладом Литовської Республіки. Розгортання дискусій з приводу законності заснування «добробатів», на нашу думку, є намаганням розколоти українське суспільство з метою суттєвого послаблення національної безпеки України. Повертаючись з фронту, українські добровольці опиняються в країні бутафорій – реформи продовжують буксувати, антикорупційні потуги влади нагадують «боротьбу з вітряками», у ЗМІ маховик істерії тим часом розкручують політики-популісти, особливо напередодні виборчих баталій. У таких реаліях окремі зусилля, направлені на забезпечення прав ветеранів АТО та їхню реабілітацію в рамках Цільового фонду НАТО або ініціативи щодо створення профільного Міністерства виглядають імітацією вирішення проблеми [10].

Загалом утворення «добробатів» проходило у різний спосіб – в залежності від того, хто був ініціатором їх створення – органи публічної влади, політичні сили, ГО чи самоорганізовані громадяни. Іноді цей процес

був добре організованим, а іноді надто стихійним. У значній мірі процес залежав від рішучості, професійності й патріотизму місцевих керівників органу публічної влади, громади, правоохоронних та військових структур.

Варто згадати й наші братерські національні «добробати». Серед них Грузинський національний легіон - військовий підрозділ, що був заснований 2014 року добровольцями-грузинами, і нині бере участь у російсько-українській війні на боці України. Від 24 лютого 2016 року він – у складі ЗС України, інтегрувався у 25 батальйон «Київська Русь» 54-ї ОМБр (3-я рота). В історії України це перший випадок, коли до складу Збройних сил офіційно прийняті іноземці. З 2022 року Грузинський національний легіон – спеціальний стратегічний підрозділ ГУР. Особливої уваги заслуговує Міжнародний миротворчий батальйон імені Джохара Дудаєва, що був створений на початку березня 2014 року в Данії. Саме там зараз перебуває велика кількість чеченців, опозиційно налаштованих щодо Росії і змушених емігрувати після другої російсько-чеченської війни. Ініціатором його створення стала організація «Вільний Кавказ». З березня 2014 р. президією ОПД «Вільний Кавказ» було зроблено заяву, що у зв'язку з російською агресією проти України в Криму розпочато формування батальйону із чеченських добровольців для війни проти окупантів.

Нині процес добровольчого руху продовжується. Його продовжує Гвардія наступу – рекрутингова кампанія Міністерства внутрішніх справ України, що має на меті формування нових штурмових бригад у складі Національної гвардії України, Національної поліції України та Прикордонної служби України, які звільнять тимчасово окуповані Росією території України. Створено формування: «ЛЮТЬ», «СПАРТАН», «ЧЕРВОНА КАЛИНА», «СТАЛЕВИЙ КОРДОН», «РУБІЖ», «ХАРТІЯ», «БУРЕВИЙ». І вони разом з іншими формуваннями ЗСУ будуть наближати нашу перемогу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ворона П. Феномен добровольчого руху в Україні, як реакція громадянського суспільства на загрозу безпеці держави з боку російської федерації. *Роль держави та громадського сектору в соціальній адаптації переміщених осіб із зони агресії РФ та учасників АТО* : збір. матер. кругл. столу до Дня захисника України, Київ, 17 жовтня 2018 року, 2018. с. 13-19.

4. Гуральська А. Звіт: Добровольчі батальйони. Виникнення, діяльність, суперечності // Відкритий діалог [Електронний ресурс]. URL: <https://ua.odfoundation.eu/a/6444,zvit-dobrovolchi-batalyoni-viniknennya-diyal-nist-superechnosti> (дата звернення: 12.03.2024)

3. Добробати: історія подвигу батальйонів, що врятували країну / [Катерина Гладка та ін.; передм. А. Авакова]. Харків : Фоліо, 2016. 568 с.

4. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

5. Кравченко С. Добровольчі батальйони: від виникнення до підпорядкування ЗСУ чи Нацгвардії // Тиждень.ua. URL: <https://tyzhden.ua/News/132877> (дата звернення: 12.03.2024)

6. Кримінальний Кодекс України, Закон України від 5 квітня 2001 року № 2341-III, (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131), URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 12.03.2024)

7. Про Збройну оборону та стійкість до агресії. Закон Литовської Республіки від 17 лип. 2000 р. № VIII-1856. URL: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106093/CPfMICYsmR> (дата звернення: 12.03.2024)

8. Про національну безпеку України, Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII, (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.96> (дата звернення: 12.03.2024)

9. Про основи національної безпеки України. Закон України від 19 черв. 2003р. № 964-IV, (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 39, ст.351). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 12.03.2024)

10. Солов'ян В. Українські добробати – нелегали у власній державі // Время. URL: <http://timeua.info/post/oborona-i-bezopasnost/ukra-ns-k-dobrobat-inelegali-u-vlasn-j-derzhav-08361.html> (дата звернення: 12.03.2024)

**Медведська Вікторія Юрївна,**

доктор філософії зі спеціальності Політологія,  
доцент кафедри політології та міжнародних відносин  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6817-155X>

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗАСОБИ З ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ПРОПАГАНДИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Пропагандистські кампанії сьогодні займають першість серед спеціальних інформаційних заходів під час збройних вторгнень, війн, терористичних актів для досягнення цілей держави-агресора. Росія почала збройну агресію проти України у 2014 році, а з 24 лютого 2022 року розгорнула повномасштабну війну. Усі ці роки держава-терорист Росія постійно цинічно здійснює ракетні обстріли та бомбардування міст та сіл України, об'єкти критичної інфраструктури з метою окупувати територію суверенної держави та розраховує на повне знищення українського народу як нації. Одним із елементів ведення війни проти української державності, яку постійно використовує країна-агресор, виступає пропаганда як інструмент розпалювання ворожнечі та тотальної дезінформації. Попри героїчну боротьбу за незалежність та свободу України, яку демонструють відважні та хоробрі сини й дочки України, важливо розрізняти російські пропагандистські наративи, вирізняти дезінформаційні та фейкові вкиди, щоб

впевнено та непохитно протистояти ворогу, зокрема в інформаційному просторі.

Масова російська пропаганда нещадно порушує право на доступ до об'єктивної та дійсної інформації, постійно вдаючись до нікчемного маніпулювання та викривлення реального сприйняття інформаційного поля. Гіперболізація в поданні інформації, викривлення фактів, поширення інформації про дискримінацію російськомовних громадян, про розпалювання русофобії, штучне провокування міжетнічного розбрату, дискредитація української влади, неправдиві заяви, що Україна є агресором – це все проросійські міфи та пропаганда, націлені на внесення внутрішнього суспільного розбрату в українському суспільстві, посилення недовіри серед народу до української влади, нарощування психологічних та панічних настроїв серед громадян.

З огляду на це, значущої уваги вимагає аналіз та оцінка російських пропагандистських наративів, з'ясування засобів боротьби з маніпулятивними та фейковими інструментами ведення інформаційної війни. Дослідження даної проблематики можемо знайти в доробках таких українських науковців як Галів М., Горун О., Гурковський В., Зінчук Р., Ільницький В., Навальна М., Павленко Т., Панченко О., Свідерська О., Снітко М., Старка В., Шульська Н. та інші. Водночас, вчені детально не розглядають конкретні механізми протидії російській пропаганді в умовах війни, що надає даному дослідженню неабиякої своєчасності та актуалізації.

**Метою наукового дослідження** виступає аналіз сутності та особливостей протидії російській пропаганді в умовах війни Росії проти України, зокрема рекомендації щодо потенційних засобів боротьби з дезінформацією як політичного інструменту з поширення неправдивої інформації у суспільному середовищі.

Сьогодні Україна перебуває в умовах абсолютної інформаційної війни з Росією, що несе безпосередню загрозу національній та военній безпеці нашої державі. Російська пропагандистська верхівка, яка щоденно вдається до поширення фейкових фактів, дезінформуючих та викривлених подій у інформаційному полі, спрямовує всі зусилля на виправдання власної військової агресії проти України та створення ілюзорних уявлень про нібито захист російськомовного населення на території України.

З метою аналізу сутності та особливостей російської пропаганди важливо окреслити значення таких основних дефініцій як «інформаційна війна», «пропаганда» та «дезінформація», якими будемо оперувати в межах даного наукового дослідження.

Оскільки сталого визначення терміну «інформаційна війна» і досі немає, а в наукових та політичних колах ведуться дискусії навколо цієї дефініції, керуватимемось його наступним тлумаченням, яке пропонує Ліпкан В. А. у своєму навчальному посібнику «Національна безпека України». «Інформаційна війна – це дії, що вчинюються для досягнення інформаційної переваги у підтримці національної воєнної стратегії через

вплив на інформацію та інформаційні системи противника при одночасному забезпеченні безпеки власної інформації і інформаційних систем» [1].

Під «пропагандою» розуміємо «діяльність, що передбачає системне поширення, поглиблене роз'яснення соціально-політичних, економічних, правових поглядів, ідей, теорій та забезпечує формування у суспільстві певних настроїв, закріплення у свідомості громадян тих чи інших цінностей, орієнтацій, уявлень з метою максимального розширення кола прибічників відповідної ціннісної системи» [3, с. 544]. У своєму науковому дослідженні «Дезінформація і фейкові новини: ознаки та методи виявлення в мережі Інтернет» науковці Тищенко Віталій та Мужанова Тетяна дають чітке та слушне визначення дезінформації як «недостовірної, оманливої, маніпулятивної інформації, створеної навмисно заради отримання економічних, політичних або інших вигод» [6, с. 178].

Кремлівська пропагандистська діяльність направлена на дискредитацію різних суспільних верств для залякування та маніпулювання вразливими темами. До прикладу фейки про те, що «Україна працює над створенням «брудної бомби», «Україна спричиняє світову продовольчу кризу», «Польща хоче загарбати захід України», наративи про «українських нацистів», що «ЗСУ вбиває цивільне населення/обстрілює житлові квартали», «Коллективний захід, а особливо США, наживається на війні в Україні і тому йому вигідно її затягувати» [8]. Очевидним є той факт, що усі ці маніпулятивні закиди поширюються країною-терористом задля розпалювання національних та міжетнічних ворожнеч.

Спираючись на ряд наукових досліджень щодо історичного підґрунтя появи російської пропаганди та посилення її впливу на українську ментальність, активна робота російськими фейковими каналами з поширення дезінформації у внутрішньому інформаційному просторі України велась ще з початку незалежності України, а почала набирати обертів з початку російської анексії Криму у березні 2014 року. До того ж, більшість державних та приватних телеканалів були першоджерелом для розповсюдження прокремлівських меседжів в Україні в 2013-2014 роках [8, с. 30].

Російська пропаганда використовується не лише для маніпулювання українським інфосередовищем, а й виступає частиною ширшої стратегії для посилення свого впливу в регіоні та міжнародній спільноті. Вартим уваги є приклад вичерпного звіту Люблінського трикутника (Литви, Польщі та України) від 6 грудня 2022 року, представлений в Брюсселі під час форуму Україна – ЄС, у якому йдеться про ключові виклики, пов'язані з дезінформаційною та пропагандистською політикою в зазначених країнах [2, с. 172].

Водночас, меседжі спрямовані на дискредитацію Заходу мають на меті нарощення власного авторитету та приниження західних країн як таких, які вдаються до порушення норм міжнародного права та цілісності інших країн. Це обумовлено прагненнями Росії втримати свою політичну міць та зберегти внутрішню легітимність. Це, беззаперечно, є цілеспрямованим злочином проти України та усієї міжнародної спільноти.

Аналіз особливостей російської пропаганди в умовах війни, вимагає змістовного формулювання потенційних засобів протидії такому небезпечному інструменту з поширення неправдивої інформації у суспільному середовищі.

Враховуючи вищезгаданий контекст інформаційно-пропагандистської експансії держави-терориста, особливої уваги вимагає методологічне та інституційне підґрунтя для забезпечення протидії такій пропаганді. Зокрема, відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про створення Центру протидії дезінформації», уведеного в дію Указом Президента України від 19 березня 2021 року № 106 було створено Центр протидії дезінформації, який має за мету забезпечення здійснення заходів щодо протидії поточним і прогнозованим загрозам національній безпеці та національним інтересам України в інформаційній сфері, забезпечення інформаційної безпеки України, виявлення та протидію дезінформації, запобігання спробам маніпулювання громадською думкою [7].

Зокрема Центром розроблено та підготовлено Посібник з протидії дезінформації, який містить аналіз різноманітних технік та інструментів інформаційного впливу та ворожих ресурсів як ключових гібридних загроз, а також, запропоновано рекомендації щодо протидії шкідливому інформаційному впливу держави-агресора [4]. Діяльність Центру можна класифікувати як позитивну у боротьбі з російською пропагандою, оскільки такі спроби є характерними для вироблення критичного мислення та навичок з аналізу інформації серед громадськості та формування власної наступальної інформаційної політики України. Однак, рухаючись у напрямі вироблення навичок розрізнення російської пропаганди та застосування механізмів боротьби з такою, координаційним органам з питань національної безпеки і оборони варто організовувати широкомасштабні інформаційно-просвітницькі заходи, вебінари, круглі столи, розповсюджувати брошури та пам'ятки серед населення.

Водночас, досвід аналогічних органів, які функціонують в США, Чеській Республіці, Польщі та інших державах може стати неоціненним на шляху продукування Україною своєчасних системних та стратегічних підходів з реагування на російську дезінформацію.

Вагомим кроком у протидії російській деструктивній маніпуляції та дезінформації є об'єднання зусиль органів державної влади та засобів масової інформації, організація проведення інформаційних заходів та акцій, зокрема проведення превентивних дій з недопущення поширення руйнівних матеріалів у національному та міжнародному інфосередовищах.

Заслуговує уваги проект «МРІЯ», який було створено Департаментом кіберполіції Національної поліції України, що ставить за мету об'єднати зусилля небайдужих громадян у напрямку протидії дезінформації, а також російській пропаганді у мережі Інтернет [5]. Оскільки російський інформаційний вплив вимагає перманентного моніторингу та протидії, такі заходи зі збору, відслідковування та блокування ресурсів пропагандистів РФ можна вважати досить дієвими.



Серед ефективних заходів протидії пропаганді Росії варто виокремити активне залучення українців за кордоном з метою систематичного нагадування світу про геноцидну війну Росії проти українського народу. Беручи участь у мирних акціях за кордоном, українці виступають комунікаційною ланкою з оприлюднення неспотворених подій та наративів у міжнародному інформаційному середовищі. Даний механізм є результативним у протистоянні гібридній війні в інформаційному полі.

*Висновки.* Злоякісний вплив російської пропагандистської машини є без перебільшень руйнівним та вимагає якісної відповіді для запобігання поширенню негативних наративів, неправдивих фактів та викривлених повідомлень в інформаційному середовищі.

Задля досягнення цієї мети ефективним буде об'єднання зусиль органів державної влади, груп інтересів, громадянського суспільства, ЗМІ, зацікавлених сторін, представників наукової спільноти, громадськості. Ціннісно-орієнтаційна єдність українців та продуктивна співпраця дозволять вчасно та адекватно реагувати на виклики, які постають сьогодні перед українським суспільством.

Наразі Україна акумулює різноманітні методи та механізми для протидії російській пропаганді, проте не варто недооцінювати ворога і необхідно нарощувати якісну інституційну спроможність та продукувати нові підходи та комплексні інструменти, щоб протистояти державі-терористу, особливо у боротьбі з дезінформацією та деструктивними маніпулятивними фейками.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ліпкан В. А. Національна безпека України: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2009. 576 с.
2. Павленко Т. А. Протидія російській дезінформації та пропаганді: досвід країн Люблінського трикутника. Integracja szkolnictwa wyższego prawniczego Ukrainy z europejską przestrzenią edukacyjną – wyzwania bezpieczeństwa wewnętrznego w czasie stanu wojennego : materiały z Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej, Łomża, Kharków, 15.02.2023 r. Łomża : MANS w Łomży, 2023. Pp. 173–176. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1a2ceac-06f5-4ca8-b55d-06a68364fc5a/content> (дата звернення: 21.02.2024).
3. Політологічний енциклопедичний словник / Нац. акад. наук України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького; за ред.: Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: Генеза, 2004. 736 с.
4. Посібник з протидії дезінформації розроблено працівниками Центру протидії дезінформації робочого органу Ради національної безпеки і оборони України за підтримки Консультативної місії Європейського Союзу в Україні. URL: <https://cpd.gov.ua/announcement/posibnyk-z-protydyi-dezinformacziyi/> (дата звернення: 14.04.2024).
5. Проєкт STOP Russia «MRIYA». URL: <http://umsf.dp.ua/index.php/blog/1388-proekt-stop-russia-mriya> (дата звернення: 15.04.2024).

6. Тищенко В. С., Мужанова Т. М. Дезінформація і фейкові новини: ознаки та методи виявлення в мережі інтернет. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2022. №2 (18). С. 175–186. DOI: 10.28925/2663-4023.2022.18.175186

7. Указ Президента України від 19.03.2021 № 106/2021: Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про створення Центру протидії дезінформації» від 11 березня 2021 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1062021-37421> (дата звернення: 14.04.2024).

8. Analytical publication «Words and Wars: Ukraine facing Kremlin propaganda». К.: KIC, 2017. 124 p. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Words-and-Wars.-Ukraine-Facing-Kremlin-Propaganda.pdf> (access date: 12.04.2024).

**Назаренко Олександр Сергійович,**

здобувач вищої освіти факультету

управління фінансами та бізнесу

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

**Капленко Галина Вікторівна,**

доктор економічних наук, професор

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

## **СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ**

Застосування технологій штучного інтелекту у протидії гібридним загрозам національній безпеці має велику актуальність у сучасному світі. Гібридні загрози стають все більш складними і недостатньо передбачуваними, оскільки сучасні конфлікти та загрози часто поєднують в собі як військові, так і невійськові аспекти, такі як кібератаки, дезінформація, психологічна війна тощо. Штучний інтелект відіграє ключову роль у виявленні, аналізі та протидії гібридним загрозам. Завдяки алгоритмам машинного навчання та аналізу великих обсягів даних, системи штучного інтелекту можуть швидко виявляти патерни та небезпечні тенденції, які загрожують національній безпеці. Це дозволяє урядам реагувати оперативно та ефективно на потенційні загрози, запобігаючи їхньому наростанню та подальшому поширенню.

**Мета** дослідження полягає в розгляді стратегій та перспектив використання технологій штучного інтелекту у протидії гібридним загрозам національній безпеці.

Застосування технологій штучного інтелекту в протидії гібридним загрозам національній безпеці має великий потенціал, оскільки штучний інтелект може допомогти виявляти, аналізувати та реагувати на різноманітні види загроз. Основна особливість полягає в тому, що штучний інтелект може

оперативно обробляти великі обсяги даних і виявляти тенденції та шаблони, які можуть вказувати на можливі загрози для національної безпеки.

Ці технології дозволяють автоматизувати процес виявлення аномалій і підозрілих дій, таких як кібератаки, дезінформація або фінансові маніпуляції, що дозволяє реагувати на них набагато швидше та ефективніше. Штучний інтелект може також допомагати в прогнозуванні потенційних загроз на основі аналізу великих обсягів даних та ідентифікації вразливостей у системах безпеки.

На сьогодні Україна активно підтримує європейський напрям цифровізації суспільства та розвитку штучного інтелекту на законодавчому рівні. У цьому контексті, Україна прийняла шість програмних документів, які визначають стратегії національної безпеки та обороноздатності та безпосередньо або опосередковано стосуються використання штучного інтелекту та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій:

1. Стратегія забезпечення державної безпеки – цей документ визначає основні завдання державної політики у сфері забезпечення державної безпеки, завершення формування, подальший розвиток і зміцнення національної системи кібербезпеки, а також оптимізація координації між її учасниками для ефективної протидії кіберзагрозам у сучасному безпечному середовищі включаючи аспекти пов'язані з використанням штучного інтелекту [1].

2. Стратегія національної безпеки України встановлює загальні принципи та завдання національної безпеки, охоплюючи також аспекти розвитку та застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту [2]. Швидкий технологічний прогрес, особливо в енергетиці та біотехнологіях, разом з розвитком штучного інтелекту, змінюють економіку і суспільство. Створюються нові системи озброєнь, використовуючи квантові, інформаційні, космічні, гіперзвукові та біотехнології, а також технології штучного інтелекту. Робототехніка та автономні безпілотні апарати також є складовими цього технологічного процесу.

3. Стратегія інформаційної безпеки – цей документ орієнтований на боротьбу з дезінформацією та інформаційними операціями, зокрема тими, що проводяться державою-агресором [3]. На наш погляд за допомогою штучного інтелекту можливе створення системи протидії дезінформації та інформаційних операцій для запобігання, швидкого виявлення та реагування держави та суспільства на інформаційні загрози.

4. Стратегія кібербезпеки України – стратегія спрямована на захист країни в кіберпросторі та протидію кіберзагрозам [4]. Основною перевагою використання штучного інтелекту в кібербезпеці є його здатність адаптуватися до нових загроз та постійно розвиватися, навчаючись на основі нових даних та відповідей на попередні атаки. Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в національну систему кібербезпеки може забезпечити Україні потужний інструмент для захисту її цифрової інфраструктури та гарантувати безпеку громадян у цифровому просторі.

5. Стратегія воєнної безпеки України – визначає принципи та завдання воєнної безпеки, включаючи застосування штучного інтелекту в аспектах оборони [5]. Зауважимо, що застосування авіації та протиповітряної оборони в Україні, контроль над ближньою морською зоною, проведення спеціальних операцій, територіальна оборона та управління та забезпечення військ можуть значно посилитися завдяки використанню штучного інтелекту. Наприклад, штучний інтелект може бути використаний для аналізу даних з радарів та супутникових знімків для виявлення ворожих літаків або ракет та автоматизованого керування системами протиповітряної оборони для їх відбиття. У ближній морській зоні штучний інтелект може допомагати у виявленні та відслідковуванні ворожих суден і підводних човнів, а також у прийнятті рішень щодо їхнього переміщення та маневрування.

6. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України – спрямована на розвиток оборонної промисловості, включаючи використання сучасних інформаційних технологій [6].

На наш погляд дані стратегії відображають стратегічний підхід України до питань безпеки та обороноздатності, у тому числі і в контексті використання штучного інтелекту та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

3. Гбур зазначає, що системи, які використовують штучний інтелект, найбільш корисні у розвідці та ідентифікації об'єктів на відео- та фотоматеріалах, отриманих з розвідувальних джерел. Наприклад, такі системи можуть ідентифікувати літальні апарати, кораблі, зброю, людей тощо, з урахуванням різних кутів зйомки, освітлення та умов навколишнього середовища. Важливим напрямком розвитку військових систем з використанням штучного інтелекту є централізоване планування і координація військових операцій у повітряному, космічному, кібернетичному, морському і наземному просторі. Технології штучного інтелекту широко використовуються в автономних бойових та мобільних системах, які можуть діяти самостійно і продовжувати виконання завдань навіть у разі втрати зв'язку з центром управління. Безпілотні літальні апарати, автономні наземні машини, підводні та надводні апарати – це лише деякі приклади такої техніки [7, с. 57].

Н. Пацуріна вказує, що штучний інтелект може стати ключовим інструментом у забезпеченні національної безпеки та обороноздатності України в повоєнний період, допомагаючи підвищити ефективність та швидкість виконання військових завдань, зменшити ризик втрат, підвищити захищеність військових систем та знизити витрати на оборону. Проте при розробці та використанні штучного інтелекту необхідно дотримуватися відповідних правових та етичних стандартів [8, с. 76].

З вище зазначеного можна констатувати, що застосування технологій штучного інтелекту в протидії гібридним загрозам національній безпеці відкриває широкі можливості для ефективного виявлення, аналізу та протидії різноманітним формам загроз. Представимо деякі стратегії та перспективи використання штучного інтелекту у цій сфері:

1. Аналіз великих обсягів даних. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги структурованих та неструктурованих даних, включаючи дані з соціальних медіа, інтернету, медіа, телекомунікацій і т.д. Це дозволяє виявляти патерни, тренди та аномалії, що можуть вказувати на потенційні загрози для національної безпеки.

2. Моделювання та прогнозування. За допомогою штучного інтелекту можна створювати моделі, які дозволяють прогнозувати можливі наслідки різних сценаріїв дій. Це допомагає розробляти стратегії реагування та протидії наперед.

3. Виявлення кіберзагроз та атак. Штучний інтелект може виявляти кіберзагрози та атаки, аналізуючи поведінку в мережі, виявляючи незвичайні патерни або аномалії, що вказують на потенційні атаки.

4. Автоматизація процесів виявлення та реагування. Штучний інтелект може автоматизувати процеси виявлення та реагування на загрози, що дозволяє оперативно реагувати на них та зменшує час реакції на події.

5. Системи розпізнавання образів та відеоспостереження. Штучний інтелект може бути використаний для розробки систем розпізнавання образів, які допомагають виявляти підозрілу активність на відео з камер спостереження.

Відзначимо, що незважаючи на потужні можливості, використання штучного інтелекту у протидії гібридним загрозам також має свої виклики, такі як етичні аспекти збору та використання даних, можливість помилкових рішень систем штучного інтелекту та потенційний ризик зловживання такими технологіями. Тому важливо розвивати належне регулювання та етичні стандарти використання штучного інтелекту у сфері національної безпеки.

**Висновки.** У цілому, застосування технологій штучного інтелекту в протидії гібридним загрозам національній безпеці може значно покращити здатність країн ефективно реагувати на сучасні виклики та зберігати стабільність та безпеку. Стратегія застосування технологій штучного інтелекту в протидії гібридним загрозам національній безпеці повинна бути комплексною, збалансованою та орієнтованою на забезпечення як ефективності, так і захищеності прав та свобод громадян. Тільки такий підхід дозволить максимально використати потенціал штучного інтелекту для забезпечення безпеки країни в умовах сучасних гібридних загроз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про Стратегію забезпечення державної безпеки: Указ Президент України від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#n5> (дата звернення: 27.03.2024)

2. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 27.03.2024)

3. Про Стратегію інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (дата звернення: 27.03.2024)

27.03.2024)

4. Про Стратегію кібербезпеки України: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013> (дата звернення: 27.03.2024)

5. Про Стратегію воєнної безпеки України: Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-3766> (дата звернення: 27.03.2024)

6. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України: Указ Президента України від 20 серпня 2021 року № 372/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text> (дата звернення: 27.03.2024)

7. Гбур З.В. Можливість адаптації Ізраїльського досвіду використання штучного інтелекту у бойових діях на Сході. *Інвестиції: практика та досвід* № 12/202. 2021. С. 54–61.

8. Пацурія Н. Впровадження технологій штучного інтелекту у забезпечення національної безпеки та обороноздатності України: проблеми та перспективи повоєнного періоду. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. №3. 2023. С. 68–78.

**Рябініна Ксенія Вячеславівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 256 Національна безпека

(за окремими забезпечення та видами діяльності)

кафедри глобальної та національної безпеки

Навчально-наукового інституту публічного

управління та державної служби

Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка

Київ Україна

ORCID ID:0009-0002-4025-7188

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Становлення демократичної держави, яка спрямована на євроінтеграцію, в умовах воєнної агресії з боку рф, стає пріоритетним напрямом нашої країни. Єднання категорій «загальна безпека» та «особиста безпека» в фундаментальну концепцію «національна безпека» дає можливість розвивати різні напрямлення, завдання та пріоритети захисту національних інтересів нашої держави.

Таблиця 1

**Національна безпека**

<b>Національ на безпека №</b>	<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
1.	Закон України	Національна безпека – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам [1].
2.	Турченко О.Г. Груценко Ю.І	Національна безпека – це найважливіший складник правопорядку та гарантія національного суверенітету держави, гарантія захисту національних інтересів. [2].
3	Рябовол Л.Т.	Національна безпека – категорія, що позначає складне явище соціальної дійсності [3].
4	Ткачук Т.	Національна безпека – складне за своєю структурою явище, яке включає умови і фактори захисту національних інтересів та процес використання ресурсів і можливостей суспільства для збереження, підтримання і вдосконалення цих умов і факторів [4].
5	Білий В.І.	Національна безпека – це здатність держави зберігати цілісність, суверенно вирішувати політичні, економічні, соціальні та інші питання й виступати в якості самостійного суб'єкта системи міжнародних відносин. Що стосується політики національної безпеки, то вона за допомогою сукупності дій повинна забезпечити реалізацію цих національних інтересів за допомогою всього арсеналу наявних засобів [5].

*Джерело: створено автором за [1-5].*

Національна безпека – можливість держави захистити національні інтереси нації. Національні інтереси – єднання матеріальних, духовних та інтелектуальних цінностей суверенної нації.

Національна безпека охоплює всі сфери діяльності держави і тому мають багатовекторні функції, зокрема:

- оцінювання реального стану соціально-еколого-економічного розвитку держави та прогнозування-попередження можливих внутрішніх та зовнішніх загроз щодо функціонування державних органів, бізнесу, громади, особистості;

- виявлення та проведення оперативних заходів, з можливою нейтралізацією (ліквідацією) джерел загроз національної безпеки;

- розроблення системного забезпечення у довгостроковій перспективі всіх засобів безпеки в направлених сферах діяльності;

- контрольованість з боку держави та суспільства щодо забезпечення національної безпеки;

- виявлення суб'єктів, які несуть загрозу та визначення механізмів реалізації захисту від внутрішньої чи зовнішньої загроз;

- тісна взаємна співпраця між всіма органами влади та органами самоврядування, які приймають рішення щодо запобігання та попередження загрозливих дій;

- визначення ознак та недостатніх механізмів загрози національної безпеки;

- підготовка необхідних засобів щодо забезпечення миттєвої реакції, попередження загрозливих дій та знешкодження масштабної загрози національної безпеки.

Тема національної безпеки та її пріоритетні напрями на сьогоднішній день актуальна, тому що торкається всіх сфер діяльності держави.

**Мета.** Мета національної безпеки – захист особистості, суспільства та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз з урахуванням національних інтересів та стратегічних пріоритетів. Мета дослідження є обґрунтування основних пріоритетних напрямів національної безпеки України.

Підвищення якості життя населення стоїть в першочергових завданнях досягнення цілей сталого розвитку. Світові фінансові кризи, конкуренція за еко-ресурси, низька потужність використання інновацій вносять в соціально-економічний розвиток суттєві ризики.



Національну безпеку можна розділити за територіальною ознакою: внутрішня національна безпека (безпека в межах країни) та зовнішня (національна безпека світового масштабу). Українська політика держави, в час військових дій, спрямована на підтримку внутрішньої національної безпеки, зокрема: реформування та стабілізація економіки; виконання державою соціальних зобов'язань перед людьми; захист інтелектуальних, культурних, національних та духовних цінностей нації; модернізація та оснащення ВСУ та захист територіальної цілісності держави; захист прав, життя та свобод населення; охорона здоров'я та якісна освіта. Розвиток демократичної держави потребує від всіх сфер діяльності, починаючи з державних органів влади, регіонального самоврядування, представників бізнесу, громадських організацій до особистості єдиного розуміння реальності та необхідності впровадження національної безпеки. Ефективність діяльності для забезпечення національної безпеки неоднорідна та багатофункціональна: прогнозування та аналіз можливості щодо запобігання внутрішньої чи зовнішньої загрози; реалізація заходів щодо попередження загроз національної безпеки; виконання довгострокових дій, щодо нейтралізації загрози; підтримка готовності сил швидкого та сил повсякденного реагування; участь в заходах забезпечення національної безпеки з міжнародними партнерами. Забезпечення та реалізація виконання пріоритетних напрямів національної безпеки – є стратегічне, першочергове завдання на довгострокову перспективу (рис. 1).



**Рис. 1. Пріоритетні напрями Національної безпеки.**  
*Джерело: розроблено автором.*

Можна виділити пріоритетні напрями національної безпеки України (рис. 1), а саме:

- суверенітет та територіальна цілісність держави (суверенітет, високий військовий потенціал);
- євроінтеграція (рівноправна співпраця між країнами ЄС);
- стабільність і системність економіки (ефективність управління соціально-економічним розвитком, незалежність прийняття рішень);
- гарантування захисту прав людини (особиста безпека людини, конституційні права та свободи);
- нормативно-правова база та боротьба з корупцією (правовий порядок);
- виконання державних зобов'язань (посилення державної влади, соціально-економічна стабільність, прожитковий мінімум);
- науково-технічний та інтелектуальний потенціал (подолання залежності від інноваційних зовнішніх джерел);
- антимиграційна політика (повернення населення на Україну);
- збереження культурної спадщини (гармонійні міжнаціональні відносини);
- національна єдність та злагода (народність, ідентичність, національний дух, україніка);
- збереження еко-ресурсів, чиста вода та повітря (поліпшення стану навколишнього середовища);
- енергетична незалежність.

Пріоритетні напрями національної безпеки сприяють забезпеченню: ідентифікації загроз та суб'єктам загроз безпеки; визначенню політичних, соціальних, економічних та інформаційних інтересів; виявленню суб'єктів, чия діяльність завдає шкоди життєво-важливим інтересам особистості, суспільства та держави; визначенню основних чинників та умов, що складаються у сфері забезпечення національної безпеки; аналізу особливостей та механізмів нанесення шкоди життєво-важливим інтересам держави; визначенню компетенції та взаємовідносин органів, що здійснюють діяльність з забезпечення національної безпеки; формуванню системи заходів з реалізації життєво-важливих суспільних інтересів, діяльності з протидії загрозам та локалізації їх наслідків [6].

**Висновок.** Визначення пріоритетних напрямів національної безпеки сприяє чіткому розумінню мети та завдання стратегії держави, де головним є захист особистості, суспільства та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз з урахуванням національних інтересів та стратегічних пріоритетів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Стаття 1. Визначення термінів. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (дата звернення: 21.03.2024)

2. Турченко О., Груценко Ю. Національна безпека і державна безпека: поліваріантність визначення та співвідношення. *Правничий часопис ДНУ ім. Василя Стуса*. №2 (2023). 2024. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2023.2.8> (дата звернення: 21.03.2024)

3. Рябовол Л.Т. 2020. Національна безпека України: структурно-функціональний аналіз. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. 2020. № 1 (1) с. 25 –30. doi: 10.32342/2709-6408-2020-1-1-4 (дата звернення: 21.03.2024)

4. Ткачук Т. Ю. Правове забезпечення інформаційної безпеки в умовах євроінтеграції України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Ужгород, 2019. 487 с.

5. Білий В. І., Михальчук В. М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 17/2021. С. 92 –99. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.17.92

6. Концепція національної безпеки України [Електронний ресурс]: Прийнята Верховною Радою України. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=13342&pf35401=24861> (дата звернення: 21.03.2024)

**Рябініна Наталія Олексіївна,**

доктор філософії в галузі соціальних і поведінкових наук,  
старший науковий співробітник, відділ економічних досліджень  
Інститут продовольчих ресурсів НААН України  
Київ, Україна  
ORCID ID:0000-0001-8378-4485

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК  
ПОСИЛ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Національна безпека нашої держави є спрямованою, різновекторною та багатоаспектною доктриною, для реалізації цілей якої задіяні усі сфери ефективного розвитку країни, при співпраці та тісній і чіткій взаємодії усіх органів влади, бізнесу, суспільства.

В Законі України «Про національну безпеку України» визначається, що «Національна безпека – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам». [1]. Головними пріоритетами національної безпеки країни є безпека особистості-людини (особиста безпека), безпека суспільства-громади (громадська безпека) та безпека держави-нації (державна безпека). Визначено складові національної безпеки, а саме: політико-правова; фінансово-економічна; енергетична; екологічна; інформаційна; науково-технологічна; військово-епідеміологічна; соціально-культурна безпеки; (рис 1).



**Рис. 1. Національна безпека України.**

*Джерело: розроблено автором..*

Національна безпека – це єдиний механізм. Неefективність функціонування будь-якої складової національної безпеки приведе до порушення збалансованості всієї стратегії сталого розвитку держави. Можна виділити такі складові:

- політико-правова безпека (правоохоронна діяльність, боротьба з корупцією, рішення у сферах державного управління при виникненні негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз національним інтересам, дотримання законодавства та виконання нормативно-правової бази, суверенність, гідність, толерантність та повага, захист прав власності);

- військово-епідеміологічна безпека (прикордонна та оборонна діяльність, міграційна політика, рішення у сфері захисту громадян від зараження території зовні);

- соціально-культурна безпека (охорона здоров'я, охорона дитинства; освіта та наука, забезпечення культурного розвитку населення; соціальна політика та пенсійне забезпечення, збереження та відновлення житлово-комунального господарства)

- науково-технологічна безпека (науково-технічний розвиток та інноваційна політики);

- інформаційна безпека (забезпечення свободи слова, кібербезпека та кіберзахист, інформаційні технології);

- фінансово-економічна безпека (захист ринку фінансових послуг, фондових ринків і обігу цінних паперів, податково-бюджетної та митної політики, торгівлі та підприємницької діяльності, ринку банківських послуг, інвестиційної політики, ревізійної діяльності, монетарної та валютної політики, збереження та захист інформації ліцензування, промисловості та сільського господарства, транспорту та зв'язку);

- енергетична безпека (енергозбереження, енергетична незалежність);

-екологічна безпека (контроль та функціонування природних монополій, дбайливе використання надр, еко-ресурсів, корисних копалин, захист екології і навколишнього природного середовища).

Одним із ключових напрямів національної безпеки є фінансово-економічна безпека країни. Фінансово-економічний розвиток країни сьогодні зазнає значні втрати і пріоритетом держави має стати збереження існуючого потенціалу та перспективи відновлення економічного зростання, тому фінансово-економічна безпека вкрай важлива і потребує обговорення.

**Мета дослідження.** Дослідити загрози складових фінансово-економічної безпеки за ймовірністю настання для аналізу подальшого розвитку держави.

На 2024 рік Національний банк, на основі показників зниження інфляції (2022 рік – 26,6%, вересень 2023 року – 7,1%), прогнозує зростання рівня економічної безпеки, що дає надію на активність економічного сектору. «Внутрішні запозичення перевищили план і вже сягають понад 11 мільярдів доларів із початку року. Завдяки нашим партнерам, міжнародна фінансова підтримка ритмічна і передбачувана, загальний обсяг якої – 33,8 мільярдів доларів у 2023 році» [2].

Наша країна має внутрішні проблеми, які перешкоджають подальшого розвитку та працюють на анти імідж соціально-економічних перетворень:

- низький рівень нормативно-правової законодавчої бази;
  - незавершеність реформування судової системи та високий рівень корупції;
  - конкурентоспроможність економічної сфери;
  - державні боргові зобов'язання та бюджетний дефіцит;
  - низький рівень економічного добробуту та соціального благополуччя населення, що свідчить про низький рівень життя українців та бідність.
- Єдина система внутрішніх викликів впливає на державну політику та націлює на ефективні кроки керівництва держави щодо подолання недоліків регулювання економічної безпеки країни: низька координаційна взаємодія між гілками вдали, суспільством та бізнесом; недостатній рівень захисту інтелектуальної власності; неефективні кроки заходів боротьби з економічними зловживаннями; фінансовими злочинами та вивезенням капіталу; відсутність державної програми щодо повернення підприємств та інтелектуального і кваліфікованого людського капіталу в країну після війни тощо. На ряду з глобальними викликами є проблеми, які негативно впливають на економічний розвиток: низька купівельна спроможність населення; високі ризики та неспроможність сільськогосподарського сектору; скорочення виробництва та експортної продукції; зростання рівня безробіття, високі темпи міграції та низький показник повернення громадян в країну. Перелік загроз складових фінансово-економічної безпеки має ступені ймовірності настання, які виконуються на рівні спланованості, чи вище/ниже норм (табл. 1).

**Розподіл загроз складових фінансово-економічної безпеки за ймовірністю настання за 2023 рік в умовах війни**

Складові економічної безпеки	Ступень імовірності		
	Вище норми імовірності	Норма імовірності за планом	Нище норми імовірності
Різкий економічний спад унаслідок ділової активності		4/4	
Відплив капіталу з економічної території України		3/3	
Скорочення інвестиційної діяльності		4/4	
Зниження обсягів кредитного фінансування основного капіталу		4/4	
Зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення		4/4	
Зростання індексу споживчих цін (інфляція)		4/4	
Зниження приватного споживання	4/3	4/4	
Критичне скорочення промислового виробництва			
Погіршення фінансової стійкості пенсійної системи		4/4	
Високий рівень дефіциту державного бюджету	5/4		
Значні втрати податкових та митних надходжень		4/4	
Брак довіри з боку громадян та бізнесу до податкових та митних органів	4/3		
Зростання обсягів державного боргу		4/4	
Втрата експортного потенціалу		4/4	
Значне збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні			3/4
Згорання інноваційної активності в економіці	4/3		
Недостатній обсяг фінансування наукових досліджень	4/3		
Релокація за межі України інноваційно активних компаній	4/3		
Суттєве зниження спроможності системи соціального захисту України виконувати свої функції			3/4
Масовий виїзд біженців за кордон			3/4
Збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру та ринок праці	4/3		3/4
Руйнування інфраструктури виробництва		4/4	

*Джерело: створено автором за матеріалами [3].*

Високий рівень імовірності загрози фінансово-економічної безпеки прослідковується у: високому рівні дефіциту державного бюджету (5/4); зниження купівельної спроможності (4/3); навантаження на соціальний напрям та ринок праці (4/3); стрімка релокація активних компаній за кордон (4/3); скорочення інноваційної економічної активності та недофінансування наукових досліджень (4/3); низький рівень довіри до державних інституцій (4/3). В зв'язку з військовими діями, загрози, які можна передбачити, можуть стати вагомими негативними наслідками для фінансово-економічної безпеки: спад ділової активності та скорочення інноваційної діяльності; зниження обсягів кредитування та державної допомоги; інфляція та зниження купівельної спроможності; міграція; фінансова неспроможність виконання державних зобов'язань (пенсійна система) та втрати податкових надходжень; зростання державного боргу; втрата експортного потенціалу; втрата територій та руйнація інфраструктури виробництва.

Перед урядом першочерговим завданням є оновлення та реалізація Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року [4], переосмислюючи Стратегію національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» (2020 р.), підлаштовуючи до нових реалій сьогодення.

**Висновок.** Сьогодення складної соціально-економічної ситуації в країні дає поштовх реформування та ефективності сприятливих рішень для відбудови і розвитку держави після війни.

У зв'язку з військовими діями, загрози можуть стати вагомими негативними наслідками для фінансово-економічної безпеки, але їх можна передбачити, а для цього необхідна співпраця держави, бізнесу, суспільства, направлених на стабільність, системність та прогнозованість. Ефективне функціонування економіки держави дає посыл підвищенню рівня економічного добробуту та соціального благополуччя українців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про Національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2469-19> (дата звернення: 25.03.2024)

2. Марченко С. цит. Дячкіна А. Зростання економіки України у 2023 році прискориться майже до 5%. Економічна правда. 2023. Електронний ресурс. <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/13/705435/> (дата звернення: 25.03.2024)

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Актуальні виклики та загрози економічної безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь. 2023. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення: 25.03.2024)

4. Воєнна доктрина України (Стратегія воєнної безпеки України): проєкт. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/public\\_discussion/proj\\_vdu.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/proj_vdu.pdf) (дата звернення: 25.03.2024)

#### **Стамат Вікторія Михайлівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0001-5789-4023

#### **Зарецька Анастасія Сергіївна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,  
Миколаївський національний аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна

## **СПЕЦИФІКА МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

У наш час забезпечення міжнародної безпеки набуває все більш важливого значення, оскільки кількість міжнародних конфліктів зростає. Вони стають практично не керованими, що обумовлює залучення все більшої кількості учасників й створює велику небезпеку не тільки сторонам конфлікту, а й жителям всієї планети. Тому вивчення конфліктів та розробка шляхів їх вирішення є необхідним для уникнення катастрофи глобального масштабу.



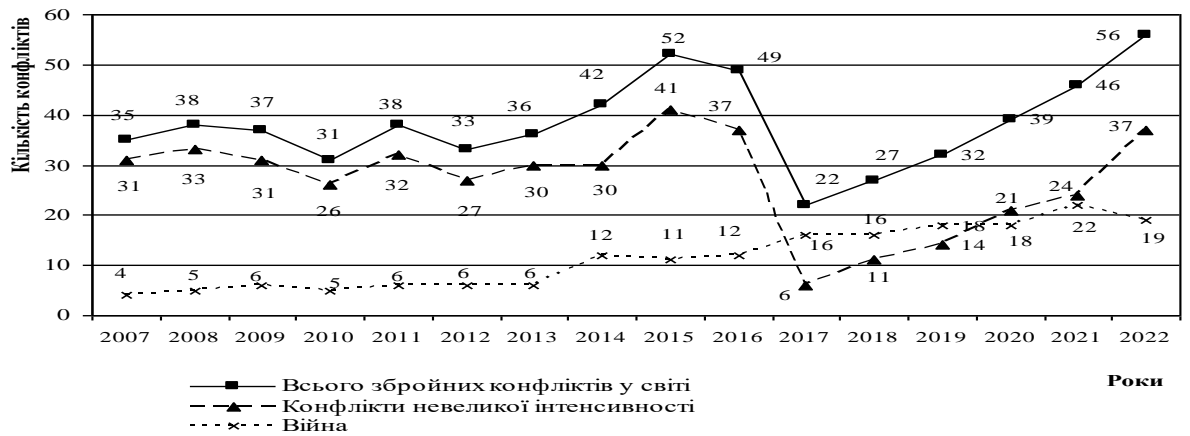
**Метою дослідження** є вивчення специфіки міжнародних конфліктів та розробка пропозицій їх подолання у контексті збереження національної безпеки України.

Для того, щоб підібрати адекватні інструменти врегулювання міжнародних конфліктів потрібно навести їх типологізацію: міжнародна криза; тероризм; громадянська війна й революція, що набувають міжнародного характеру; війна; світова війна [1]. Міжнародні кризи виникають у зв'язку з різними проблемами, такими як конфлікти між державами, відмови від дотримання міжнародних угод або загострення міжнародних відносин. Вони можуть виникати раптово і вимагати швидкого та ефективного реагування для запобігання подальшому загостренню ситуації. Так, причиною глибоких міжнародних криз можна назвати пандемію COVID-19, що поставила напруженими міжнародні відносини, проблеми в економіці країн світу, охорони здоров'я та багатьох інших проблем.

Війна між державами є найбільш серйозним типом конфлікту, який може мати руйнівні наслідки для життя людей, а також для стабільності і безпеки світу в цілому. Прикладами є війна росії й України, вторгнення Хамасу в Ізраїль, конфлікт у Судані.

Тероризм є глобальною загрозою для міжнародної безпеки та стабільності. Це злочинна діяльність, спрямована на залякування населення та досягнення політичних, релігійних або ідеологічних цілей. Так, прикладами цього є терористичні напади ісламської групи ISIS у різних країнах, включаючи Ірак, Сирію, Туреччину, Францію, Бельгію та інші. Громадянська війна й революція, що набувають міжнародного характеру можуть мати серйозні наслідки для міжнародної спільноти. Вони можуть спричинити гуманітарні кризи, міграційні потоки та загострення міжнародних відносин.

Світові війни – це найбільш масштабні та руйнівні конфлікти, які включають у себе більшу частину держав світу. Вони мають глибокий вплив на геополітичні, економічні та соціальні процеси та можуть мати тривалі наслідки для людства. Прикладами є Перша світова війна, Друга світова війна. Зараз міждержавні війни, конфлікти все більш наростають й від лідерів різних країн в своїх промовах згадується про третю світову війну [3]. Наразі спостерігається стрімке погіршення світової безпеки через суттєве збільшення збройних конфліктів (рис.1).



**Рис.1. Динаміка збройних конфліктів у світі залежно від ступеня інтенсивності**

Джерело: зроблено авторами на основі даних [4, 5]

За даними рис.1 можна відмітити, що найбільш мирними роками були 2017-2018 рр., а потім відбувається суттєва ескалація збройних конфліктів через підвищення військових витрат та гостру глобальну продовольчу небезпеку. Причинами такого стану є зміна клімату, посухи, як наслідок, менший доступ до продовольства, а також війна росії проти України.

На теперішній час у світі використовуються різні методи та форми ведення війн, основними видами яких є: асиметрична війна; гібридна війна; мережева війна; інформаційна війна; кібервійна; проксі-війна.

Відповідно до даної динаміки існує нагальна необхідність дослідження врегулювання міжнародних конфліктів у сучасному світі. Вирішення міжнародних конфліктів є тривалим та складним процесом. Одним зі способів їх врегулювання можемо зазначити переговори. Вони дозволяють сторонам зіткнутися з проблемами, обговорити свої позиції, вислухати погляди інших сторін та спільно шукати компромісні рішення. Їх ефективність залежить від багатьох чинників, одними з них слід визначити:

- чим тривалішими вони будуть, тим більше можна отримати вигоди від них, чогось дізнатись, що посприяє на вдаль прийняття рішення;
- можливість сторін бачити одна одну може покращити їх відносини, надати об'єктивну оцінку та реалістичне бачення ситуації;
- наявність третьої сторони, якій будуть довіряти обидві сторони.

Ще одним зі способів врегулювання міжнародних конфліктів є залучення консультанта чи посередника. Сам посередник нічого не вирішує, але він допомагає налагодити процес комунікації, організувати контакти, сприяє переговорам. Його запрошують не для розгляду предмета конфлікту, а надання консультації щодо його вирішення. Він виступає як неофіційний учасник спору [6]. Наступним методом вирішення міжнародного конфлікту є залучення арбітражних органів. Існує кілька їх видів, а саме: постійний арбітраж (Постійна палата в Гаазі); арбітражі (займаються вирішенням конкретного предмету конфлікту, що виник між державами); одноосібний арбітр, що може виступати як третя сторона, не пов'язана з державами, що

перебувають в спорі; також може бути залучена група арбітрів сторонніх для конфліктуючих держав.

**Висновки.** Отже, міжнародні конфлікти мають великі негативні наслідки для людства. Тому перед країнами стоїть завдання пошуку всіх можливих шляхів їх уникнення й вирішення. Такими способами тривалий час були переговори, посередництво, суди та інші. Але не всі сторони конфліктів можуть знаходити спільної згоди та укласти угоди, оскільки існує більша загроза – ядерна зброя. Тому слід вивчати міжнародні конфлікти й знаходити методи їх вирішення потрібно на ранніх етапах їх розвитку, щоб не допустити катастрофічних наслідків для існування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мілославська О. М., Бернадський Б. В. Сутність і природа міжнародного конфлікту та політичний компроміс: історичний погляд. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/74.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/74.pdf) (дата звернення: 10.03.2024).

2. Спільнота в умовах воєнного конфлікту: психологічні стратегії адаптації : монографія / Л. М. Коробка та ін. Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2019. 284 с.

3. Чи може Третя світова війна стати реальністю. URL : <https://fakty.com.ua/ua/svit/20231108-chy-mozhe-tretya-svitova-staty-realnistyu-yaki-osnovni-sczenariyi-ta-storony-potencijnoyi-vijny/> (дата звернення: 11.03.2024).

4. Стамат В. М. Міжнародні конфлікти як прояв глобальних небезпек світу. *Глобальні цілі сталого розвитку – безпека світу, соціально-економічні та екологічні прояви, можливості активізації партнерства* : круглий стіл з питань національної (економічної) безпеки, (12 листопада 2020 р., Миколаїв). Миколаїв : МНАУ, 2020. С. 55–58. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8278>

5. Щорічник СІПРІ 2023: Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека. Резюме. URL: [https://www.sipri.org/sites/default/files/2023-10/yb23\\_summary\\_ukr.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2023-10/yb23_summary_ukr.pdf) (дата звернення: 09.04.2024.).

6. Kupfer Schneider A., Lewicki Roy J. The Past and Future Challenges of Negotiation Theory, 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161947489.pdf> (дата звернення: 18.03.2024).

**Хилько Іван Іванович,**

старший викладач кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-8276>

**Кирток Дар'я Василівна,**

здобувач вищої освіти факультету менеджменту

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Одними з основних проблем в управлінні ризиками на підприємстві є відсутність або недостатнє усвідомлення можливих ризиків, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства; неправильне або недостатньо точне визначення потенційних наслідків та ймовірностей ризиків, яке може призвести до непродуктивних стратегій управління; відсутність відповідних фінансових, технічних та людських ресурсів для реалізації ефективної стратегії управління ризиками.

Також до ключових проблем можна віднести відсутність інтегрованого та системного підходу до управління ризиками, що може призвести до фрагментарних заходів та неспроможності взаємодіяти з різними ризиками як із складовими системи; неякісна комунікація та відсутність чіткої звітності, що може призвести до недоотримання важливої інформації та складності прийняття управлінських рішень; і низький рівень усвідомлення в усіх рівнях організації, що може стати перешкодою в ефективному впровадженні системи управління ризиками [1].

Тему управління ризиками на підприємстві досліджували такі вчені як С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. М. Герасименко, О. Б. Данченко, А. В. Матвійчук, В. А. Кавун, О. Ю. Давидова та інші.

**Мета.** Головною метою дослідження є визначення тенденцій, перспективних напрямів та особливостей управління ризиками на підприємствах.

Проблема управління ризиками на підприємстві полягає в недостатній ефективності та системності заходів з ідентифікації, оцінки, моніторингу та керування ризиками, що може впливати на досягнення стратегічних цілей. Недоліки в процесах управління ризиками можуть вести до фінансових втрат, порушення репутації підприємства, непродуктивності та втрати конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, постановка проблеми полягає в необхідності розглядати питання підвищення культури управління ризиками, розвитку відповідних процесів та використання сучасних інструментів для забезпечення ефективного та адаптивного контролю за ризиками на всіх рівнях управління підприємством.

Ризик є необхідним елементом в економічній діяльності підприємств, організацій і установ. Організації в умовах ризиків вирішують впроваджувати системи управління ризиками, оскільки це обумовлено

необхідністю врахування його впливу на їх функціонування. Ризик може впливати як на окремі операції, що здійснюються на підприємстві, так і на реалізацію проектів чи загальний хід їхньої діяльності. Для зменшення негативного впливу ризику та використання можливостей важливим є впровадження та вдосконалення систем управління ризиками. Управління ризиками стає необхідністю у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств. Один з важливих результатів успішного управління ризиками в господарській діяльності полягає в забезпеченні стабільності, яка є ключовою умовою для виживання та подальшого розвитку.

Управління ризиками ґрунтується на послідовному процесі дослідженні їх впливу та обранні напрямків їх регулювання.

Процес управління ризиками включає в себе наступні етапи [4]:

1. Взаємодія і консультування – на кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти та проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками інноваційного процесу

2. Визначення контексту ризик-менеджменту – необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде розвиватись процес.

3. Ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на розвиток підприємств.

4. Аналіз ризиків – визначення наслідків, імовірності виникнення, і, як результат, ступеня ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій.

5. Оцінка ризиків – поділяється на якісну та кількісну. Якісний аналіз ризиків та умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх інновації. Кількісна оцінка ризиків – числове визначення величин окремих ризиків і ризику інновації в цілому. При кількісному аналізі використовується інструментарій теорії ймовірності, математичної статистики, теорії дослідження операцій, фінансового аналізу.

6. Прийняття та реалізація ризикового рішення – це визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрози для подій ризику, що вимагає реагування.

7. Моніторинг ризиків – постійний і систематичний контроль ситуації з метою своєчасного виявлення сигналів і ознак виникнення ризикових ситуацій і прийняття адекватних заходів щодо їх розв'язання.

Підсистема управління ризиками повинна виробляти інформацію про різноманітні ризики господарської діяльності промислових підприємств, які розглядаються як загрози або можливості. Також важливо враховувати взаємозв'язок між ризиками, їх сумарний ефект, частоту появи, ймовірність та рівень наслідків. Додатково, система повинна надавати заходи для максимізації чи мінімізації ризиків та їхнього впливу.

До основних чинників, які потрібно враховувати під час формування підсистеми управління ризиками на підприємстві, слід віднести:

законодавство України та/або міжнародне; зміст/сутність/розуміння категорії «ризик»; нормативні документи (стандарти тощо) з управління ризиками; Індустрія 4.0 та інші чинники глобальних процесів; локальні умови господарської діяльності підприємства; знання та досвід фахівців, які здійснюють управління ризиками на підприємстві; особливості функціонування підприємства [2].

Завданням управління ризиками на рівні підприємства є визначення стилю, який може бути обережним, зваженим або ризикованим [3]. До прикладу, використання обережного стилю означає стратегічний вибір уникнення ризиків банкрутства, втрат запланованого доходу та мінімізацію додаткових витрат. Проте важливо зазначити, що ризиковані стратегії можуть дозволити підприємству досягати кращих результатів та відкривати нові ринкові можливості.

У випадку, коли підприємство має орієнтацію на завоювання ринку, основною стратегією управління ризиками може бути прийняття відповідальності за всі або значну частину ризиків. У той час, як для компанії, яка акцентує увагу на збереженні свого позитивного іміджу на ринку та забезпеченні фінансової стійкості, стратегією управління ризиками може бути передача значних ризиків у зовнішнє середовище.

**Висновки.** Отже, розглянувши тему управління ризиками підприємства, можна зробити наступні висновки і виділити такі аспекти: створення підсистеми управління ризиками при її відсутності, реорганізація підсистеми в системі управління з урахуванням адаптивності, навчання фахівців різних підрозділів, впровадження стандартів, використання інформаційних технологій для управління ризиками та формування політики з управління ризиками можуть посприяти для подальшої ефективно діяльності підприємства. Проте, через обмеженість наявних даних, завдяки новим дослідженням розробки організаційно-економічних механізмів управління ризиками висновки можуть бути доповнені.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гавриш О. А., Кавун В. А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 216–222.
2. Занора В. О., Зачосова Н.В. Управління ризиками проектів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Приазовський економічний вісник ЧНУ ім. Богдана Хмельницького*. 2020. Випуск (1) 18. С. 82 –85.
3. Лебеденко С. О. Ризикологія в маркетинговій діяльності : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 13 –16. URL: <http://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/> (дата звернення 14.03.2024).
4. Anderson E.J. *Business Risk Management: Models and Analysis*. Wiley, 2013. 384 с.

**Шевчук Юрій Володимирович,**  
здобувачі третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональна Академія Управління персоналом  
м. Київ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0009-0002-6562-0326>

## **КІБЕРБЕЗПЕКА КРИТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПРАКТИКА ЄС**

Внаслідок інформаційної революції спостерігається формування нового парадигматичного виміру інформаційної реальності, який представлений у вигляді глобальної інформаційної інфраструктури. Дії провідних світових держав у побудові інформаційного суспільства, їхня тенденція до інформаційного домінування та встановлення контролю над напрямками та змістом інформаційних потоків породжують нового роду протиріччя, вирішення яких зараз є неможливе традиційними методами управління. Паралельно з позитивними явищами глобальної інформатизації вибухають нові глобальні проблеми, зокрема у сфері інформаційної безпеки та конфронтацій інформаційних війн. В умовах гібридних протистоянь у особливій небезпеці знаходиться критична інформаційна інфраструктура, руйнування чи дестабілізація роботи якої ставить усю мережу національної безпеки під загрозу.

**Мета роботи** – проаналізувати практику ЄС із захисту критичної інформаційної інфраструктури від гібридних атак.

Інформаційна політика в умовах війни представляє собою комплекс заходів, які спільно реалізуються державою та інститутами громадянського суспільства з метою регулювання інформаційних процесів, формування та розвитку інформаційного суспільства на підставі пріоритету національних інтересів у сфері оборони країни. Головною метою цієї політики є захист прав та інтересів людини, моральних цінностей, а також забезпечення інформаційної безпеки особистості, суспільства і самої держави.

Відповідно до позиції іноземних науковців, критична інфраструктура представляє собою високо комплексну систему, що характеризується рядом атрибутів, серед яких особливу увагу слід звернути на: 1) необмежену кількість варійованих об'єктів та параметрів системи; 2) складно прогнозовану поведінку об'єктів, для яких є характерною значна кількість взаємозв'язків, що систематизована в різних секторах [1].

Критичні інфраструктури включають електромережі, транспортну мережу та інформаційно-комунікаційні системи. Захист цих інфраструктур є життєво важливим для безпеки держави і добробуту її громадян. Паралельно диджиталізація усіх сфер, роблять критичну інфраструктуру такою сферою, руйнування якої можливо здійснити не лише за рахунок фізичного впливу (як намагалася здійснити росія за рахунок ракетних атак), але й через інтернет-мережу (кіберзахист).

Впровадження заходів кіберзахисту надає можливість підприємствам, установам та організаціям, що вважаються об'єктами критичної інфраструктури, забезпечити ефективний захист від кібератак, запобігти порушенню конфіденційності, цілісності та доступності своїх інформаційних ресурсів, а також уникнути порушення стійкості функціонування об'єкта критичної інфраструктури.

В рамках ЄС досліджуване питання вперше було підняте ще у 2004 р. із запуску Європейської програми захисту критичної інфраструктури (ЕРСІР). Це пакет заходів, спрямованих на покращення захисту критичної інфраструктури у всіх державах ЄС і в усіх відповідних секторах економічної діяльності. Ініціатива ЄС щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури (СІІР) спрямована на посилення безпеки та стійкості життєво важливих інфраструктур інформаційних та комунікаційних технологій [4].

ЕРСІР є основою, згідно з якою комплекс різних заходів разом спрямовується на покращення захисту критичної інфраструктури в ЄС. Ці заходи включають створення Європейської еталонної мережі захисту критичної інфраструктури (ERNСІР), яку координує JRC.

ERNСІР забезпечує структуру, у якій експериментальні установи та лабораторії можуть обмінюватися знаннями та досвідом, для того щоб краще узгодити протоколи тестування по всій Європі, що у підсумку призводить до кращого захисту критичної інфраструктури від усіх видів загроз і небезпек [5].

У 2016 р. ЄС запровадив Директиву (Директива ЄС NIS2 2022/2555) про мережеву та інформаційну безпеку (NIS), яка визначила жорсткі вимоги до кібербезпеки для так званих основних компаній. Мета полягала в тому, щоб посилити вимоги до безпеки шляхом застосування підходу до управління ризиками, окреслюючи основні заходи кібербезпеки, яких повинні дотримуватися організації. Директива Європейського Союзу NIS2 2022/2555 – це законодавство, спрямоване на підвищення безпеки та стійкості мережевих та інформаційних систем у всьому ЄС. Хоча законодавство вже набуло чинності, члени ЄС мають час, щоб перенести директиву до національного законодавства до жовтня 2024 р. Кожна організація, на яку поширюється дія директиви юридично зобов'язана відповідати її вимогам менш ніж за рік після запровадження. У зв'язку з тим, що крайній термін наближається дуже скоро, організації повинні підготуватися до прийняття цих змін вже зараз.

Відповідно Директиви, основні та важливі суб'єкти мають займатися чотирма основними напрямками, щоб захистити критично важливі активи та продемонструвати відповідність директиві.

1. Навчання та підвищення обізнаності (стаття 20): організації (державні установи, об'єкти критичної інфраструктури) несуть відповідальність за те, щоб співробітники «отримали достатні знання та навички, щоб вони могли визначати ризики та оцінювати методи управління ризиками кібербезпеки та їхній вплив на послуги, що надаються організацією».



2. Заходи з управління ризиками кібербезпеки (стаття 21): Організації зобов'язані впроваджувати відповідні та пропорційні технічні, операційні та організаційні заходи безпеки для управління та пом'якшення ризиків у мережевих та інформаційних системах. NIS2 рекомендує організаціям використовувати підхід «усі небезпеки» та бути готовими до повного спектру інцидентів і надзвичайних ситуацій, як з кібернетичних, так і фізичних джерел.

3. Зобов'язання повідомити (Стаття 23): У разі інциденту безпеки організації зобов'язані повідомити CSIRT або інший відповідний орган, протягом 24 годин після того, як стало відомо про інцидент або підозри на інцидент, спричинений незаконними чи зловмисними діями. Протягом 72 годин після інциденту організації повинні надати початкову оцінку інциденту, включаючи серйозність, наслідки та показники компрометації. Законодавство уповноважує агентство, що повідомляє, вимагати проміжні звіти або відповідні оновлення статусу, коли це вважатиме за потрібне протягом періоду розслідування. Організації також зобов'язані інформувати постраждалих клієнтів (або користувачів) і надавати засоби захисту у відповідь на загрозу.

4. Використання схем сертифікації ЄС (стаття 24): щоб продемонструвати відповідність вимогам статті 21, держави-члени можуть вимагати від організацій використання або розгортання конкретних продуктів, послуг і процесів інформаційних і комунікаційних технологій, які сертифіковані відповідно до європейських схем сертифікації кібербезпеки [3]. Подана політика актуальна і для України, єдиний нюанс, в умовах воєнного стану, інформування про проблеми мають здійснюватися негайно. Проте, саме на ці стандарти має орієнтуватися український простір по завершенні війни.

Звертаючись до нещодавньої практики, то критична інфраструктура в Європі зіткнулася з серйозними проблемами кібербезпеки в 2023 р., коли зловмисники здійснюють складні атаки програм-вимагачів на критично важливі системи, потенційно порушуючи роботу деяких систем критичної інфраструктури. Зусилля в галузі кібербезпеки сформовані існуючими та майбутніми директивами, такими як нормативні акти, які стимулювали організації до посилення безпеки та дотримання таких вказівок, як Директива NIS та Закон ЄС про кібербезпеку. Проте відповідність вимогам у різних галузях залишається проблемою, що вимагає постійних зусиль для збільшення впровадження та виправлення.

Деякі заходи, прийняті в регіоні, включають EPCIP, яка допомагає встановити загальну основу для діяльності, спрямованої на покращення захисту критичної інфраструктури в Європі – у всіх країнах ЄС і в усіх відповідних секторах економіки. діяльність. Комісія розробила інформаційну мережу попередження про критичну інфраструктуру (CIWIN), яка забезпечує багаторівневу систему в Інтернеті для обміну ідеями, дослідженнями та передовою практикою щодо захисту критичної інфраструктури. складні

атаки програм-вимагачів на критично важливі системи, потенційно порушуючи роботу.

Для протидії постійним загрозам посилене співробітництво між державними та приватними структурами залишається важливим, окрім сприяння обміну інформацією та механізмів спільного реагування. Відповідні капітальні інвестиції, пріоритетні інновації, щоб випереджати кіберзагрози, що розвиваються, і комплексні навчальні програми мали вирішальне значення для підвищення рівня кібербезпеки організацій у критичних секторах [6].

В межах ЄС ключовим органом, відповідальним за досягнення високого спільного рівня кібербезпеки, є Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA). ENISA розробило єдину загальноєвропейську концепцію захисту під назвою «Cyber Europe», що була затверджена у 2009 р. і періодично оновлюється кожні два роки (останнє оновлення 2024 р.).

Ця концепція базується на принципах безпеки та стійкості критично важливих інформаційних інфраструктур (ОКІІ) та є передовою лінією в сфері кіберзахисту. ЄС також надає тактичні директиви та координує оперативне співробітництво між країнами-членами на рівні Європи. Крім того, вимоги стосовно захисту критично важливих інформаційних інфраструктур визначаються національним законодавством окремих країн-членів ЄС [2].

**Висновки.** Таким чином, кібербезпека, а особливо об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, сьогодні є однією з ключових складових національної безпеки у будь-якій державі. В межах ЄС подана проблематика розробляється вже майже 20 років, що призвело до появи низки нормативно-правових актів, стратегій та органів, які займаються регулюванням питання. Так, на рівні ЄС вжито дієві заходи щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури, такі як Європейська програма захисту критичної інформаційної інфраструктури (ЕРСІР) та Ініціатива ЄС щодо захисту критичної інформаційної інфраструктури (СІІР). Ці ініціативи спрямовані на підвищення безпеки та стійкості критичних інфраструктур у всіх країнах-членах ЄС. Впровадження Директиви ЄС NIS2 2022/2555, яка встановлює жорсткі вимоги до кібербезпеки для основних компаній та вимагає відповідності від організацій інтернаціональним стандартам безпеки про мережеву та інформаційну безпеку є ще одним кроком у забезпеченні безпеки критичних інфраструктур.

Досвід ЄС вже поступово залучається Україною в побудові власної стратегії протидії кіберзагрозам критичній інформаційній інфраструктурі, яка буде висвітлена у майбутніх дослідженнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Congressional Research Service Report for Congress. Critical Infrastructures. Background, Policy and Implementation. 2002. URL: <https://sgp.fas.org/crs/homesec/RL30153.pdf> (reference date: 05.03.2024)
2. Cyber Europe 2024. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/training-and-exercises/cyber-exercises/cyber-europe-programme/cyber-europe-2024> reference date: 14.03.2024)

3. EU Tightens Cybersecurity Requirements for Critical Infrastructure and Services. URL: <https://www.darkreading.com/cyber-risk/eu-tightens-cybersecurity-requirements-for-critical-infrastructure-and-services> (reference date: 05.03.2024)

4. European Programme for Critical Infrastructure Protection. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-programme-for-critical-infrastructure-protection.html> (reference date: 14.03.2024)

5. Liveri D. Enhancing the security of CIIPs in Europe-ENISA's Approach. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/cybersecurity/Documents/PPT/S1P3\\_Serge\\_Zongo.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/cybersecurity/Documents/PPT/S1P3_Serge_Zongo.pdf) (reference date: 05.03.2024)

6. The NIS 2 Directive. URL: <https://www.nis-2-directive.com/> (reference date: 14.03.2024)

**Якимчук Юрій Олегович,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

**Тихончук Леся Хотіївна,**

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту та публічного врядування  
Національного університету водного господарства та природокористування  
м. Рівне, Україна

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ  
ДЕРЖАВИ: ДОСВІД США ТА ІЗРАЇЛЮ**

Відомо, що найпотужнішою професійною армією світу вважають армію США. Система управління збройними силами є тут багаторівнева. Зокрема, військову організацію складають збройні сили (сухопутні війська, військово-повітряні й військово-морські), національна гвардія та резерв [2]. Комплектування такої потужної армії здійснюють на добровільній основі. Усіх кандидатів ретельно тестують з метою виявлення їх загальноосвітнього рівня, схильностей, мотивованості, можливості і доцільності використання за обраною спеціальністю. Згідно такого тестування кандидатів розподіляють за відповідними військово-облікових спеціальностями. Після прийняття присяги новобранці прямують в учбові центри видів збройних сил для проходження початкової підготовки і підготовки за фахом.

Національна гвардія займає особливе місце в системі збройних сил США. З одного боку, це війська штатів (її формування створюють в усіх п'ятдесяти штатах), які підпорядковані губернаторам штатів і використовують їх як підтримку громадського порядку, ліквідації наслідків стихійних лих і вирішення інших завдань. З іншого боку, національна гвардія – бойовий резерв збройних сил, що поєднує значну частину військової

потужності сухопутних військ і ВПС США. Відповідно до концепції “єдиних сил” вважається необхідним доведення боєздатності національної гвардії до рівня регулярних військ відносно укомплектованості особовим складом, оснащення зброєю і технікою, якості занять з бойової підготовки [5].

Резерв американських збройних сил, як і регулярні війська, комплектують на добровільній основі. Усі резервісти знаходяться на грошовому утриманні. Підставою виплати є контракт між резервістом і міністерством оборони. Рядовий і сержантський склад резерву поповнюють за рахунок військовослужбовців регулярних військ, достроково звільнених з дійсної служби і зобов'язаних за умовами контракту дослужити термін в резерві, колишніх військовослужбовців, що виявили бажання служити в резерві, а також осіб, які раніше не проходили військову службу і завербувалися за контрактом. Примітно, що більшу частину всього офіцерського корпусу армії США складають випускники військових навчальних закладів. Вищу військову підготовку офіцери всіх органів управління збройних сил США отримують у військових коледжах або об'єднаних військово-навчальних закладах. Водночас, військове навчання у цивільних вищих навчальних закладах є не лише доповненням, але й як альтернатива військовим академіям.

Основною умовою кар'єрного просування військовослужбовців у США є професійність та отримання відповідної освіти і важливих для служби навичок. Студенти, які мають бажання будувати військову кар'єру отримують соціальне забезпечення – щомісячну стипендію, розмір якої визначає командування позавійськової підготовки родів військ для навчального закладу. Водночас, студенти, які вступають на військові курси, підписують контракт, за яким зобов'язуються прослужити певний термін у резерві або регулярних збройних силах США. Програма навчання на курсах ROTC за чотирирічний період передбачає два цикли: початкова загальна військова підготовка та поглиблена підвищена підготовка.

У американській системі військової підготовки істотну увагу надають формуванню лідерських якостей. З цією метою у військових вищих навчальних закладах діють спеціалізовані програми розвитку лідерських якостей. Також у США військовослужбовці постійно підвищують власну кваліфікацію через проходження відповідних курсів або за місцем служби. Істотна роль у розвитку кадрів збройних сил США належить морально-психологічній підготовці.

Важлива роль у діяльності збройних сил належить соціальному та матеріальному забезпеченню військовослужбовців та членів їх сімей. Цікавим фактом є те, що існує релігійна підтримка військовослужбовців у США. Це капеланська служба, яка також добре сере зарекомендувала в Україні [2-6].

Корисним прикладом у вдосконаленні української армії великий досвід Ізраїлю. Кадри збройних сил Ізраїлю формують з урахуванням національної ментальності й сучасних етапів формування боєздатності армії. По-перше, у Ізраїлі існують молодіжні організації, які здійснюють початкову військову

підготовку ізраїльської молоді. У зазначених організаціях навчають основам армійської підготовки, здійснюють організацію замських таборів, реалізують суспільно корисні роботи, різні курси у школах, молодіжних клубах, кібуцах, спеціальні курси для нових емігрантів тощо [1].

Варто зауважити, що в Ізраїлі існує складна система підготовки кадрів збройних сил. Основний етап підготовки проводиться у відділенні під командуванням, як правило, капрала, що служить за призовом. Тренувальна матеріально-технічна база Армії оборони Ізраїлю має велику кількість різноманітних тренажерів для підготовки танкістів, артилеристів, льотчиків, піхотинців, які дають змогу підготувати військовослужбовця до використання реальної військової техніки в начальних і бойових цілях [1].

Кар'єрне зростання кадрів збройних сил залежить від якості боєздатності, які виявив військовослужбовець у ході служби, а також опанування командними навичками. Так, кожен бажаючий стати офіцером спочатку зобов'язаний прослужити досить значний час солдатом, і потім він може бути відібраний для навчання у військовому училищі. Після закінчення училища офіцера спрямовують в ту частину, де він починав свою солдатську кар'єру. У подальшому він може залишати «рідну» частину для продовження навчання або при призначенні на штабні посади, але щоразу повертатиметься туди. Задля розвитку військових кадрів існує ефективна система мотивації, яка включає соціальні пільги, отримання щомісячної допомоги, грошову допомогу на оренду квартири і оплату комунальних послуг, подарункові талони до свят; щомісячні талони на придбання продуктів харчування; допомога у завершенні середньої освіти та підготовки до іспитів на атестат зрілості; ночівля у перші часи після демобілізації і консультації з питань житла; сприяння у пошуках роботи; одноразова позика на різні цілі: оренду й купівлю житла, медичне лікування, освіту, відкриття бізнесу тощо та ін.

**Висновки.** Досвід США та Ізраїлю є особливо корисним для України в умовах війни. Зокрема, формування збройних сил США здійснюють лише на добровільній основі, що впливає на мотивацію кадрів і є їх свідомим вибором професії. Також навчання кадрів збройних сил є комплексною системою, яка пов'язана із матеріальним забезпеченням та самостійним вибором військової кар'єри. До того ж комплектування збройних сил високопрофесійними фахівцями та особливо офіцерськими кадрами ізнано одним із ключових завдань розвитку держави. У США існує конкуренція між військовими навчальними закладами та цивільними навчальними закладами, які здійснюють підготовку майбутнього кадрового потенціалу збройних сил США. Щодо армії Ізраїлю, то її формують за обов'язковим принципом, тобто існує призов. Тут призовники проходять ретельний відбір, який включає: інтерв'ю, на якому призовник повідомляє інформації про себе й своїх найближчих родичів; тестування на читання, письмо і розмову на івриті; психотехнічні тести, які впливають на інтегральну оцінку майбутньої кар'єри призовника; тести на перевірку рівня фізичної підготовки, стану психіки та інтелектуального потенціалу і багато інших перевірок. Таким чином, складається КАБА – оцінка особистісних якостей призовника та його

інтелекту. І цей досвід необхідно впровадити в українській армії. Особливу увагу варто приділяти бойовому формуванню підрозділів і з цією метою проводити курси для військовослужбовців.

**Список використаних джерел:**

1. Армія оборони Ізраїлю (2024). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%BC%D1%96%D1%8F\\_%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8\\_%D0%86%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BB%D1%8E](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%BC%D1%96%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8_%D0%86%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BB%D1%8E) (дата звернення: 10.04.2024)

2. Армія США <https://mil.in.ua/uk/news/armiya-ssha-vvazhaye-shho-majbutnye-za-dyviziyamy-ta-korpusamy-a-ne-brygadamy> (дата звернення: 10.04.2024)

3. Економіка та фінансові ринки: стан в 70 день війни - портал новин LB.ua. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/515700\\_ekonomika\\_finansovi\\_rinki\\_stan.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/515700_ekonomika_finansovi_rinki_stan.html) (дата звернення: 10.04.2024)

4. Про добровільне об'єднання територіальних громад (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91) Про добровільне об'єднання ... | від 05.02.2015 № 157-VIII (rada.gov.ua). м. Київ 5 лютого 2015 року № 157-VIII

5. Савинець, О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил [Текст] / О. Ю. Савинець // Науковий вісник Ужгородського Національного університету : серія: Право / гол.ред. Ю.М. Бисага. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2018. Т. 2. Вип. 51. С. 34-38. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/34543> (дата звернення: 10.04.2024)

6. Якимчук А.Ю., Кардаш О.Л., Постельжук О.П., Якимчук О.Ф. Оцінка показників соціальної безпеки України у контексті національної безпеки держави задля досягнення цілей сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13-14. С. 75–80. DOI: 10.32702/ 2306-6814.2020.13-14.75.

## ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**Величко Олена Вячеславівна,**

кандидат економічних наук, доцент

Державний торговельно-економічний університет,

м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7273-9769>

**Нехайчик Єлизавета Євгенівна,**

здобувач вищої освіти

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-7522-2217>

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління в сучасних умовах стає необхідністю для успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах постійної зміни технологій, ринків та конкурентної боротьби. Особливості стратегічного управління полягають у визначенні довгострокових цілей та напрямків розвитку компанії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на її успішність. Ефективне стратегічне управління передбачає аналіз ринкової ситуації, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів підприємства для розробки та реалізації оптимальних стратегій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стабільного розвитку.

**Метою роботи** є розкриття сутності особливостей стратегічного управління підприємством.

Основна частина. Стратегічне управління підприємством представляє собою важливий інструмент в керівництві бізнесом, спрямований на досягнення визначених цілей та оптимальне використання ресурсів. Його основні функції включають розробку стратегічного бачення, встановлення цілей, формування та реалізацію стратегій, а також коригування планів у випадку виявлення відхилень від запланованих показників.

Особливості стратегічного управління підприємством полягають у тому, що воно є комплексом якісних характеристик фірми, спрямованих на майбутній розвиток, але не включає детального опису поточного стану. Відсутність конкретних правил та схем робить стратегічне управління перш за все філософією бізнесу та управління, а не набором жорстких інструкцій [1].

Для ефективного здійснення стратегічного управління необхідно створити спеціальний підрозділ, який буде займатися аналізом, розробкою та впровадженням стратегій. Цей підрозділ має бути компетентним і здатним



адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах компанії.

Навіть найдрібніші помилки у стратегічному управлінні можуть призвести до негативних наслідків для підприємства. Тому важливо уважно аналізувати ринкову ситуацію, динаміку конкурентного середовища та внутрішні ресурси, щоб уникнути помилок і забезпечити стійкий розвиток компанії.

Стратегічне управління підприємством ґрунтується на використанні сукупності принципів, що визначають його напрямок та ефективність [2]. Одним із основних принципів є цілеспрямованість, яка передбачає створення стратегії з метою досягнення певних результатів і покращення діяльності підприємства. Цей принцип визначає головну мету стратегічного управління - досягнення успішного розвитку організації та збільшення її конкурентоспроможності.

Другим важливим принципом є принцип безперервності, що означає, що стратегічне управління повинне здійснюватися поступово та постійно, адаптуючись до змін в середовищі функціонування організації. Це вимагає постійного вдосконалення стратегій і їх пристосування до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та можливості, які виникають на ринку.

Також важливим є принцип теоретико-методологічної обґрунтованості, що передбачає використання різноманітних наукових методів та прийомів у процесі розробки та впровадження стратегій. Це дозволяє підприємству бути обґрунтованим у своїх рішеннях та максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Для успішної реалізації стратегічного управління також важливим є застосування системного підходу, який передбачає розгляд усіх аспектів діяльності підприємства в єдиному контексті. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління, а також інтегрувати різні стратегії та підходи в єдину систему.

Стратегічне управління підприємством включає в себе кілька ключових етапів, які спрямовані на розвиток та досягнення поставлених цілей [3]. Першим етапом є аналіз середовища, який є важливою основою для подальшого планування. Цей процес включає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення загроз, можливостей, сильних та слабких сторін.

Другий етап полягає у визначенні місії та цілей організації, що відбувається на основі попереднього аналізу. Формулювання місії та цілей базується на виявлених проблемах та перевагах підприємства і є ключовим елементом планування стратегії.

Третій етап – формулювання та вибір стратегії – передбачає розробку стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Для цього використовуються різноманітні методи прогнозування та аналізу, що дозволяють обрати оптимальний шлях розвитку.



Четвертий етап – реалізація стратегії – передбачає безпосереднє втілення обраної стратегії в життя. Ефективне управління діяльністю підприємства, розподіл обов'язків та контроль є важливими аспектами на цьому етапі.

П'ятий етап – оцінка та контроль виконання стратегії – передбачає систематичний аналіз результатів та визначення необхідності внесення змін у стратегію. Цей етап дозволяє оцінити ефективність стратегічного управління та внести необхідні корективи для досягнення максимальних результатів.

Стратегічне управління вітчизняними підприємствами у сучасних умовах вимагає особливої уваги до аспектів зовнішнього середовища, зокрема в умовах війни. Військові конфлікти створюють низку викликів та загроз, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємств. У зв'язку з цим, розробка нових стратегій стає необхідною для забезпечення стійкості та успішності підприємств в умовах війни.

Стратегічне управління є ключовим елементом успішної діяльності для українських компаній, що дозволяє їм визначати напрямки розвитку, а також ефективно використовувати свої ресурси для досягнення цілей. Низка прикладів з різних галузей ілюструє різноманітність стратегічних підходів [4].

«Нова Пошта» – одна з провідних компаній у сфері експрес-доставки, зосереджується на інноваціях та розширенні мережі відділень. Шляхом запуску нових послуг, таких як «Нова Пошта Глобал» та «Фінансовий сервіс NovaPay», розширення мережі відділень по всій Україні, вони змогли стати лідером ринку.

«Епіцентр К» є підприємством у сфері роздрібної торгівлі, що вдається до диверсифікації бізнесу. Запуск сайту та мобільного додатку, відкриття торгових центрів дозволили їм стати одним з найбільших ритейлерів в Україні.

«Миронівський комбінат хлібопродуктів», який спеціалізується на виробництві курячого м'яса, обравши стратегію вертикальної інтеграції та фокусу на експорт, досягла успіху. Контроль над всіма ланцюжками виробництва, розширення експортних ринків та інвестиції в інновації стали ключовими факторами у становленні їхнього лідерства.

«Нафтогаз України», зосереджуючи зусилля на трансформації в динамічну та прозору компанію, впроваджує корпоративну реформу, покращує менеджмент, збільшує видобуток газу та бореться з корупцією, що дозволяє їм стати більш ефективною та прозорою компанією.

«Укрзалізниця» – компанія у сфері транспорту, модернізує інфраструктуру та покращує сервіс, що включає закупівлю нових локомотивів та вагонів, оновлення залізничної інфраструктури та запровадження нових маршрутів для пасажирів, зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

У відповідь на зростаючу конкуренцію та непередбачувану економічну ситуацію, аграрні підприємства України звертають увагу на стратегічний підхід до управління, що стає ключовим для їхнього успіху та стійкості на ринку. Основними характеристиками таких підприємств є чітко

сформульована візія та місія, спрямована на досягнення визначених цілей через систематичний підхід. Вони також акцентують увагу на довгостроковій перспективі, уникати короткострокового мислення, що дозволяє їм планувати й прогнозувати зміни на ринку. Гнучкість та адаптивність - ще одна важлива характеристика, оскільки вони здатні швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Одним із прикладів стратегічно орієнтованих аграрних підприємств України є ТОВ «Агропросперіс». Ця компанія, що вважається одним з найбільших агрохолдингів в країні, активно використовує стратегію вертикальної інтеграції та диверсифікації бізнесу, спрямовану на забезпечення стабільності та росту на ринку. Її фокус на інноваціях та пошуку нових можливостей сприяє її успішності.

Ці приклади показують, що стратегічне управління є важливим інструментом для досягнення успіху в українському бізнесі, але він має бути адаптований до конкретних умов і цілей кожної компанії. Однією з ключових задач в умовах війни є забезпечення якісної адаптації підприємств до нових умов зовнішнього середовища. Це вимагає оперативної розробки та впровадження стратегій, спрямованих на збереження функціонування компаній та збереження їхньої конкурентоспроможності в умовах кризи.

При розробці нових стратегій важливо враховувати як інтереси підприємств, так і інтереси суспільства в цілому. Це означає, що стратегії повинні сприяти не лише збереженню прибутковості підприємств, а й враховувати соціальні та економічні потреби суспільства в цілому.

Розробка стратегій повинна здійснюватися оперативно та враховувати всі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це означає постійний моніторинг ситуації та оперативну реакцію на будь-які зміни, що відбуваються, з метою забезпечення сталого розвитку підприємств і збереження їхньої конкурентоспроможності в умовах невизначеності та кризи.

**Висновки.** Отже, у контексті стратегічного управління підприємством важливо враховувати, що успішна реалізація стратегій залежить від комплексного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентного положення. Окрім цього, необхідно постійно оновлювати стратегічні плани, враховуючи динаміку ринкових умов та внутрішніх змін у підприємстві. Стратегічне управління має бути орієнтоване на досягнення довгострокових цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталість розвитку організації в умовах постійної зміни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 04.03.2024).

2. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 04.03.2024).

3. Терехов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 153–158. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-20> (дата звернення: 04.03.2024).

4. Моїсєєв В. Бізнес в умовах війни: топ-20 найбільших компаній України за підсумками 2022 року. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-najbilshih-kompanij-za-pidsumkami-2022-roku> (дата звернення: 11.03.2024).

**Гапоненко Надія Вікторівна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

**Носань Наталія Сергіївна,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та  
державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

## **НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Проблематика використання різних актуальних натеper технологій управління персоналом піднімається у публікаціях таких сучасних дослідників, як Вінтоняк А. М., що вивчає інформаційні технології у системі управління персоналом у межах формування підходу до кадрового управління [1], Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. відслідковують розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом [2], Дмитрієв І. А. розглядає інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту [3], Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Конкретизують сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах [4], Смутчак З. В. досліджує кадровий профайлінг як технологію управління персоналом [5]. Водночас, у мінливих умовах сучасності, коли вимоги до персоналу весь час трансформуються та змінюються, коли кадрові ризики постійно зростають і набувають нових форм, потрібно відшукувати нові засоби та технології стимулювання, мотивації, контролю персоналу. Таким чином актуальність досліджень, що передбачають пошуки ефективних інструментів управління персоналом у ситуації мінливості зовнішнього та

внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарської діяльності, залишається незаперечною.

**Мета дослідження** полягає у виявленні перспективних сучасних технологій управління, які можуть бути використані для управління персоналом в організаціях.

Нині важко собі уявити компанію, яка б не використовувала форми змішаної (офлайн та онлайн) роботи персоналу, не будувала комунікативну політику на цифрових каналах обміну даними, не намагалася б утримати кваліфікованих фахівців у штаті усіма можливими формами стимулювання та мотивації. Стрімка втрата вітчизняним ринком праці кадрового ресурсу високого рівня кваліфікації змушує роботодавців шукати нетрадиційні, подекуди більш демократичні підходи до управління персоналом, що нині перебуває у стресовому стані, спровокованому ризиками війни. В царині сучасної індустрії HR чітко прослідковується зростання популярності одразу кількох інноваційних інструментів кадрового менеджменту, що роблять кадрові політики компаній, які їх використовують, максимально людиноцентричними. Зокрема, з'явилися такі управлінські інструменти, які спрямовані на забезпечення «благополуччя та здоров'я» працівників (well-being). Їх метою є підвищення рівня комфорту та благополуччя співробітників компанії у процесі виконання останніми функціональних обов'язків. Такі HR технології управління персоналом досить ефективні, оскільки за їх використання співробітники є відносно автономними і можуть особисто обрати собі метод і час виконання поставлених перед ними робочих завдань; також вони характеризуються розширеним і активним використанням цифрових платформ і сервісів для організації колективної та командної роботи. Окремим напрямом роботи з персоналом у постковідний період та з початку повномасштабного вторгнення є дистанційна зайнятість, що реалізується через віддалене або віртуальне робоче місце. Для його організації у більшості випадків потрібна наявність швидкісного інтернету у будинку віддаленого співробітника або у зручному для нього робочому середовищі. Перевагами роботи у такому форматі є можливість складання зручного графіку роботи та простота відстеження його дотримання через запровадження контрольних показників. Зі сторони компанії хорошим стимулом може стати надання працівникові допомоги з облаштування робочого кабінету вдома. Така технологія кадрового менеджменту набула популярності під час глобальної пандемії, коли багатьом спеціалістам довелося перейти у формат віддаленої роботи. Щоб досягти балансу між особистим життям і професійною діяльністю, працівнику необхідно забезпечити безпечні та комфортні умови праці.

Разом із готовністю іти на зустріч інтересам працівників і враховувати їх потреби у організації робочого процесу, вітчизняні організації демонструють і чітку тенденцію до підвищення вимог і очікувань від персоналу. Якщо у моделі класичної зайнятості працівника влаштовували на конкретну посаду з визначеним переліком обов'язків, то нині керівники шукають взаємозамінних і мультизадачних фахівців. Попитом користуються

фахівці, які можуть комплексно підійти до вирішення конкретного завдання або забезпечити виконання проєкту від його початку до кінця. Один працівник може мати десятки контрактів, і виконувати їх по черзі, у довільному порядку і згідно власного графіку. Таким чином, сучасні керівники шукають працівників-універсалів, із інтересами яких вони у повній мірі готові рахуватися.

**Висновки.** Отже, використання новітніх технологій управління персоналом, що ґрунтуються на досвіді організацій, які функціонували у період глобальної пандемії, враховують вимоги воєнного часу та адаптують зарубіжний досвід до вітчизняних реалій – це обов’язкова умова економічного виживання та досягнення високого рівня конкурентоспроможності суб’єктів господарювання в Україні. Домінуючою концепцією у процесі запровадження нових підходів до управління персоналом має стати людиноцентризм, орієнтація на першочергові потреби та інтереси працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вінтоняк А. М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 56–59.

2. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 112-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2023\\_68\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2023_68_12) (дата звернення: 09.03.2024).

3. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2. С. 75–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_2_8) (дата звернення: 11.03.2024).

4. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 81–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_2_14) (дата звернення: 07.03.2024).

5. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 17. С. 103–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso\\_2021\\_17\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2021_17_10) (дата звернення: 12.03.2024).

**Голей Юлія Миколаївна,**  
асистент кафедри маркетингу та  
міжнародного менеджменту  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара  
м. Дніпро, Україна

## **ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ В УКРАЇНІ**

Існуючі проблеми та недостатнє дослідження їх аспектів з точки зору корпоративного менеджменту у діяльності ТНК в Україні говорить про своєчасність дослідження питань корпоративного менеджменту ТНК.

**Мета.** Дослідження та узагальнення концептуальних основ практичної організації корпоративного менеджменту ТНК, працюючих в Україні.

Глобалізація призводить до значного зростання взаємозалежності різних регіонів світу та країн, зумовлюючи значні трансформації у різних напрямках підприємницької діяльності. Українська економіка не залишається осторонь процесів транснаціоналізації. Тому глобалізація в нашій країні характеризується значним збільшенням кількості транснаціональних корпорацій (ТНК), що діють, зокрема, в Україні та інвестують у різні сектори економіки, створюють нові робочі місця, впроваджують нову корпоративну культуру. Вихід міжнародних ТНК на український ринок значно впливає на розвиток основних галузей економіки, державну політику, а також змінює підходи до управління, що потребує переосмислення практик корпоративного менеджменту, які раніше реалізувалися.

Транснаціональні корпорації (ТНК) є досить великими компаніями, що мають безліч дочірніх і (або) залежних підприємств у кількох регіонах та країнах світу. Транснаціональні корпорації володіють різноманітними виробничими об'єктами, розподільчими центрами, дослідницькими установами, філіями продажів у різних країнах, прагнучи максимізації прибутку та задоволення потреб своїх цільових клієнтів у місцях свого розташування та діяльності [2, с. 288 –289].

Для якісного управління підприємствами такого глобального масштабу потрібен якісний корпоративний менеджмент, що враховує в процесі управління багатонаціональність свого персоналу, ринкові та культурні відмінності, що існують у різних регіонах миру, специфічні особливості законодавства країни присутності, тощо.

Корпоративний менеджмент – це важлива галузь управління, яка вивчає та впроваджує методи, процеси та стратегії управління в великих організаціях або корпораціях. Ключова мета корпоративного менеджменту є забезпечення ефективного функціонування компанії з метою досягнення нею стратегічних цілей та досягнення успіху у конкурентній боротьбі на цільовому ринку (національному, іноземному, світовому). Корпоративний менеджмент – це система неоднорідна, за допомогою якої встановлюється якісне управління всіма сферами діяльності транснаціональних компаній з

урахуванням специфічних галузевих нюансів та специфічних особливостей країни, прогнозуються можливі варіанти розвитку подій у межах корпорацій, які ведуть свою діяльність як у національних кордонах, так і за кордоном [1, с. 10–14]. Основною ціллю корпоративного менеджменту транснаціональних корпорацій є забезпечення ефективного управління всіма аспектами діяльності компанії на глобальному рівні з метою досягнення стратегічних цілей та успіху на міжнародному ринку. Корпоративний менеджмент транснаціональних корпорацій (ТНК) спрямований на вирішення різноманітних завдань та задач з метою забезпечення ефективного функціонування компанії на глобальному ринку, а саме:

- формування якісної системи управління;
- розробка та впровадження стратегій розвитку компанії на міжнародному рівні, враховуючи глобальні тенденції, конкурентне середовище та потреби ринку;
- аналіз та оцінка ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю компанії, та розробка стратегій їх управління для мінімізації можливих загроз;
- ефективне управління фінансовими ресурсами компанії на глобальному рівні, включаючи фінансове планування, бюджетування, управління оборотним капіталом та забезпечення ліквідності;
- координація та контроль за операціями компанії на міжнародному рівні, включаючи постачання, виробництво, логістику та дистрибуцію товарів та послуг;
- розробка та впровадження політик і стратегій управління персоналом на міжнародному рівні, забезпечення рекрутингу, розвитку та збереження кваліфікованих кадрів;
- розробка та впровадження маркетингових стратегій і кампаній для просування продукції чи послуг ТНК на міжнародних ринках;
- розробка та впровадження нових технологій та інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розвитку компанії на міжнародному рівні, тощо.

Вказані задачі представляють лише частину широкого спектру функцій та відповідальності, які входять у корпоративний менеджмент ТНК. Ефективне вирішення цих завдань допомагає компаніям досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток у глобальному бізнесі. Корпоративний менеджмент у сучасному вигляді охоплює такі важливі аспекти управління як: стратегічне планування та стратегічне управління ресурсами, управління виробництвом та операціями, управління якістю, управління змінами, управління персоналом, управління репутацією, фінансовий аналіз, маркетинг, та багато іншого. Корпоративний менеджмент також включає в себе аспекти організаційної культури, корпоративної соціальної відповідальності (CSR), етики ведення бізнесу та інших екологічних і соціальних аспектів діяльності транснаціональних корпорацій.

Саме корпоративний менеджмент дуже важливий у сучасному світі для стабільного функціонування транснаціональних корпорацій у складних умовах глобалізації, частих змін у законодавстві, швидкому виникненні технологічних інновацій та інших факторів, що завдають вплив на бізнес-середовище.

Організаційна культура транснаціональних корпорацій (ТНК) визначається набором спільних цінностей, переконань, норм, звичаїв та підходів, які впливають на спосіб, яким працівники взаємодіють між собою та ведуть свою діяльність в організації. Оскільки ТНК мають глобальний характер та присутність у різних країнах та культурах, їх організаційна культура може бути досить різноманітною та складною.

Однак деякі загальні риси організаційної культури ТНК включають:

- глобальність організаційної культури ТНК, яка спрямована на підтримку глобального підходу до бізнесу, сприяє співпраці та інтеграції між різними географічними та функціональними одиницями;

- підтримку міжкультурної чутливості, оскільки ТНК мають операції у різних країнах та культурних середовищах, важливе розуміння між різними націями;

- професійна етика та стандарти ТНК, культура ТНК наголошує на важливості етики, добросовісності та дотримання стандартів у всіх аспектах діяльності;

- корпоративна соціальна відповідальність, направлена на активні дії для здійснення соціально відповідальних ініціатив у різних сферах оточуючого підприємства середовища, а саме соціальної підтримки працівників та населення, розвитку освіти, розвитку інфраструктури та інших сферах;

- стимулювання лідерства та інновації, щоб ТНК могла адаптуватися до змінного глобального середовища;

- розвиток та навчання, шляхом підтримки культури постійного навчання та розвитку, надаючи працівникам можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри;

- відкрита та ефективна комунікація ТНК, як всередині, так і поза компанією, щоб забезпечити розуміння та високоефективну співпрацю.

Враховуючи різноманітність країн, в яких ТНК працюють, а також специфічні вимоги ринків та індустрій, організаційна культура ТНК може бути дуже різноманітною та унікальною для кожної компанії. При цьому фундаментальні її складові мають бути присутні в незалежності від географії діяльності. Зважаючи на особливості та географію поширення діяльності ТНК, для корпоративного менеджменту притаманна крос-культурна направленість. Тобто необхідність враховувати національні особливості ринків та співробітників з різних країн та регіонів світу, що потребує у рамках корпоративного менеджменту включення концепції крос-культурного менеджменту.



Крос-культурний менеджмент - це підхід у управлінні, що спрямований на ефективне керівництво та координацію міжнародними командами та проектами в умовах різноманітності культур. Основною метою крос-культурного менеджменту є розуміння, управління та використання культурних відмінностей між людьми, які працюють у міжнародному середовищі. Крос-культурний менеджмент передбачає розуміння культурних, етнічних, релігійних та інших особливостей, що впливають на способи сприйняття інформації, стилі комунікації, управлінські підходи та взаємодію між людьми. Крос-культурний менеджмент вимагає гнучкості та допомагає адаптації до різних культурних контекстів та стилів роботи. Оскільки різні культури можуть мати різні підходи до конфліктів, крос-культурний менеджмент передбачає ефективне управління конфліктами та здатність до пошуку компромісних рішень.

Таким чином, крос-культурний менеджмент у транснаціональних корпораціях відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності їхньої діяльності в різних країнах та культурних середовищах.

**Висновки.** Корпоративному менеджменту ТНК, працюючих в Україні притаманні ті самі риси, що і для ТНК, працюючих в інших країнах.

Для корпоративного менеджменту ТНК характерним є використання матричної структури управління, де основні функціональні підрозділи перетинаються з географічними або продуктовими підрозділами. В якості моделі управління ТНК використовують різні, а саме централізовану, децентралізовану, матричну або комбіновану модель управління, що не заважає досить успішно керувати різними напрямками діяльності у різних країнах світу.

Організаційна культура ТНК дуже різноманітна та унікальна для кожної компанії, але будується вона з врахуванням культурних особливостей як країни походження ТНК, так й країн в яких вона працює.

Загалом з точки зору корпоративного менеджменту ТНК є зразками високоефективного керування, досвід організації управлінської діяльності яких може бути використаний національними компаніями України у світлі глобалізації та прагнення виходу на міжнародні ринки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крайнік О. М. Національна модель корпоративного менеджменту: особливості формування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. Вип. № 20. С. 10 –14. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.0.18

2. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: теорія : підручник. Київ: Либідь. 2021. 408 с.

**Горбатюк Василь Володимирович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)

рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

Тернопільського національного технічного

університету ім. Івана Пулюя,

м. Тернопіль, Україна

**Никитюк Григорій Ігорович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

Тернопільського національного технічного

університету ім. Івана Пулюя,

м. Тернопіль, Україна

## **НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЛІДЕРІВ КОМПАНІЙ У ЧАС ВІЙНИ**

Часи війни ставлять нові виклики перед суспільством і нові вимоги до лідерів держав, громад, компаній. Здатність лідерів до організації та мобілізації людей є вирішальною для успішного подолання випробувань.

**Мета тез** – здійснити аналіз змін у розумінні лідерства під час війни.

Воєнні умови створюють надзвичайні виклики та загрози, які потребують відповідної реакції зі сторони лідерів. Ось деякі ключові аспекти лідерства в організації під час війни:

1. Керування ризиками. У воєнний час ризики можуть бути великими, і лідер повинен бути здатний ідентифікувати, оцінювати та керувати ними, збалансовуючи можливості з потенційними загрозами, аналізувати складні ситуації, бути гнучким і вміти швидко адаптуватися до нових умов, ефективно управляти обмеженими ресурсами, які доступні організації, забезпечуючи їх оптимальне використання, приймати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення мети організації в умовах конфлікту.

2. Становлення ціннісно-орієнтованого лідерства. Війна може випробовувати мораль та етику, тому лідерство повинно сприяти розвитку та підтримці моральних цінностей та етичного поведіння серед працівників, включаючи справедливість, служіння та відданість. Цінності можуть стати основою єднання організації. Лідер повинен: визначити та пропагувати спільні цінності, які сприяють єднанню та моральному духу колективу, підтримувати стандарти етичної поведінки та забезпечувати їх дотримання всіма членами організації, демонструвати відповідність власними діями до цінностей та моральних принципів, які він пропагує. Цінності та досягнення, які відображають моральність та етичність, повинні бути визнані та нагороджені в організації, це стимулює їх дотримання [3].

3. Увага до ментального здоров'я. Воєнний конфлікт створює серйозний стрес, травми та інші проблеми для психічного здоров'я. Тому лідер повинен в першу чергу подбати про власне самопочуття та ефективність, а тоді підтримати моральний дух та збільшити ефективність

діяльності команди [1]. Способи, якими лідерство може забезпечити увагу до ментального здоров'я працівників: створити безпечне та підтримуюче середовище в організації, де працівники можуть відчувати себе захищеними; забезпечити доступ до професійної психологічної підтримки та консультування; особисто спілкуватись з працівниками для встановлення відкритих та довірливих стосунків [2]; сприяти свідомості та освіті про ментальне здоров'я, заохочувати працівників до самопізнання, включаючи усвідомлення власних меж, реакцій та стратегій подолання стресу; сприяти гнучкості у робочому графіку, наданню додаткових відпусток або дозволів для працівників, які потребують часу на відновлення ментального здоров'я

4. Ефективна комунікація. Такі комунікації встановлюють зворотній зв'язок та створюють атмосферу довіри, згуртовують колектив. Ось деякі принципи та стратегії ефективної комунікації у таких умовах: лідер повинен чітко і послідовно доносити ідеї, цілі, цінності, інструкції та стратегічні орієнтири [2]; лідер має виявляти емпатію та співчуття до працівників, які можуть переживати стрес або травми, це допомагає зміцнити відносини та підтримати моральний дух; під час війни може бути складно забезпечити стандартні канали комунікації, тому лідери можуть використовувати різноманітні засоби, такі як електронні засоби зв'язку, зустрічі особисто або через відеоконференції, щоб забезпечити ефективну комунікацію; важливо відзначати успіхи та внесок працівників у досягнення спільних цілей, це мотивує та підтримує дух колективу.

Висновки. Лідери через свої дії, поведінку та рішення задають тон для всієї організації. Під час війни виникає потреба у лідерах компетентних, здатних приймати рішення в умовах невизначеності та стресу, мобілізувати та мотивувати персонал до спільної мети. Становлення ціннісно-орієнтованого лідерства вимагає від лідера глибокого розуміння цінностей та етичних принципів, які ведуть до ефективного та морального керівництва в найскладніших умовах. У воєнний час важливо мати лідера, який може підтримувати моральний дух колективу, стимулювати та надихати підлеглих, навіть у найскладніших обставинах. Увага до ментального здоров'я працівників у час війни вимагає ретельного планування та дієвих заходів з боку лідерства. Турбота про працівників та їхні сім'ї в матеріальному та моральному плані створює атмосферу довіри та має вагомий мотивуючий вплив це важлива складова стратегії керівництва для забезпечення добробуту та ефективності персоналу навіть у найскладніших умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бути опорою для команди. П'ять рекомендацій для ефективного лідерства у складні часи. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-buti-efektivnim-liderom-pid-chas-vijni> 9 (дата звернення: 10.03.2024)
2. Дати місію, розмовляти з командою, навчити її ризикувати та помилятись. П'ять порад для лідера під час війни. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu-rozmovlyati-z-komandoyu-navchiti-ii-rizikuvati-ta-pomilyatis-pyat-porad-dlya-lidera-pid-chas-viyni-13112022-9664> (дата звернення: 10.03.2024)

3. Лідерство, що визначається цінностями: ключ до успіху та спільного добробуту. URL: [https://lb.ua/blog/aspen\\_institute\\_kyiv/581468\\_liderstvo\\_shcho\\_viznachaietsya.html](https://lb.ua/blog/aspen_institute_kyiv/581468_liderstvo_shcho_viznachaietsya.html) (дата звернення: 10.03.2024)

**Данилейчук Руслан Богданович**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму, рекреації  
та регіонального розвитку  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2074-1266>  
**Флис Руслан Олександрович**,  
першого (бакалаврського) рівня освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ, Україна

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ТА ФУНКЦІЙ РИНКОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

В економічній теорії склалося уявлення, що малий бізнес не відіграє значної ролі в економіці, а основою будь-якої економіки є великий бізнес. І справді, попри те, що великі підприємства становлять лише 2-3% чисельності всіх підприємств, на них випускають близько 70-80% валового внутрішнього продукту [4, с. 67]. А чималі фінансові ресурси дають їм перевагу в конкурентній боротьбі.

Однак чим більша кількість підприємств малого бізнесу, тим краще розвиваються ринкові відносини, активізуються процеси виробничої кооперації, конкуренції. Це сприяє збільшенню сукупної пропозиції, зростанню випуску продукції, зниженню цін і поліпшенню сукупного добробуту суспільства. Однак суб'єкти малого бізнесу об'єктивно знаходяться в порівняно несприятливих умовах. До цього призводять обмеженість власних ресурсів і відсутність можливостей конкурувати з більшими компаніями в плані доступу до фінансових ресурсів та державних інвестицій, дослідження кон'юнктури ринку, освоєння нової продукції, навчання кадрів, придбання сучасних технологій, здійснення науково-технічних розробок, отримання й аналізу інформації тощо [3; 8, с. 91].

**Метою дослідження** є надання характеристики видів та функцій ринкової інфраструктури малого бізнесу як системи спеціалізованих інститутів, що допомагають у розробці та реалізації державної політики у сфері стимулювання розвитку малого бізнесу.

Щоб мінімізувати негативний вплив цих чинників, а також розкрити внутрішню притаманні малому бізнесу динамізм і гнучкість, необхідно розвивати інфраструктуру, орієнтовану на підтримку саме малого бізнесу як елемента ринкової системи. Звісно, операційна діяльність малого бізнесу базується на існуючій інфраструктурі. Ця інфраструктура, в свою чергу, функціонує та розвивається на основі дії відповідного механізму. Але перш ніж охарактеризувати механізм підтримки розвитку регіональної інфраструктури малого бізнесу, слід розглянути поняття «інфраструктура» з точки зору сучасної економічної теорії.

Слово «інфраструктура» означає підставу, фундамент, внутрішню будову економічної системи, її функціонування, динамізм і рівновагу, які забезпечуються діяльністю ринкових інститутів – спеціалізованих організацій, що діють у рамках особливого середовища (на ринку інфраструктурних послуг). Будь-яка інфраструктура базується навколо певного «основного» процесу, стосовно якого різні ресурси (матеріально-речові, фінансові, інтелектуальні, трудові тощо), а також організаційно-правові форми діяльності є допоміжними, складаючи зміст цієї інфраструктури [10, с. 88].

Є декілька визначень інфраструктури [1; 2]:

1. Виробничою інфраструктурою називають сукупність матеріально-речових засобів, трудових ресурсів і організаційно-економічних форм, за допомогою яких забезпечується виробничий процес. До виробничої інфраструктури належать види економічної діяльності, що “обслуговують” виробництво: транспорт і транспортне господарство; зв'язок; лінії електропередач; матеріально-технічне постачання та збут; об'єкти, що забезпечують безперебійне функціонування нафто- і газопроводів, раціональне використання природних ресурсів і охорону навколишнього середовища.

2. Соціальна інфраструктура – це сукупність матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів і організаційно-економічних форм, які забезпечують процес життєдіяльності населення. До неї належать види економічної діяльності та об'єкти, що забезпечують відтворення робочої сили і нормальну життєдіяльність людей: житло і комунальне господарство в цілому; охорона здоров'я; освіта; готельне господарство; громадське харчування та ін.

3. Ринкова інфраструктура – сукупність пов'язаних між собою інститутів, що діють у межах особливих ринків і виконують певні функції, а класифікація ринкової інфраструктури, її специфічний зміст визначаються особливостями ринків, в межах яких функціонують дані елементи. Розвинена ринкова інфраструктура є найважливішим атрибутом економіки з ринковим механізмом виробництва, розподілу, обігу та споживання в процесі відтворення суспільного продукту. Ринкова інфраструктура являє собою організаційно-економічну систему, що забезпечує вільний обмін і перелив різного роду ресурсів – фінансових, сировинних, трудових, товарних, інформаційних, на основі яких можливе функціонування економічно

ефективної господарської системи в цілому або її окремих частин, і виконує функції її саморегулювання відповідно до кон'юнктурних коливань ринку. Слід зауважити, що стосовно бізнесу інфраструктура являє собою сукупність організаційно-правових форм, ділові відносини.

Виділяють ряд функцій, спільних для всіх елементів ринкової інфраструктури [2 –5; 10]:

1. Об'єднання окремих елементів економіки в єдину економічну макросистему, посилення взаємопов'язаності економіки в цілому і окремих її частин; налагодження раціональних відносин між окремими елементами економіки згідно з законами ринкового господарства. Наявність ринкової інфраструктури сприяє переливу капіталу між галузями, підгалузями і дрібнішими структурними одиницями, аж до окремих підприємств [7, с. 343]; міграції робочої сили; руху товарів та ін.

2. Надання агентам ринкового господарства спеціалізованих послуг зі здійснення зав'язків з іншими елементами ринкової економіки, із забезпеченням нормального функціонування останніх. Підвищення економічної ефективності в масштабах суспільства, можливе завдяки спеціалізації об'єктів ринкової інфраструктури на наданні певних послуг [9, с. 58].

3. Зростання ролі інформаційної забезпеченості господарських агентів. У сучасних ринкових економіках вироблена інститутами ринкової інфраструктури інформація, відразу стає надбанням усіх господарюючих суб'єктів, позаяк надання якнайповнішої інформації про свою діяльність є запорукою виживання в умовах конкуренції.

4. Надання органам управління економічної можливості ефективного регулятивного впливу на ринковий сектор економіки. Відомо, що цілі державного регулювання і цілі агентів ринкового господарства не завжди збігаються. Завданням держави є створення умов для стабільного, поступового розвитку економіки, тим часом як агенти ринкового господарства, в тому числі власники інститутів ринкової інфраструктури, мають на меті отримання прибутку. Для взаємоузгодження цілей необхідне створення інститутів, які б забезпечували оптимальне функціонування підприємств. Цілі агентів суперечать інтересам ринкового регулювання. Це виражається у використанні ними цих інститутів для деформації ринкової кон'юнктури в своїх інтересах. В таких випадках держава може регулювати їхню діяльність або завдяки відповідному законодавству, або через участь у діяльності інститутів ринкової інфраструктури.

Ринкова інфраструктура повинна відповідати рівню розвитку продуктивних сил у суспільстві на кожному його етапі. Особливо важливу роль ринкова інфраструктура відіграє в розміщенні продуктивних сил і в економічному розвитку регіонів [4; 5; 9]. Недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури призведе до зниження ділової активності, послаблення розвитку галузевих та регіональних ринків, порушення нормального відтворювального процесу.

**Висновки.** У сучасних реаліях нашої країни динаміку механізму підтримки розвитку регіональної інфраструктури малого бізнесу визначають такі чинники [5, с. 69; 7]:

- економічні: стан економічної кон'юнктури (в державі, в регіоні), наявність і стан великих підприємств;
- соціальні: характерні традиції, що виражаються у ставленні населення до інститутів приватної власності, підприємництва, професійний рівень кадрів, освітній рівень населення;
- інфраструктурні: стан транспортної інфраструктури, засобів зв'язку та інформації, інфраструктури підтримки малого бізнесу, банківської мережі;
- політичні: розстановка політичних сил, особистості регіональних керівників, прагнення депутатського корпусу.

Отже, одним з найактуальніших завдань у розвитку малого бізнесу є вдосконалення на національному та регіональному рівнях механізмів формування та розвитку інфраструктури. Формуючи елементи інфраструктури, необхідно забезпечувати їх комплексність у наданні всебічної підтримки малому бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2005, 302 с.
2. Варналій З. С., Кузнецова І. С. Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва: монографія. Київ: НІСД. 2002, 104 с.
3. Данилейчук Р.Б. Solution of economic problems of the region as the main activity of local self-government bodies. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/37-2019>.
4. Данилейчук Р. Б., Кісь Г. Р. Визначення впливу політики підтримки інфраструктури підприємства на розвиток регіональних соціально-економічних систем. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 1. С. 62 –75.
5. Данилейчу Р. Б. Фінансові інструменти підтримки суб'єктів інфраструктури малого бізнесу в регіоні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2018. Вип. 1 (17). С. 62 –72.
6. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.
7. Яцюк О.С. Оцінка передумов та активізація застосування процедури санації підприємств. Наукові праці Полтав. держ. аграрної академії. 2012. Вип. 2 (5). Т. 2. С. 341-345.
8. Яцюк О. С. Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і

газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»). Вип. 2 (28). 2023. С. 85 –95. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95

9. Яцюк О. С. Смарт-спеціалізація розвитку регіону як важливий напрям підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”). 2018. 2(18), 54-60. DOI: 10.31471/2409-0948-2018-2(18)-54-60

10. Srinivasu B., Rao P. S. Infrastructure development and economic growth: Prospects and perspective. Journal of business management and Social sciences research. 2013. 2(1), 81 –91.

**Домчук Оксана Миколаївна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

**Носань Наталія Сергіївна,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та  
державної служби,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

Управлінський персонал – це важливий корпоративний ресурс будь-якої організації. Завдяки ефективній роботі управлінського персоналу компанія може здобути конкурентні переваги, здолати кризові тенденції та стати лідером ринку у перспективі. Різні вектори та аспекти ефективного підбору та розвитку управлінського персоналу покладені в основу наукових пошуків багатьох українських вчених. Так, Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. вивчають розвиток персоналу та кадрового потенціалу у контексті стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб’єкта господарювання [1], Лобза А. В., Клименко С. Ю. узагальнюють особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, а також досліджують тенденції розвитку рекрутингу [2], Нагорний В. В., Рубан О. О. позиціонують бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства [3], Ткаченко В. В. обґрунтовує доцільність впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства [4], Черевко О.В., Кладова О. О. вважають HR-



менеджмент інструментом оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання [5]. Наведений перелік науковців не є вичерпним, і враховуючи той факт, що процес підбору та розвитку персоналу є безперервним в умовах функціонування економіки, обрана для дослідження тематика не втратить своєї актуальності навіть із плином часу.

**Мета дослідження** полягає у виявленні сучасних аспектів ефективного підбору та розвитку управлінського персоналу.

Основна частина. Для організації ефективної системи підбору та розвитку управлінського персоналу HR-спеціалістам необхідно передбачити у своїй роботі ряд етапів, а також опанувати сучасні тактики оцінювання та перевірки потенційних кандидатів на посади, зокрема:

- володіти техніками та розуміти особливості різних етапи набору управлінського персоналу;

- вміти аналізувати позитивний та негативний досвід набору управлінського персоналу, який мала компанія у минулому з конкретними прикладами;

- вміти визначати вимоги до працівника кожної конкретної посади;

- вміти готуватися до співбесіди, скласти якісні опитувальники, слідкувати за часом, манерою поведінки потенційного кандидата на посаду;

- знати правила та прийоми проведення співбесіди та особливості співбесіди з потенційним кандидатом саме на управлінську посаду;

- вміти провести рольову гру з проведення співбесіди для усунення недоліків цього процесу у перспективі.

У свою чергу, сучасний управлінець, який претендує на високу посаду, має постійно перебувати у процесі професійного та особистого розвитку, і його компетенцій у сучасних умовах функціонування бізнесу мають охоплювати:

- вміння розробляти індивідуальні плани розвитку співробітників;

- здатність і достатній рівень знань для проведення атестації працівників на різних посадах по управлінській вертикалі;

- знання принципів ефективного коучингу для забезпечення ефективного професійного розвитку власних підлеглих;

- навички виявлення та вирішення проблем низької ефективності роботи підлеглої команди або колективу;

- вміння організовувати та проводити наради з мінімальними витратами часу та інших ресурсів;

- вміння використовувати мотиваційні моделі та методи мотивації із врахуванням персональних потреб і інтересів працівників.

Якщо управлінський персонал не має перерахованих навичок і вмінь, або вони присутні на мінімальному рівні, керівництву компанії необхідно вжити заходів щодо формування та розвитку відсутніх компетенцій.

**Висновки.** Отже, ефективний підбір управлінського персоналу передбачає всебічний моніторинг ринку праці та різних джерел поповнення організацією кадрових ресурсів, оцінювання потенційних кандидатів із

використанням карт компетенцій, врахуванням ризиків, які походять від персоналу, моніторинг адаптивного процесу та аналіз персональних і професійних компетенцій потенційного кандидата на посаду. Розвиток управлінського персоналу має проходити у площині нарощення лідерських якостей, опанування вмінь делегування повноважень і отримання навичок ефективного тайм-менеджменту, а також здатності до навчання впродовж життя та особистісного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_1_10) (дата звернення: 11.03.2024).

2. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25) (дата звернення: 11.03.2024).

3. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38) (дата звернення: 09.03.2024).

4. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75) (дата звернення: 07.03.2024).

5. Черевко О.В., Зачосова Н.В., Кладова О.О. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25> (дата звернення: 07.03.2024).

#### **Заїчко Ірина Володимирівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6080-2959>

#### **Карпенко Тетяна Сергіївна,**

здобувачка ОР бакалавр  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
м. Київ, Україна

### **РОЛЬ ГРОШОВИХ РЕСУРСІВ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Ключовий аспект функціонування будь-якого підприємства полягає в ефективному використанні його грошових ресурсів у інвестиційній діяльності. Саме грошові ресурси є передумовою розвитку підприємства,

визначають здатність підприємства до інновацій являються одним із способів забезпечення ефективного управління та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Наразі грошовим ринкам характерна нестабільність, тому роль грошових ресурсів набуває ще більшої ваги. Інвестиційна діяльність підприємств будучи важливим стратегічним інструментом його майбутнього розвитку, спрямовується на його забезпечення стійкості, а також досягнення поставлених цілей. В цьому контексті, дослідження ролі грошових ресурсів на інвестиційну діяльність, стає не лише актуальним, але й є невід'ємною частиною у забезпеченні управління підприємством.

**Мета** полягає в розкритті ролі грошових ресурсів та визначенні їх значення в інвестиційній діяльності підприємств

При визначенні рівня ефективності використання фінансових можливостей для впровадження інвестицій, управлінська діяльність має виявляти оптимальні шляхи та джерела фінансування з метою забезпечення стійкості та прибутковості підприємства.

Аналіз ролі грошових ресурсів в інвестиційній діяльності підприємств полягає в розгляді ряду ключових аспектів, які безпосередньо чинять вплив на ефективність інвестиційних процесів та результативність обраних стратегій фінансування. Це:

- обмеженість у грошових ресурсах;
- необґрунтовано велика вартість залучених фінансових ресурсів, а також капіталу;
- недостатність грошових коштів для здійснення інвестиційних проєктів;
- висока ризиковість інвестиційних проєктів;
- складність у проведенні вибору джерел фінансування для інвестиційних проєктів.

Для забезпечення діяльності підприємства досить важливим є врахування співвідношення між залученими коштами та власними ресурсами при прийнятті рішень з приводу фінансування інвестиційних проєктів [1]. Це дозволяє визначити також можливості подальшої інноваційної діяльності підприємства, оскільки реалізація вдалих інвестиційних проєктів є ключем до його розвитку, забезпечення конкурентоспроможності і фінансового оздоровлення.

У свою чергу, такий підхід зосереджено на покращення якісних результатів діяльності, позитивний вплив на подальший динамічний розвиток та забезпечення економічної діяльності підприємства. Основними напрямками інвестиційної діяльності можемо виділити розробку програм інвестування, визначення їх доцільності, визначення потреб у грошових ресурсах та оптимального рівня залучення коштів, можливості створення найліпшого портфеля інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків та прибутковості, а також адаптацію інвестиційних рішень до зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Існують певні принципи, методи, інструменти та рекомендації задля покращення інвестиційного клімату на підприємстві. Економічний стан

суб'єкта господарювання може включати в собі додержання принципів актуальності, інформативності, чіткості та поступовості, а також потрібне проведення контролю за етапами інвестиційної діяльності, що в свою чергу, призведе до стійкого розвитку підприємства [2]. Однак першочерговим завданням підприємств визначено налагодження і стабілізацію потоку грошових коштів і фінансових ресурсів. Формування фінансових ресурсів та знаходження їх джерел є найголовнішим завданням, виконання якого забезпечить збалансовану та оптимальну їх структуру. До варіантів їх залучення можна віднести збільшення власного грошового капіталу, отримання банківських позик, випуск облігацій, фінансування від венчурних фондів, здійснення інвестицій за рахунок державних грантів, встановлення корпоративних партнерств і підтримка можливостей співфінансування. Важливо також зазначити, що у ході попередніх досліджень [3], було виявлено, що найбільший потенціал з метою збільшення прибутку має дебіторська заборгованість. Саме отримання цих коштів у майбутньому забезпечить підвищення чистого прибутку і сприятиме активізації інвестиційної діяльності.

Прагнення до максимізації фінансових результатів діяльності підприємств націлене не лише на забезпечення конкурентоспроможності, а й встановлює можливості для довгострокового інвестиційного розвитку. При ефективному інвестиційному розвитку, в розпорядженні підприємства має бути належний рівень фінансових ресурсів. Забезпечення сталих грошових потоків є основоположним у прийнятті інвестиційних рішень, а ефективне управління цим процесом дозволяє забезпечити підприємство необхідними ресурсами у визначений часовий період. Такий підхід дозволяє підприємствам планувати та розробляти інноваційні проекти заздалегідь, з урахуванням наявних фінансових можливостей. Регулярний моніторинг ефективності джерел фінансування дозволяє своєчасно виявляти потреби в додаткових ресурсах, а також своєчасно переглядати стратегії фінансового управління з метою забезпечення стійкого інвестиційного розвитку підприємства.

**Висновок.** Отже, наявність достатніх грошових ресурсів підприємств є ключовим елементом для успішної реалізації інвестиційних проєктів та досягнення позитивних результатів в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вербівська Л. В., Заїчко І. В., Тимченко Т. М. Управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємств в реаліях цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С. 67–73. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/273/273> (дата звернення: 10.03.2024)
2. Кулаков О.О. Аналіз сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності України. *Держава та регіони*. 2023. №2 (128). С. 12–18. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/2\\_2023/4.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/2_2023/4.pdf)(дата звернення: 10.03.2024)

3. Білошкурський М.В., Заїчко І.В., Ковернінська Ю.В. Фінансовий аналіз резервів прибутку для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. No. 2. 10. С.1-4.

URL:[https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16052/1/Bioshkurskyi\\_Zaichko\\_Koverninska.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16052/1/Bioshkurskyi_Zaichko_Koverninska.pdf) (дата звернення: 10.03.2024)

**Іванова Регіна Андріївна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

зі спеціальності 075 Маркетинг

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

м. Дніпро, Україна

**Смирнова Тетяна Анатоліївна,**

старший викладач

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

м. Дніпро, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ У HR МЕНЕДЖМЕНТІ**

У світлі глобалізації, коли швидкість обігу товарів і послуг набуває все більшої важливості, конкурентна боротьба стає набагато гострішою. У таких умовах фірми, які можуть створити ефективну систему управління, здатну швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, отримують додаткові конкурентні переваги.

Ключовим елементом такої системи є відділ кадрів, який відповідає за розвиток людського потенціалу компанії. У ситуації високої конкуренції персонал стає головним суб'єктом управління, який має стратегічне значення. Цифрові трансформації, які відбуваються в економіці, відкривають нові можливості для модернізації методів управління персоналом, що може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Враховуючи вищезазначене, ця тема є актуальною в світі, бо спрямована на покращення функцій кадрового відділу на рівні мікроекономіки з використанням цифрових інструментів.

Цифрова економіка є невід'ємним результатом науково-технічного прогресу, розвитку технологічної інфраструктури та розширеного використання великих обсягів даних, що викликали значні зміни в суспільстві у формі масштабної цифрової трансформації. Нинішнє XXI століття визначається як період інтенсивного розвитку цифрових технологій, комунікаційних засобів, мережі Інтернет та галузі інформаційних технологій (ІТ), і характеризується в основному цифровізацією і автоматизацією усіх можливих процесів.

Початок розвитку «Цифрової економіки» відзначається під час цифрової революції, що визначає перехід від механічних і аналогових електронних технологій до цифрових технологій. За науковими визначеннями це така економіка, в якій завдяки розвитку цифрових технологій спостерігається зростання продуктивності праці,

конкурентоспроможності компаній, зниження витрат виробництва, створення нових робочих місць, зниження бідності та соціальної нерівності [3].

Основними напрямками еволюції цифрового підприємства, поряд з оптимізацією внутрішньої діяльності на основі ERP, BPM і ESM-систем, а також аналізу великих обсягів даних, є забезпечення мобільності всього персоналу, врахування соціальних аспектів, управління знаннями та людськими ресурсами, що призводить до необхідності реорганізації структури, культури та сприйняття змін у підприємстві, а також перегляду компетенцій персоналу та систем управління в цілому. У контексті цифрової економіки визначення основних цінностей полягає в ролі інформації та знань, що виступають джерелом та осередком людського внеску. Отже, цифрова економіка визначає нову парадигму розуміння ролі людських ресурсів та людського капіталу, які виявляються ключовими складовими не лише постійних інноваційних змін та тенденцій. Розвиток економіки знань є критичною передумовою для встановлення інформаційного суспільства, що активно формує, поширює та ефективно використовує знання для забезпечення свого подальшого зростання та збереження конкурентоспроможності. Серед ключових аспектів цього поняття варто відзначити сферу освіти, досліджень та розробок, зв'язку, інформаційної діяльності та новітніх технологій, а також використання інформації та знань, які зосереджені у людському капіталі. Це охоплює новітні відкриття, що породжуються науковими дослідженнями, підготовку висококваліфікованого людського капіталу на основі якісної освіти, а також генерацію додаткових ресурсів виробничим сектором та підприємницькою діяльністю.

Незважаючи на значні досягнення в області автоматизації бізнес-процесів, людський фактор залишається ключовим для успішної діяльності цифрового підприємства, оскільки він оберігається інтуїцією, знаннями, вміннями та навичками. У цьому контексті традиційні системи управління кадрами перетворюються на системи управління талантами, навчанням і розвитком, спрямованими на підтримку творчої та інтелектуальної активності персоналу. Враховуючи ці зміни, важливо вивчити особливості нових умов, що формуються, і визначити цілі, завдання, функції та ролі людини в системі управління. Отже, цифрова трансформація економіки призводить до виникнення нових тенденцій у сфері управління персоналом. В табличному вигляді (Табл.1) представлені глобальні тренди цифровізації та HR-тренди.

## Глобальні тренди цифровізації та HR-тренди

Тренд		Зміст
Глобальні тренди	HR Digital	Це глобальна тенденція, що характеризується переходом до цифрової трансформації, представляє новий етап у розвитку галузі управління людськими ресурсами (HR) та переносить діяльність спеціалістів з управління людськими ресурсами на новий рівень, де вони зобов'язані використовувати сучасні цифрові інструменти.
	Глобалізація в сфері цифрової індустрії	Технології, які є однаково високо оціненими у всіх куточках світу, привертають увагу інвесторів з різних країн, що породжує міжнародний інтерес. У цьому контексті вітчизняні компанії все більше вплітаються у міжнародні альянси та розвивають партнерські відносини.
	Цифровізація державних послуг	Держава заохочує підприємства впроваджувати високотехнологічні процеси, одночасно виступаючи як активний споживач нових технічних розробок та цифрових рішень.
	Цифрова етика	З кожним пройденим роком взаємодія в соціальних мережах стає все більш відомою через збільшення часу, що на неї витрачається. Із часом кожен користувач перетворюється не лише на споживача, але й на постачальника інформаційного контенту в мережах, що призводить до наростання відповідальності.
HR-тренди	HR-маркетинг	Інструменти, що використовуються в маркетинговій сфері, поступово інтегруються в діяльність управління людськими ресурсами. Наприклад, аналіз досвіду клієнта традиційно досліджується маркетологами, а сьогодні він стає об'єктом вивчення для кожного спеціаліста з управління персоналом, який досліджує шлях кандидата та шлях працівника. Цей шлях починається задовго до проведення співбесіди, коли кандидат збирає інформацію про компанію з відкритих джерел, соціальних мереж, отримує відгуки від знайомих. Це все формує точки вражень, які впливають на його рішення. Навіть коли працівник покидає компанію, ця точка не є останньою. Екс-співробітник може продовжувати користуватися продукцією компанії, рекомендувати її роботу друзям або стати її діловим партнером.
	Затребуваність аутсорсингу	У сучасному світі компанії все частіше передають зовнішнім постачальникам неосновні, але важливі функції. Швидкі та динамічні зміни в суспільстві призводять до появи великого обсягу нової інформації, що вимагає кваліфікованого аналізу. Отже, сьогодні компанії проявляють більший інтерес до аутсорсингу, а ступінь втручання постачальника в їх внутрішні процеси стає більш суттєвою. Нині виконання адміністративних, кадрових та бухгалтерських функцій вже недостатнє; необхідно також активно управляти цими процесами.

	Нові кар'єрні моделі	На практиці спостерігається зростання випадків, коли кандидатів відбирають за допомогою тестових завдань або використання елементів гейміфікації для залучення і оцінки. У таких ситуаціях важливим стає не лише те, що кандидат здатний зробити, але й як саме він виконує цю роботу. Резюме може стати зовсім непотрібним у такому контексті.
	Автоматизація в HR: чат-боти і відео-інтерв'ю	Технології проявляють найбільшу ефективність, коли вони служать доповненням до людей, а не замінюють їх. Чат-бот, що імітує поведінку людини під час спілкування з користувачем і автоматизує процес пошуку та відбору, стає ефективним інструментом для всіх учасників. Відео-інтерв'ю, використовуване в якості інструменту відбору персоналу, набуває популярності в HR сфері численних компаній. Воно не призначене для заміщення особистих співбесід, але стає першим кроком у процесі відбору.
	Тренди на ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дистанційна форма роботи та фріланс;</li> <li>- Оволодіння синтетичними знаннями;</li> <li>- Паралельне зайняття та відмінна від основної професійна діяльність;</li> <li>- Поява «гібридних кар'єр», що передбачає використання у роботі навичок з різних сфер;</li> <li>- Неповна зайнятість та короткотермінові трудові контракти.</li> <li>- З'ява значної кількості нових професій;</li> </ul>
	Формування Культури навчання	Розвиток компетенцій не відповідає потребам ринку. Лідери бізнесу змінюють підходи до кар'єрного росту на цифровий інтерактивний процес з гейміфікацією. Завдання відділу кадрів - формувати корпоративну культуру, де працівники активно само освічуються та діляться досвідом. Ринок праці стрімко змінюється а з ним і стратегії та парадигми, виникають нові підходи до рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та інших функцій управління персоналом

*Джерело: складено авторами на основі джерел [1; 2]*

З таблиці 1 випливає, що HR-тренди є невід'ємною частиною загальних тенденцій, що виникають внаслідок інтенсивної цифровізації ринку та економічного середовища в цілому. Це пояснюється тим, що будь-яка автоматизація економічних процесів має своїм наслідком зміни на ринку праці. У кінцевому підсумку, головним каталізатором цифровізації є люди, які одночасно і є творцями, і користувачами цифрових технологій. Очевидно, що цифрова трансформація перш за все відбувається в сфері управління персоналом, а потім впливає на інші галузі.

Революційні зміни в цифровій епохі перетворюють підхід до управління персоналом. Поняття Digital HR охоплює не лише автоматизацію



та цифровізацію традиційних функцій управління персоналом, але й їх модернізацію за допомогою нового цифрового бізнес-мислення, зосередженого на людському факторі та підвищенні продуктивності. Використання цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами знаходиться на етапі формування та розвитку, що перешкоджає проведенню об'єктивного та глибокого аналізу концепції "цифровізації HR" (цифрової трансформації у системі управління персоналом). Проте, очевидно, що цифрові технології можуть бути застосовані в управлінні людськими ресурсами для будь-якого бізнес-процесу, особливо важливою вони стають у процесах пошуку, найму, адаптації, стимулювання та розвитку персоналу організації.

У підсумку викладеного, важливо зазначити, що інформаційно-цифрові технології викликають значні трансформації в структурі та характері сучасного ринку товарів і послуг, що призводить до необхідності активного розвитку цифрових ініціатив у підприємств. Хоча основний фокус при створенні цифрового середовища організації зазвичай розміщується на розвитку цифрової інфраструктури, необхідно враховувати, що оновлення знань персоналу, створення культури використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також формування цифрових навичок у персоналу мають не меншу важливість. Це відображає сферу виробництва товарів і послуг як область практичної реалізації людського інтелекту, де основним і пріоритетним ресурсом є знання, що стають ключовою основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному глобальному господарстві.

У контексті цифрової трансформації, головним завданням управління персоналом є забезпечення ефективної діяльності співробітників та підвищення продуктивності праці з метою адаптації організації до нових викликів та підвищення її цифрової активності. Крім того, HR-служба сучасної компанії повинна інтегруватися в цифрову культуру організації, акцентуючи увагу на співробітниках та індивідуальних траєкторіях їхнього розвитку, а також використовувати цифрові інструменти для управління навичками, навчанням та мотивацією персоналу. Використання аналітики великих даних може допомогти HR-службі в аналізі залученості співробітників до різних проектів організації, пошуку талантів, вимірюванні продуктивності різних підрозділів, а також, наприклад, у прогнозуванні звільнення кваліфікованих та ефективних фахівців або у попередженні їх професійного вигорання.

Цифрова трансформація надає можливість звільнити співробітників від численних рутинних завдань, мінімізувати ризик людських помилок та звільнити фахівців від часу для розв'язання більш важливих завдань, що дозволяє більш ефективно використовувати знання та навички персоналу у вирішенні бізнес-задач.

#### **Список використаних джерел:**

1. Світові HR та L&D тренди 2024 у фокусі практики Metinvest Діджитал. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (дата звернення: 12.04.2024).
2. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (дата звернення: 12.04.2024).
3. What is digital economy? | Deloitte Malta | Technology. Deloitte Malta. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (дата звернення: 11.04.2024).

**Кустов Віталій Петрович,**

доктор філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

докторант

Європейський університет,

м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-9795-2985

### **ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ**

Застосування штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування розвитку фондового ринку дійсно може бути дуже ефективним інструментом для аналітики бізнесу. ШІ може аналізувати величезні обсяги даних швидше і ефективніше, ніж будь-яка людська команда. Загалом, застосування ШІ для прогнозування розвитку фондового ринку може значно підвищити ефективність аналітики бізнесу, допомагаючи інвесторам та підприємствам приймати кращі рішення.

Метою наукового дослідження є обґрунтування теоретичних основ і подальша розробка практичних рекомендацій із застосування штучного інтелекту для прогнозування розвитку фондового ринку.

Штучний інтелект (ШІ) – це здатність комп'ютерних систем виконувати завдання, які традиційно вважаються прерогативою людини, і наука, що досліджує та розробляє такі системи. Така технологія пов'язана з використанням комп'ютерів для розуміння людського інтелекту, проте не обов'язково обмежується біологічно правдоподібними методами. ШІ дозволяє машинам навчатися на основі досвіду, виконувати різноманітні завдання, які раніше вважалися можливими лише для людей, прогнозувати

події та оптимізувати ресурси. Така технологія має значний вплив на різні сфери життя суспільства [1].

У науковій публікації «Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації» висвітлено аналіз процесу комерціалізації інновацій та важливості захисту інтелектуального капіталу в цьому процесі, а також різні аспекти комерціалізації, включаючи маркетингові стратегії та комунікаційні підходи [2].

Вагоме значення для економіки країни має фондовий ринок (або ринок цінних паперів), що є сферою економіки для залучення інвестицій, проведення операцій з цінними паперами та розподілу вільних коштів фізичних та юридичних осіб, між компаніями, що потребують додаткового фінансування їх діяльності. Тому, питання розвитку фондового ринку України є важливим для покращення рівня національної економіки [4]. Головними завданнями прогнозування фондового ринку є визначення майбутнього ринку цінних паперів і виявлення напрямків їх розвитку [3].

Штучний інтелект (ШІ) в маркетингових опитуваннях населення може бути використаний для збору, аналізу та інтерпретації даних щодо розвитку фондового ринку. Варто виокремити способи, які можуть бути використані:

- автоматизована обробка великих обсягів даних: ШІ може автоматизувати збір та обробку великої кількості даних з опитувань, включаючи відповіді на питання про розвиток фондового ринку. Він може ефективно визначати ключові тенденції та патерни у відповідях респондентів;

- аналіз настроїв та відгуків: ШІ може аналізувати відповіді на запитання про розвиток фондового ринку, щоб визначити настрої та думки респондентів. Наприклад, він може виявити загальну позитивну або негативну думку про інвестування у фондовий ринок;

- персоналізовані рекомендації: ШІ може надавати персоналізовані рекомендації щодо інвестування на основі відповідей респондентів. Враховуючи їхні фінансові цілі, ступінь ризику та інші фактори, ШІ може рекомендувати конкретні фінансові інструменти чи стратегії;

- прогнозування трендів ринку: ШІ може аналізувати дані з опитувань, щоб прогнозувати майбутні тренди на фондовому ринку. Це може допомогти компаніям та інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення;

- аналіз емоційного фону: ШІ може аналізувати текстові відповіді респондентів, щоб виявити їхні емоційні реакції на питання про фондовий ринок. Це може допомогти розуміти, які аспекти ринку сприймаються як позитивні або негативні.

Автоматизована обробка великих обсягів даних (Big Data) може бути надзвичайно корисною під час маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку та включати:

- збір даних: автоматизовані системи можуть збирати дані з різних джерел, таких як опитування онлайн, соціальні мережі, фінансові платформи тощо. Ці дані можуть включати відповіді на питання про розвиток фондового ринку, демографічні дані респондентів та інші фактори;

– аналіз даних: після збору даних автоматизовані системи можуть проводити їх аналіз для виявлення патернів, тенденцій та кореляцій. Наприклад, вони можуть виявити, як відповіді на питання про розвиток фондового ринку залежать від віку, доходів чи освіти респондентів;

– виявлення інсайтів: Автоматизовані системи можуть допомогти виявити ключові інсайти в даних, які можуть бути корисними для маркетингових стратегій. Наприклад, вони можуть підкреслити популярність певних фінансових інструментів або найбільш поширені мотиви респондентів для інвестування;

– прогнозування: На основі аналізу даних автоматизовані системи можуть намагатися прогнозувати майбутні тренди на фондовому ринку. Це може допомогти компаніям приймати стратегічні рішення щодо маркетингу та розвитку продуктів;

– персоналізація: Враховуючи великий обсяг даних, автоматизовані системи можуть створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації для клієнтів щодо інвестування на фондовому ринку.

Загалом, використання автоматизованих систем обробки великих обсягів даних може значно поліпшити ефективність та точність маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку, що дозволить здійснювати більш обґрунтовані стратегії та рішення.

Аналіз настроїв та відгуків під час маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку може дати важливі інсайти для розуміння уявлень, відношень та поведінки респондентів, а саме:

– емоційний тон відгуків: аналізуючи текстові відповіді респондентів, можна визначити їхні емоційні реакції на питання про фондовий ринок. Наприклад, слова та вирази, які використовуються, можуть вказувати на позитивне або негативне ставлення до інвестування;

– тематичний аналіз: шляхом групування відгуків за певними темами або ключовими словами можна визначити основні теми, що цікавлять респондентів. Наприклад, це може бути інтерес до певних галузей чи компаній на фондовому ринку;

– виявлення патернів та тенденцій: аналізуючи великий обсяг відгуків, можна виявити патерни та тенденції в думках та настроях різних груп населення. Це може допомогти зрозуміти, які фактори впливають на уявлення про фондовий ринок;

– сентиментний аналіз: використання методів сентиментного аналізу дозволяє автоматично визначати тон відгуків, чи вони позитивні, негативні або нейтральні. Це допомагає отримати загальний настрій респондентів стосовно фондового ринку;

– порівняльний аналіз відгуків: порівнюючи відгуки різних груп населення (наприклад, за віком, статтю, доходами), можна виявити різниці в їхніх настроях та відношенні до ринку.

Аналіз настроїв та відгуків під час маркетингових опитувань може дати глибше розуміння поглядів та уявлень населення щодо розвитку фондового

ринку, що може бути важливим для розробки ефективних стратегій маркетингу та комунікації.

Виявлення інсайтів під час маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку може допомогти виявити глибокі розуміння та непередбачені тенденції, які можуть бути корисними для прийняття стратегічних рішень. Варто назвати деякі методи виявлення інсайтів:

- кластерний аналіз дозволяє групувати респондентів на основі подібних відповідей щодо фондового ринку. Наприклад, можна виділити групи, які мають схожі інвестиційні стратегії або погляди на ризик;

- асоціативний аналіз дозволяє виявити зв'язки між різними аспектами опитування. Наприклад, можна виявити, які демографічні чинники асоціюються з певними вподобаннями або думками щодо фондового ринку;

- тематичний аналіз визначає ключові теми та патернів у відповідях респондентів дозволяє виявити основні проблеми та питання, які цікавлять населення щодо розвитку фондового ринку;

- трендовий аналіз виконує спостереження за змінами у відповідях респондентів з часом може допомогти виявити тренди та зміни в настроях та поглядах на ринок;

- порівняльний аналіз відповідей різних груп населення може розкрити різниці у відношенні до ринку залежно від демографічних, соціальних або економічних факторів;

- сегментація ринку, зокрема на основі отриманих даних можна визначити ключові сегменти аудиторії з різними потребами та вподобаннями стосовно фондового ринку.

Виявлення інсайтів може допомогти компаніям ліпше розуміти свою аудиторію та розробляти більш ефективні стратегії маркетингу та комунікації, спрямовані на розвиток фондового ринку.

Прогнозування під час маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку може бути корисним інструментом для визначення майбутніх тенденцій та виявлення можливих шляхів розвитку. Варто назвати декілька методів прогнозування, які можуть бути використані:

- часові ряди: Цей метод включає аналіз історичних даних з метою визначення змін та патернів у часі. Прогнозування майбутніх значень може бути здійснене на основі цих знань. Наприклад, можна використовувати дані про ціни акцій для прогнозування їхнього майбутнього руху на ринку;

- методи машинного навчання: Використання алгоритмів машинного навчання може допомогти в прогнозуванні майбутніх трендів на основі великого обсягу даних. Методи, такі як лінійна регресія, дерева рішень та нейронні мережі, можуть бути застосовані для прогнозування ринкових показників;

- експертні оцінки: Залучення експертів з фінансового сектору для оцінки майбутніх тенденцій ринку може допомогти в розробці прогнозів. Експерти можуть аналізувати наявні дані та враховувати свої знання та досвід для створення прогнозів;

– соціальний аналіз медіа: Моніторинг соціальних медіа та аналіз обговорень інвестицій та фінансових ринків може допомогти в прогнозуванні настроїв інвесторів та можливих рухів на ринку;

– аналіз статистичних показників: Використання статистичних моделей та показників, таких як рівень безробіття, ВВП, індекс споживчих цін тощо, може допомогти в прогнозуванні економічного стану та його впливу на фондовий ринок.

Отже, прогнозування під час маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку може допомогти компаніям та інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення та розробляти стратегії інвестування.

Персоналізація під час маркетингових опитувань населення щодо розвитку фондового ринку може бути дуже ефективним інструментом для збору даних та виявлення індивідуальних потреб та уподобань респондентів, а саме:

– сегментація аудиторії: розділення респондентів на різні сегменти відповідно до їхніх демографічних характеристик, інвестиційних цілей, рівня ризику та інших параметрів. Це дозволяє створити більш індивідуалізовані підходи під час опитувань.

– персоналізовані питання: використання алгоритмів для автоматичного вибору питань або пропозицій на основі попередніх відповідей респондентів. Наприклад, якщо респондент вказав, що він зацікавлений в короткострокових інвестиціях, система може запропонувати питання про конкретні короткострокові стратегії.

– персоналізовані рекомендації: надання індивідуальних рекомендацій щодо інвестиційних можливостей на основі відповідей респондентів. Наприклад, якщо респондент вказав, що він зацікавлений в екологічно чистих компаніях, система може рекомендувати відповідні інвестиційні фонди або акції.

– динамічні зміни в опитуваннях: зміна опитувальної форми на льоту на основі відповідей респондентів. Наприклад, якщо респондент вказав, що він має високий рівень ризику, система може автоматично змінити тип питань на ті, що стосуються високоризикованих інвестицій.

– адаптивні анкети: використання адаптивних технологій, що дозволяють опитувальній формі автоматично адаптуватися до характеристик респондентів, таких як тип пристрою, місце розташування та інші. Це забезпечує оптимальний користувацький досвід та збирає більш точні дані.

Отже, персоналізація допомагає зробити маркетингові опитування більш ефективними та забезпечити більш точні дані, що можуть бути використані для розробки стратегій маркетингу та комунікації з метою просування розвитку фондового ринку.

Таким чином, загалом, використання штучного інтелекту в маркетингових опитуваннях може значно поліпшити збір та аналіз даних про розвиток фондового ринку, що дозволить компаніям та інвесторам приймати ефективні та більш обґрунтовані управлінські рішення. Однак важливо пам'ятати, що будь-який прогноз ринку залишається лише прогнозом, і існує певний ризик непередбачуваності в роботі фінансових ринків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ключ до світового лідерства: Чому країни посилено розвивають штучний інтелект Україна займає останні позиції в області штучного інтелекту і квантових досліджень. 2020. URL: <https://ua.112.ua/golovni-povyni/kliuch-dosvitovoho-liderstva-chomu-krainy-posyleno-rozvyvaiut-shtuchnyi-intelekt525688.html> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації: монографія / за заг. ред. Л.Ю. Сагер, Л.О. Сигиди. Суми: Сумський державний університет, 2022. 363 с. С. 52 – 62.
3. Красносова О.М. Проблеми прогнозування розвитку інститутів фондового ринку України. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 393 – 399.
4. Петренко К. Ю., Миненко С. В. Аналіз стану та прогнозування розвитку фондового ринку в Україні // *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19 – 20 листопада 2020 р.* Суми: Сумський державний університет, 2020. С. 239 – 243.

**Луцик Анна Юріївна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»,  
Національного університету водного господарства та природокористування, м  
м. Рівне, Україна

**Тихончук Леся Хотіївна,**

Доктор наук з державного управління,  
в.о.завідувача кафедри менеджменту  
та публічного врядування  
Національного університету водного господарства  
та природокористування  
м. Рівне, Україна

#### **ПРОЦЕДУРА РЕЄСТРАЦІЇ ТОРГОВИХ МАРОК В УКРАЇНІ: ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ**

Тема реєстрації торгових марок в Україні набуває актуальності у зв'язку зі зростаючим інтересом підприємців до захисту своєї інтелектуальної власності. Підприємства розуміють, що реєстрація торгової марки є важливим кроком для уникнення суперечок щодо прав на бренд та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Однак, процедура реєстрації

може бути складною через правові нюанси та потенційні практичні виклики, що потребує ретельного вивчення та підготовки.

**Метою наукових тез** є теоретичний аналіз процедури реєстрації торгової марки в Україні, з акцентом на правові аспекти та визначенням ключових кроків, необхідних для її успішного виконання. У процесі дослідження також розглядаються типові виклики, з якими стикаються підприємці, та аналізуються методи їх вирішення.

Згідно з українським законодавством торгова марка (торговельна марка) – це позначення, за яким товари та послуги одних осіб відрізняються від однорідних товарів та послуг інших осіб [6]. Об'єктом торгової марки можуть виступати ідентифікаційні символи, зокрема, це текст (слово або вираз), комбінація літер, цифри, зображення, кольори або їх комбінації, та комбінований тип.

Суб'єкти, які мають право інтелектуальної власності на торгову марку, можуть бути як юридичні, так і фізичні особи або ж група осіб. Іноземці або особи, котрі не мають громадянства, мають рівні юридичні права з громадянами України. Іноземці та інші особи, які проживають на постійній основі за межами території України, мають право на реєстрування торгової марки лише за допомогою представників, які зареєстровані Положенням про представників у справах інтелектуальної власності, яке затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 10.08.94р.N545.

Оформлення торгової марки в Україні відбувається у декілька етапів. Першим етапом є вибір виду та класу МКТП. Міжнародна класифікація товарів та послуг – це документ, який прийнятий під час конференції у Ніцці 15 червня 1957 року [2]. Всього у документі 45 класів, з яких 34 – це класи для позначення товарів або сфер діяльності виробництва продукції, решта 11 класів для класифікації послуг. В Україні угода МКТП була ратифікована ЗУ від 01.06.2000 № 1762-III [3].

Наступним етапом реєстрації ТМ є аналізування на схожість з іншими ТМ, які вже зареєстровані. Це необхідний крок для уникнення конфліктів із наявними правовласниками та забезпечення унікальності та відмінності запропонованої марки на ринку. Також через схожість між двома торговими марками може бути відмовлено у видачі свідоцтва про реєстрацію ТМ.

Відповідно Статті 6 Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» підприємці не можуть зареєструвати торгову марку, якщо вона містить позначення, які імітують: державні герби або іншу символіку; скорочені або повні державні назви; назви міжнародних організацій; офіційні печатки або клейма; відзнаки та нагороди.

Подання торгової марки на декількох мовах може створити суттєві правові та стратегічні складнощі для власника. По-перше, це може призвести до правової неоднозначності, оскільки охорона торгової марки розповсюджується на всі мовні варіанти. Якщо один з мовних варіантів торгової марки порушується, це може вплинути на всі інші варіанти.

Також можлива відмова для реєстрації торгової марки, якщо вона суперечить загальноновизнаними принципам моралі. Наприклад, у 2020 році



Апеляційна палата відмовила у реєстрації торгової марки «CONTRABANDA», оскільки, зображувальна частина ТМ складається з гітарного футляру, всередині якого знаходиться пляшка. Таке поєднання зображень популяризує позитивне уявлення про контрабанду зменшуючи серйозність незаконної діяльності і маніпулюючи уявленнями про моральні категорії добра і зла [5].

Третім етапом реєстрації є підготовчий етап, тобто, підготовка документів для реєстрування та оплата мит та зборів. Окрім заявки, в якій зазначається прохання про реєстрацію ТМ до Укрпатенту необхідно надати: основні відомості про заявника (ПІБ підприємця та адресу проживання), якісне зображення ТМ, список продукції або послуг, які захищатиме створена торгова марка.

Останнім етап є публікування та видача Свідоцтво про реєстрацію торгової марки, який має термін дії 10 років.

Однією з ключових аспектів реєстрування торгової марки є вартість процедури реєстрації. Державний збір за подання заявки та проведення експертизи за одним класом МКТП коштує 4000 грн., за використання 2 і більше класів вартість зростає на 4000 грн. за кожен. Додаткові 1000 гривень потрібно сплатити якщо зображення торгової марки – кольорове. Якщо група фізичних або юридичних осіб реєструє ТМ, то державні збори зростають на 30%. Держмитом за публікацію про видачу свідоцтва на торговельну марку у чорно-білому зображенні за кожен клас МКТП становить 600 гривень. Додатково за публікацію кольорового зображення – 200 гривень. За видачу охоронного свідоцтва доведеться заплатити ще 85 гривень [7].

Однією з проблем при реєстрації торгової марки є судові процеси, які виникають через схожі або навіть ідентичні марки. Закон «Про охорону прав на захист торгових марок» - це регулюючий Закон України про правовий захист торгових марок.

Основними способами захисту торгової марки в судових процесах є компенсування матеріального збитку та/ або морального збитку (завдання школи ділової репутації компанії); знищення упаковок, товару, які містять зображення торгової марки; встановлення виключного права на торгову марку [4].

Притягнення правопорушника до кримінальної відповідальності – це ще один спосіб вирішення спорів. Цей метод використовується у випадку, коли відповідач наніс позивачу збитки у особливо великих розмірах. Кримінальна відповідальність передбачає штраф, конфіскування майна або позбавлення волі.

У спорах, якщо підприємець використовував протягом певного часу торгову марку без її офіційної реєстрації, то перевага у такому спорі надається тому, хто має Свідоцтво на використання цієї торгової марки.

Відомою справою у захисті прав торгової марки відбувалася між двома мережами роздрібних магазинів Usupso та Miniso. Обидва магазини спеціалізуються на торгівлі товарів у азіатському стилі. Компанія Miniso у 2021 році подала позов до Господарського суду Києва, звинувативши

компанію USUPSO у порушенні прав торгівельної марки. На рис. 1 представлено ТМ обох брендів, проаналізувавши можна зробити висновки, що обидва бренди мають червоний фірмовий колір, та використання вкінці тексту графічного елементу у вигляді смайлу. Оскільки обидва бренди працюють за франчайзинговою бізнес-моделлю, то позивач просив заборонити усім франчайзі конкурентної фірми використовувати логотип компанії. Натомість відповідач не погодився з поставленими умовами.



**Рис.1. Порівняння логотипів “MINISO” та “USUPSO”**

Як результат довгих судових спорів, український франчайзі мережі «USUPSO» Маріанна Самсонова відкрила нову торгову марку для продажу азійських товарів з назвою “O!Some” та почала процес ребрендингу компанії. Станом на жовтень 2023 року було змінено 12 з 30 фізичних магазинів [1].

**Висновки.** Процес реєстрації торгової марки в Україні стає все більш важливим для успіху бізнесу, особливо в світлі зростання світової економіки та загострення конкуренції. Цей процес включає складні юридичні питання, які вимагають досконалого знання закону та відповідних правових процедур. Окрім формальностей подання заявки, вибір ефективних стратегій захисту інтелектуальної власності також представляє складність стратегічного планування, коли йдеться про реєстрацію торгової марки. Це означає, що власники бізнесу та адвокати повинні бути добре підготовлені до процесу реєстрації та добре знати елементи реального світу ринку, на якому вони працюють.

#### **Список використаних джерел інформації:**

1. Forbes: «Як ритейлера витіснив спритніший український конкурент O!Some», URL: <https://forbes.ua/company/osome-usupso-11102023-16501> (дата звернення: 10.03.2024)
2. International (Nice) Classification of Goods and Services, URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_\(Nice\)\\_Classification\\_of\\_Goods\\_and\\_Services](https://en.wikipedia.org/wiki/International_(Nice)_Classification_of_Goods_and_Services) (дата звернення 10.04.2024)
3. Державна система правової охорони інтелектуальної власності, URL: <https://ukrpatent.org/uk> (дата звернення 10.04.2024)
4. Захист торгової марки в Україні URL: <https://legalaid.ua/ua/zakhyst-torhovoji-marky-v-ukrajini/> (дата звернення: 10.03.2024)
5. Марія Ортинська: 5 найпоширеніших помилок бізнесу при реєстрації торгової марки URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2021/01/20/670162/> (дата звернення: 10.03.2024)

6. Про затвердження Правил складання і подання заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг : Наказ від 28 липня 1995 р. № 276-95 / Держпатент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0276-95> (дата звернення: 10.04.2024)

7. Як зареєструвати торговельну марку чи товарний знак: покрокова інструкція, URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/trademark/> (дата звернення 11.04.2024);

**Маркова Світлана Вікторівна,**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізького національного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0675-0235>

**Головань Ольга Олексіївна,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізького національного університету,  
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9410-3830>

## **СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Маркетинговий менеджмент є надзвичайно актуальною областю у сучасному бізнесі. Він становить основу для розвитку та успішного функціонування будь-якої компанії, незалежно від її розміру чи галузі.

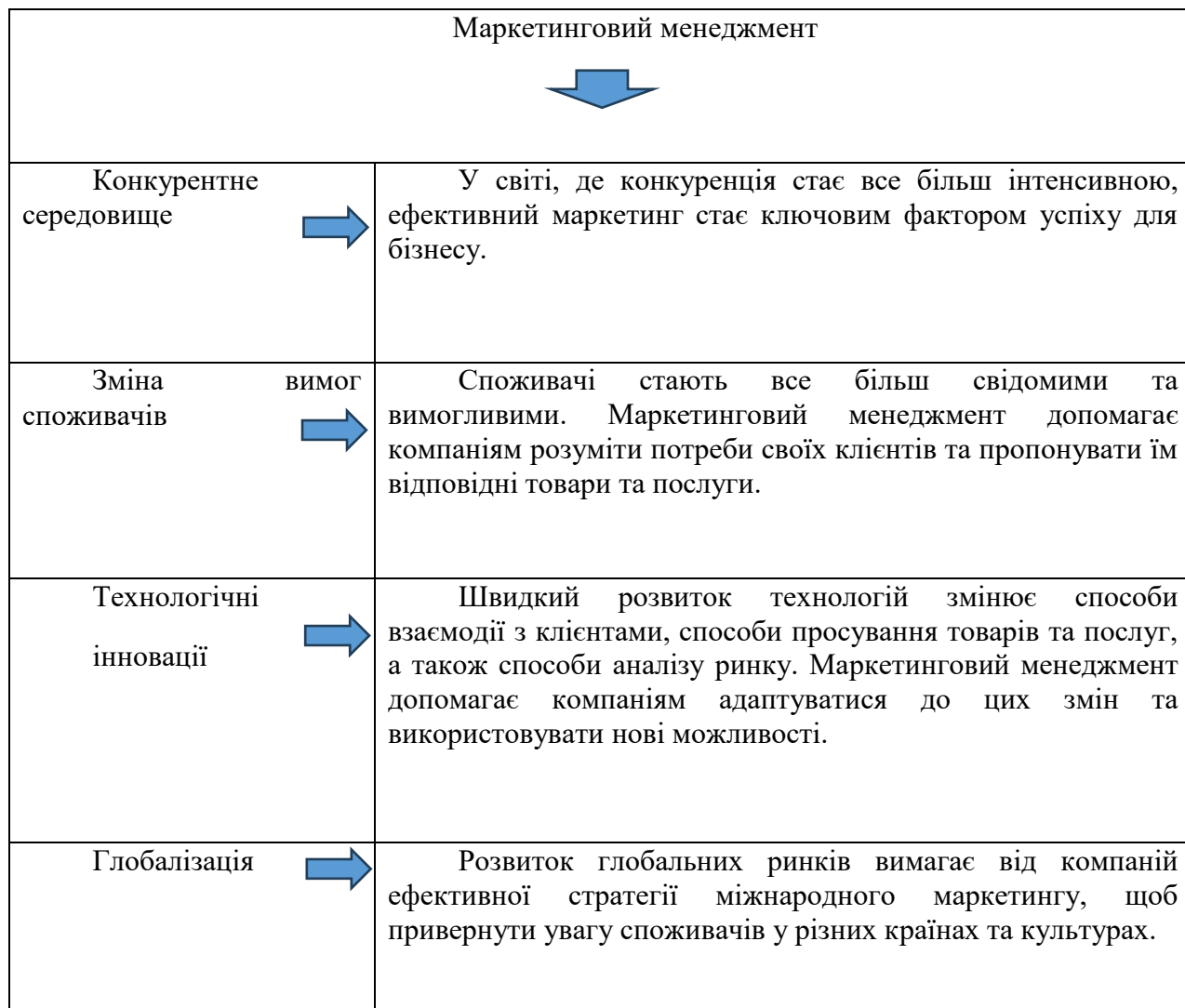
Нагадаємо, що маркетинговий менеджмент – це стратегічне планування, координація і контроль діяльності компанії з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. Це напрямок управління, який фокусується на створенні, виконанні та контролі різних маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та забезпечення успішного позиціонування товарів чи послуг на ринку. Включає в себе аналіз ринку, розробку продуктів, ціноутворення, рекламу, зв'язки з громадськістю та інші аспекти, спрямовані на забезпечення успішного продажу продукції або послуг.

Вчена Л. Балабанова визначає, що маркетинговий менеджмент визначає як поняття більш ширше, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це ширше поняття, ніж загальна функція

менеджменту підприємства, це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [1].

На думку іншого вченого [2] маркетинговий менеджмент – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів.

На думку [3], сутність маркетингового менеджменту проявляється у планомірній взаємодії на засадах маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі й отримання соціально-економічного ефекту. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством дає можливість ефективно здійснювати свою господарську діяльність.



**Рис.1. Складові маркетингового менеджменту**

**Мета.** Проаналізувати та описати сучасні стратегії маркетингового менеджменту, які використовуються компаніями для досягнення конкурентної переваги та залучення та утримання клієнтів у сучасному

бізнес-середовищі. Вона досліджує такі ключові аспекти, як персоналізовані рекламні кампанії, використання соціальних медіа, стратегії контент-маркетингу, маркетинг у пошукових системах, аналітика та вимірювання результатів, мобільний маркетинг та емоційний маркетинг.

Сучасні компанії використовують маркетинговий менеджмент для досягнення своїх цілей і збільшення конкурентоспроможності на ринку. На рис. 2 зазначені сучасні стратегії, які компанії використовують для застосування маркетингового менеджменту.

Ці стратегії та методи є лише деякими з численних способів, якими сучасні компанії використовують маркетинговий менеджмент для досягнення своїх цілей та успіху на ринку. Компанія Apple став прикладом виняткового маркетингу завдяки своїм інноваційним продуктам, таким як iPhone, iPad та MacBook. Вони вдало позиціонували свої продукти як символ престижу та ексклюзивності, використовуючи ефективні рекламні кампанії та стратегії ціноутворення. Відомо, що Nike є світовим лідером у виробництві спортивного взуття та одягу, завдяки своєму успішному маркетингу. Вони активно використовують спонсорство спортивних подій та знаменитостей, створюючи потужні рекламні кампанії, які стимулюють споживачів до ідентифікації себе з брендом. Coca-Cola вважається одним з найуспішніших брендів у світі завдяки своїй маркетинговій стратегії. Вони активно просувають свої напої через рекламні кампанії, спонсорство подій та партнерство зі світовими брендами.

Крім того, Coca-Cola постійно розвиває нові продукти та змінює свої упаковки, щоб привернути увагу споживачів. Відома компанія Tesla вдало змінила сприйняття автомобілів електричного приводу та стала символом інновацій у галузі автомобільної промисловості. Їх стратегія маркетингу включає в себе високоякісні продукти, досконале обслуговування клієнтів і активне використання соціальних медіа для комунікації зі споживачами.



**Рис. 2. Сучасні стратегії маркетингового менеджменту**

Компанія Amazon стала світовим лідером у електронній комерції завдяки своїй здатності до адаптації та інновацій. Вони активно використовують персоналізовані рекомендації, програми лояльності та ефективну доставку, щоб залучити та утримати клієнтів.

**Висновки.** Отже, маркетинговий менеджмент залишається важливою складовою успішного ведення бізнесу і відіграє ключову роль у вирішенні викликів сучасного бізнес-середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 354 с.

2. Кошова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

3. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: [file:///D:/Profiles/Svetlana/Downloads/ORGANIZACIA\\_MARKETINGOVOGO\\_MENEDZMENTU\\_V\\_SISTEMI\\_U%20\(1\).pdf](file:///D:/Profiles/Svetlana/Downloads/ORGANIZACIA_MARKETINGOVOGO_MENEDZMENTU_V_SISTEMI_U%20(1).pdf) (дата звернення: 10.03.2024).

**Маслак Ганна Вікторівна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Соціальна робота»

ОП Менеджмент соціальної роботи

кандидат технічних наук

доцент кафедри транспортних технологій підприємств

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

[orcid.org/0000-0001-7256-5543](https://orcid.org/0000-0001-7256-5543)

**Суровцева Ірина Юріївна,**

кандидат історичних наук

доцент кафедри соціології та соціальної роботи

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

[orcid.org/0000-0002-7909-0103](https://orcid.org/0000-0002-7909-0103)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Проблематика менеджменту соціальної роботи в сучасному світі є надзвичайно актуальною і складною. Зростання потреб суспільства у соціальній підтримці та послугах, поширення мультикомплексних соціальних проблем і зростання різноманітності клієнтської бази ставлять перед менеджерами соціальних служб безпрецедентні виклики [1].

У сфері соціальної роботи управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій. HRM у соціальній роботі передбачає стратегічне управління людськими ресурсами для найму, відбору, навчання, розвитку та залучення працівників. Управління людськими ресурсами (HRM) у сучасних умовах повинно бути спрямовано на розквіт людей як на цінний ресурс організації, а не на контроль над ними як матеріальними активами.

Останнім часом дослідження в галузі менеджменту персоналу у системі соціальної роботи набули значного розповсюдження та визнання як у науковому, так і у практичному середовищі. Спеціалісти звертають увагу на широкий спектр питань, що вивчаються у цьому напрямі, включаючи методи управління, організаційні форми соціальної роботи, підготовку та мотивацію персоналу, розвиток лідерських якостей і формування м'яких навичок працівників, комунікаційні процеси та організаційну культуру у соціальних службах, якість наданих послуг та інші аспекти. Результати багатьох



наукових досліджень у цьому напрямку викликають зацікавлення та становлять значний внесок у розвиток галузі. До числа вчених, які активно працюють у цій сфері, входять І. Албул, О. Байдарова, В. Беха, Н. Гусак, К. Дубич, Н. Кабаченко, А. Капська, Л. Колбіна, О. Кравченко, Л. Лєскова, М. Лехолетова, В. Николаєва, О. Песоцька, Т. Семигіна та ін.

Аналіз публікацій вищенаведених авторів дозволив структурувати проблемні зони управління соціальних служб та виділити основні з них [2], [3].

Перша проблемна зона пов'язана з фінансуванням та ресурсами. Багато соціальних служб стикаються з недостатнім фінансуванням, обмеженими ресурсами та нестабільними бюджетами, що ускладнює надання якісних послуг та впливає на працівників і клієнтів.

По-друге, проблематика антикризового управління персоналом в умовах перманентних реформ та збройного конфлікту: недостатня кількість кваліфікованого персоналу, мотивація та розвиток персоналу, а також високий рівень стресу та перевантаження працівників.

Третя проблемна зона пов'язана з організаційною структурою та управлінням. Соціальні служби часто стикаються з проблемами управління, включаючи недостатню координацію між відділами та департаментами, а також неефективне прийняття рішень та впровадження стратегій розвитку.

Четверта проблемна зона - якість та ефективність послуг. Поверхове оцінювання та моніторинг результатів, недоліки ефективної комунікації у взаємодії з клієнтами можуть призвести до неприйнятних результатів та невдоволеності з боку користувачів.

Для подолання цих проблемних зон необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які можуть включати фандрейзенгові стратегії, розробку програм навчання/тренінгів та підтримки персоналу, оптимізацію організаційної структури та процесів антистресового управління, а також впровадження систем моніторингу та оцінки якості послуг, побудованих на кращих зразках закордонного досвіду. Крім того, важливо створити сприятливу організаційну культуру, що підтримує ефективність та інновації. Тільки за умови комплексного підходу можна досягти значних поліпшень у керівництві соціальними службами та наданні якісних соціальних послуг.

Таким чином, в реаліях сьогодення України управління людськими ресурсами є важливим компонентом державного управління системою соціальних послуг. З практики відомо, що кваліфіковані соціальні працівники є «кістяком» кадрового забезпечення системи соціальних послуг, який значною мірою детермінує ефективність, якість та інші параметри надання таких послуг. Ефективне управління персоналом соціальних служб є важливою передумовою розвитку якісних соціальних послуг в Україні особливо на рівні територіальних громад, у сільській місцевості, на декупованих територіях, де потреба в таких послугах є особливо актуальною.

В соціальних службах HRM виходить за рамки адміністративних завдань і стає стратегічною функцією, яка узгоджує людські ресурси з цілями



та завданнями організації. Ефективне HRM допомагає створити сприятливе робоче середовище, покращує продуктивність працівників і сприяє виконанню загальної місії установ системи соціальної роботи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дубич К. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792> (дата звернення: 02.04.2024)
2. Лукашевич М. П., Лукашевич О. М., Шандор Ф. Ф. Кар'єра соціального працівника: менеджмент та самоменеджмент. Підручник. Ужгород, 2020. 352 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/33572> (дата звернення: 02.04.2024)
3. Мішина С., Мішин О. Науково-теоретичні засади впровадження кадрової логістики у сфері соціальної роботи. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/83.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/83.pdf) (дата звернення: 02.04.2024)

#### **Олійник Олена Олександрівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри трудових ресурсів та  
підприємництва  
Національний університет водного  
господарства та природокористування  
м. Рівне, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3941-2286>

### **ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

Сьогодні інновації набули значення необхідної складової діяльності будь-якої організації у гіперконкурентному та глобалізованому ХХІ столітті. Організації, які використовують креативність своїх працівників для перетворення ідей у нові продукти та послуги, випереджають конкурентів та забезпечують сталий розвиток. Відповідальність лідера полягає у створенні середовища, яке заохочує та підтримує інновації, залучає та утримує таланти. Водночас різноманітність соціальних, економічних, політичних та воєнних факторів призводить до нестабільності бізнес-середовища та зміни профілю робочої сили через поширення масштабів міграції, феномену біженців тощо.

На тлі високої конкуренції на міжнародному та національних ринках, організаціям доводиться вирішувати складне завдання ефективного залучення, управління та утримання талановитих працівників. Особливо актуальним є це питання крізь призму глобальних викликів, які наразі є невід'ємною частиною діяльності організацій у всіх країнах світу. Саме наявність ключових талантів та навичок, разом з економічною невизначеністю, в сучасному бізнес-середовищі визначаються найпоширенішими загрозами для ефективної діяльності організації впродовж

наступних 12-18 місяців, причому 68% керівників обирають кожену проблему як загрозу з першої п'ятірки (рис. 1).



**Рис. 1. Частка керівників, які обирають кожену позицію як 5 основних проблем, що впливатимуть на організацію в наступні 12-18 місяців** Джерело: складено за даними [1]

Наявність ключових талантів та знань очолює рейтинг топ-10 зовнішніх загроз для організацій Франції (69%), Німеччини (70%), Нідерландів (68%). За галузевою диференціацією найбільш критичною проблема залучення та утримання талантів є для сфери охорони здоров'я (73%), промисловості (63%) та технологій (74%) [1]. При цьому особливої актуальності набуває питання дослідження навичок та компетенцій, якими повинні володіти талановиті працівники. Аналітичне та креативне мислення залишились найважливішими навичками для працівників у 2023 році [2], а 73,2% опитаних організацій вважають креативне мислення ТОП-навичкою, яка, як очікується, буде найбільш важливою впродовж 2023-2027 рр. [3].

Лідерство, яке спрямоване на розвиток та підтримку корпоративної команди, може створити привабливе робоче середовище, де таланти хочуть працювати та робити свій внесок в розбудову організації, в тому числі шляхом впровадження інновацій. Тісний зв'язок між лідерством, мотивацією до навчання та інноваційною трудовою поведінкою свідчить про те, що лідерські якості менеджерів важливі для покращення інноваційного розвитку. Відтак організації повинні приділяти увагу створенню клімату, який сприятиме інноваціям і заохочуватиме людей освоювати нові знання та навички, а також надавати працівникам можливості використовувати набуті знання та навички [4].

Лідер повинен бути відкритим до своїх послідовників, ефективно з ними комунікувати, виявляти емпатію, створювати та примножувати довіру, мотивувати та розвивати працівників. Така атмосфера буде привабливою для висококваліфікованих працівників, саме в таких організаціях талановиті працівники воліють працювати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Global Leadership Monitor H2 2023. Russell Reynolds Associates. URL: <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/global-leadership-monitor> (дата звернення: 10.03.2024)
2. The Future of Jobs Report 2023. WEF. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 10.03.2024)
3. Skills expected to rise in importance from 2023 to 2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1383183/skills-on-the-rise/#statisticContainer> (дата звернення: 10.03.2024)
4. Afsar, B., & Umrani W. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. European Journal of Innovation Management. 2020. № 23(3). P. 402 –428.

#### **Пакуліна Алефтина Анатоліївна,**

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

#### **Богомолва Анастасія Геннадіївна,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти

кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

### **МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

Сучасний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, які вимагають від підприємств постійного адаптування та інноваційного мислення. Одним із основних викликів є зростання конкуренції на ринку, яке зумовлене збільшенням кількості бізнесів та доступністю нових технологій. Крім того, швидкий розвиток технологій і зміни у споживчих уподобаннях спричиняють необхідність постійного оновлення продуктів та послуг. Це вимагає від маркетингових менеджерів постійного аналізу ринку та швидкої реакції на зміни.

Додатково, важливим викликом є зміни в законодавстві та регулюванні, зокрема у сфері захисту даних та споживчих прав.

Підприємства повинні бути готові відповідати новим вимогам та стандартам, щоб уникнути санкцій та зберегти довіру клієнтів. Окрім того, глобальні проблеми, такі як зміни клімату та екологічні кризи, також ставлять перед бізнесом нові виклики, зокрема у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

У відповідь на ці виклики, сучасні підприємства активно використовують нові стратегії в маркетинговому менеджменті. Однією з ключових стратегій є персоналізація продуктів та послуг, спрямована на задоволення унікальних потреб кожного клієнта. Це може включати індивідуалізовані пропозиції, персоналізовану рекламу та програми лояльності, які дозволяють підприємствам побудувати близькі відносини з клієнтами.

Крім того, важливим елементом сучасного маркетингового менеджменту є використання аналітики даних для прогнозування та оптимізації маркетингових стратегій. За допомогою аналізу великих обсягів даних підприємства можуть отримати цінні інсайти щодо поведінки клієнтів та ефективності своїх кампаній. Це дозволяє зменшити витрати на маркетинг та підвищити ефективність рекламних зусиль, спрямованих на цільову аудиторію.

Завдяки швидкому розвитку технологій, сучасні маркетологи мають доступ до широкого спектру інструментів для просування продуктів і брендів. Це включає в себе використання штучного інтелекту для персоналізації реклами, автоматизацію маркетингових кампаній та аналізу великих обсягів даних для виявлення тенденцій у споживчому ринку. Штучний інтелект не лише допомагає персоналізувати рекламу, але й дозволяє аналізувати поведінку споживачів з точністю, яка раніше була недосяжною. Крім того, автоматизація маркетингових кампаній дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії та забезпечує постійний контакт з клієнтами через різні канали комунікації [1].

Незважаючи на всі нові можливості, сучасний маркетинговий менеджмент також стикається з викликами. Зокрема, зростає значення етичних питань у маркетингу, необхідність в захисті персональних даних клієнтів та підвищення конкуренції на ринку. З появою інтернету та соціальних мереж маркетологи стикаються з новими етичними викликами, такими як маніпулювання інформацією та використання персональних даних. Розвиток етичних стандартів та регулювання може допомогти забезпечити ефективний та етичний маркетинг у цифрову епоху. Проте, з правильним підходом та використанням сучасних інструментів, компанії можуть успішно подолати ці виклики та досягти значних успіхів.

Сучасний маркетинговий менеджмент відкриває перед компаніями широкі перспективи, зокрема, можливість залучення нових клієнтів та збільшення лояльності існуючих. Використання сучасних технологій та інструментів дозволяє компаніям більш точно і ефективно націлювати свої маркетингові зусилля, збільшуючи таким чином шанси на успіх. Наприклад, аналіз даних дозволяє виявити найефективніші канали для просування

продуктів, а також визначити оптимальний час для запуску маркетингових кампаній.

Іншою важливою тенденцією є розвиток контент-маркетингу. У сучасному бізнес-середовищі споживачі все більше цінують корисний та інформативний контент, який допомагає їм приймати обґрунтовані рішення. Тому компанії все частіше вкладають ресурси у створення високоякісного контенту, який не тільки рекламує продукти чи послуги, але й надає споживачам цінну інформацію [1].

Також варто згадати про важливість мобільного маркетингу. Зі зростанням кількості користувачів мобільних пристроїв компанії повинні адаптувати свої маркетингові стратегії під мобільну аудиторію. Це включає в себе розробку мобільних додатків, оптимізацію веб-сайтів для мобільних пристроїв та використання мобільної реклами.

Окрім цього, сучасні компанії повинні приділяти увагу соціальним мережам як важливому каналу для просування бренду. Соціальні мережі надають можливість безпосереднього спілкування з клієнтами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та вподобання. Використання інструментів соціальних медіа для аналізу та моніторингу дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на відгуки та запити клієнтів.

Варто також згадати про зростаючу роль відеомаркетингу. Відео стало одним із найефективніших інструментів для залучення уваги та комунікації з клієнтами. Платформи, такі як YouTube, TikTok, Instagram, надають компаніям можливість створювати захоплюючий контент, який може швидко поширюватися серед цільової аудиторії.

Залучення нових клієнтів та утримання існуючих є головними цілями сучасного маркетингового менеджменту. Для досягнення цих цілей компанії використовують різноманітні стратегії, такі як CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, маркетингові автоматизаційні платформи для спрощення процесів та інтегровані маркетингові комунікації для узгодження всіх маркетингових зусиль.

Сучасний маркетинговий менеджмент також приділяє велику увагу розвитку партнерських відносин. Співпраця з іншими компаніями, впливовими особами (інфлюенсерами) та організаціями може значно посилити маркетингові зусилля та збільшити охоплення аудиторії. Партнерські програми та крос-промоції стають все більш популярними серед підприємств, які прагнуть розширити свій ринок.

На завершення, маркетинговий менеджмент у сучасному бізнес-середовищі є складним та багатогранним процесом, який вимагає від компаній гнучкості, інноваційності та готовності до змін. Використання сучасних технологій, аналіз даних та розробка етичних стандартів дозволяють компаніям ефективно реагувати на виклики та досягати успіху на конкурентному ринку. Застосування цих стратегій допомагає бізнесам не тільки вижити, але й процвітати в умовах швидкозмінного середовища.

Сучасний маркетинговий менеджмент також ставить перед підприємствами завдання підтримки постійної інноваційності. Інноваційний

підхід до маркетингу включає в себе не лише використання новітніх технологій, але й креативність у розробці маркетингових кампаній. Це може включати впровадження нових продуктів і послуг, створення незвичайних рекламних акцій, організацію заходів та акцій, які привертають увагу споживачів та зміцнюють імідж бренду.

Одним з яскравих прикладів інновацій у маркетингу є використання віртуальної та доповненої реальності. Ці технології дозволяють створювати інтерактивний досвід для споживачів, залучаючи їх до взаємодії з продуктом або брендом на новому рівні. Віртуальні шоуруми, інтерактивні презентації продуктів та віртуальні тури стали ефективними інструментами для залучення клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

Крім того, розвиток інтернету речей (IoT) відкриває нові можливості для маркетингу. Смарт-пристрої, підключені до інтернету, можуть збирати дані про поведінку споживачів, що дозволяє компаніям ще краще розуміти своїх клієнтів та адаптувати свої пропозиції відповідно до їхніх потреб. Наприклад, холодильники, які відслідковують запаси продуктів та самостійно замовляють необхідні товари, створюють нові можливості для персоналізованих маркетингових кампаній [1].

Також важливим аспектом сучасного маркетингового менеджменту є розвиток програм лояльності. Сучасні програми лояльності стають все більш інноваційними та інтерактивними. Вони включають в себе не лише традиційні знижки та бонуси, але й інтеграцію з мобільними додатками, гейміфікацію та соціальні мережі. Це дозволяє створювати більш залучаючий досвід для клієнтів та стимулювати їх до повторних покупок.

Ще одним важливим трендом є маркетинг на основі досвіду (experiential marketing). Цей підхід передбачає створення унікальних та запам'ятовуваних вражень для споживачів, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку з брендом. Організація заходів, поп-ап магазинів, інтерактивних виставок та інших подій дозволяє брендам створювати безпосередній контакт з аудиторією та залишати незабутні враження.

Таким чином, сучасний маркетинговий менеджмент є складним та багатогранним процесом, який включає в себе використання новітніх технологій, розвиток інноваційних стратегій, підтримку етичних стандартів та постійну адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Підприємства, які здатні ефективно використовувати ці інструменти, можуть досягти значних успіхів у конкурентному середовищі, залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та створювати стійкий імідж на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3 –4. с.174 – 180 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/49d10dde-54ca-4e26-9771-c7ee7c721a1d/content> (дата звернення: 10.03.2024)

**Пакуліна Алефтина Анатоліївна,**

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

**Богомолова Анастасія Геннадіївна,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти

кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

## **СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ**

Стимулювання працівників є одним з ключових аспектів ефективного управління персоналом, особливо в умовах економічних криз. У періоди економічної нестабільності, коли компанії стикаються з фінансовими труднощами, забезпечення мотивації працівників набуває особливого значення. Недостатнє стимулювання може призвести до зниження продуктивності, втрати талановитих співробітників і навіть до банкрутства організації. Водночас ефективні мотиваційні заходи можуть стати тим фактором, який допоможе компанії не тільки вижити, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Економічна криза змушує підприємства переглядати свої стратегії управління персоналом. Зменшення фінансових ресурсів обмежує можливості для підвищення зарплат та надання додаткових матеріальних стимулів. В таких умовах важливим стає використання нематеріальних методів мотивації, таких як визнання досягнень, створення сприятливої робочої атмосфери, забезпечення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Поряд із цим, гнучкість у роботі, залучення працівників до прийняття рішень та забезпечення балансу між роботою та особистим життям також можуть відігравати важливу роль у підтриманні високого рівня мотивації [1].

Ефективне комунікування з працівниками в періоди кризи є критично важливим. Відкритість та прозорість у повідомленні про фінансовий стан компанії, її стратегії та плани на майбутнє можуть допомогти знизити рівень невизначеності та тривоги серед персоналу. Керівники повинні показати свою готовність підтримати своїх працівників, що може суттєво підвищити лояльність та відданість співробітників.

Економічні кризи є неодмінною складовою сучасного світу, їх виникнення пов'язане з різними факторами, від фінансових коливань до глобальних криз енергетичної безпеки. Ці кризи впливають на всі сфери життя, включаючи економіку та бізнес. Необхідність знаходити ефективні

способи подолання економічних криз стає актуальною темою для підприємств у всьому світі. Від того, наскільки ефективно підприємства можуть мотивувати своїх працівників у непевний час, залежить їхній подальший розвиток та виживання в конкурентному середовищі.

Економічні кризи викликають не лише матеріальні втрати, а й негативно впливають на психологічний стан персоналу підприємства. Нестабільність та неспокій в економіці можуть призвести до стресу та незадоволеності серед працівників, що може погіршити їхню продуктивність та загальний настрій. Отже, в контексті постійної загрози економічних криз стимулювання працівників набуває особливого значення, і дослідження цієї теми є важливим для розвитку стратегій управління людськими ресурсами та забезпечення успішної діяльності підприємств у складних умовах.

**Метою** даного дослідження є систематичне вивчення та аналіз різноманітних методів та стратегій стимулювання працівників в умовах економічних криз. Відповідно до цієї мети, проводиться ретельне дослідження практик, які дозволяють підприємствам зберігати високий рівень продуктивності та залученості персоналу навіть у складних економічних умовах. Перш за все, метою є виявлення найбільш ефективних методів фінансового та нематеріального стимулювання працівників. Це передбачає оцінку впливу різних видів премій, бонусів, а також визнання та подяки за досягнення на результативність роботи та загальний моральний клімат на підприємстві. По-друге, метою є визначення стратегій мотивації персоналу, спрямованих на підтримку комунікації та взаєморозуміння в колективі. Це включає розробку програм інтеграції нових працівників, організацію командних заходів та спільних проектів, спрямованих на зміцнення зв'язків між співробітниками. По-третє, метою є оцінка ефективності застосованих стратегій стимулювання працівників та їх впливу на результативність підприємства в умовах економічних криз. Це включає аналіз ключових показників продуктивності, якості виконаної роботи та задоволеності персоналу, що дозволить зробити висновки щодо ефективності застосованих підходів та визначити оптимальні стратегії для майбутнього.

Такий підхід дозволить провести комплексний аналіз методів та стратегій стимулювання працівників у кризові періоди та визначити найбільш оптимальні та ефективні підходи до управління персоналом в умовах економічної нестабільності. Аналіз сучасного стану економічних криз та їх впливу на підприємства є важливим для визначення основних характеристик економічних криз та наслідків для підприємств, таких як зменшення обсягів виробництва, скорочення бюджетів на оплату праці та погіршення умов праці. Методи стимулювання працівників у кризові періоди можуть включати фінансові стимули, такі як премії, бонуси та надбавки за результативність, а також нематеріальні стимули, такі як подяки, визнання, можливість кар'єрного зростання та розвиток особистості [1].

Стратегії мотивації персоналу на час кризових ситуацій можуть включати залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, підвищення рівня взаєморозуміння та комунікації в колективі, а також



забезпечення стабільності та надійності робочого середовища. Оцінка ефективності застосованих стратегій включає моніторинг результативності працівників під час впровадження стимулюючих заходів та аналіз впливу стимулювання на показники продуктивності, якості виконаної роботи та загальний успіх підприємства.

Однією з ключових стратегій мотивації персоналу в умовах економічних криз є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Це може включати організацію регулярних зустрічей та обговорень, де працівники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення роботи підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації працівників, оскільки вони відчують свою значущість та вплив на розвиток підприємства.

Підвищення рівня взаєморозуміння та комунікації в колективі є ще одним важливим аспектом стимулювання працівників в умовах економічних криз. Організація командних заходів, тренінгів та спільних проєктів може сприяти зміцненню зв'язків між співробітниками та створенню позитивного морального клімату на підприємстві. Крім того, важливо забезпечити стабільність та надійність робочого середовища, що включає підтримку стабільного рівня заробітної плати, забезпечення соціальних гарантій та створення умов для професійного розвитку.

Оцінка ефективності застосованих стратегій стимулювання працівників є важливим етапом у процесі управління персоналом в умовах економічних криз. Це включає моніторинг результативності працівників, аналіз ключових показників продуктивності, якості виконаної роботи та задоволеності персоналу. Такий підхід дозволяє визначити ефективність застосованих стратегій та розробити оптимальні підходи для майбутнього.

Таким чином, стимулювання працівників в умовах економічних криз є надзвичайно важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Ретельно розроблені програми та стратегії стимулювання можуть значно підвищити мотивацію, продуктивність та відданість персоналу навіть у найскладніших умовах. Крім того, ефективне стимулювання працівників може стати ключовим фактором виживання та розвитку підприємства під час економічних криз. Враховуючи важливість людського капіталу для успішної діяльності, варто надавати особливу увагу розвитку стратегій мотивації та стимулювання персоналу як одному з пріоритетних напрямків управління підприємством.

Стимулювання працівників у складних економічних умовах є надзвичайно важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. Ретельно розроблені програми та стратегії стимулювання можуть значно підвищити мотивацію, продуктивність та відданість персоналу навіть у найскладніших умовах. Крім того, ефективне стимулювання працівників може стати ключовим фактором виживання та розвитку підприємства під час економічних криз. Враховуючи важливість людського капіталу для успішної діяльності, варто надавати особливу увагу

розвитку стратегій мотивації та стимулювання персоналу як одному з пріоритетних напрямків управління підприємством [1].

Економічні кризи мають значний вплив на різні аспекти функціонування підприємств, включаючи фінансові, операційні та людські ресурси. У таких умовах підприємства часто стикаються з необхідністю оптимізації витрат та підвищення ефективності своєї діяльності. Одним з важливих елементів цього процесу є забезпечення високого рівня мотивації та залученості працівників. Однак, в умовах економічної нестабільності багато підприємств стикаються з труднощами у підтримці мотивації персоналу через обмежені фінансові ресурси та загальну невизначеність.

Важливою складовою успішного стимулювання працівників в умовах економічних криз є використання комплексного підходу, який включає як фінансові, так і нематеріальні стимули. Фінансові стимули, такі як премії, бонуси та надбавки, можуть мати значний вплив на мотивацію працівників, однак вони часто обмежені через скорочення бюджетів. У таких умовах підприємства можуть зосередитися на нематеріальних стимулах, таких як визнання та подяка за досягнення, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також створення позитивного робочого середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барташевський, О. Стимулювання праці персоналу: теорія і практика. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1(38), с. 57–63. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5589/1/Барташевський%20О.%20Стимулювання%20праці%20персоналу.pdf> \_\_\_\_\_ (дата звернення: 10.03.2024)

**Пономаренко Світлана Миколаївна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану перед органами місцевого самоврядування (ОМС) постають нові виклики, пов'язані з управлінням персоналом. З одного боку, війна призвела до відтоку кадрів, адже багато людей виїхали з України або мобілізовані до Збройних Сил, а з іншого боку, ОМС потребують кваліфікованих кадрів для виконання нових завдань, пов'язаних з воєнним станом.

Науково-теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці В. Авер'янова, О. Бандурки, Ю. Битяка, Л. Білої-Тіунової, В. Гаращука,

Ю. Даниленко, М. Ковтун, Н. Матюхіної, Р. Мельника, О. Рябченко, С. Стеценка, О. Стеця, Ю. Кормишкіна В. Уманської.

**Мета статті** полягає у визначенні напрямів вдосконалення управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану ОМС стикаються з безліччю нових викликів, які потребують гнучкого та ефективного управління персоналом. Вдосконалення цієї сфери стає ключовим фактором для забезпечення безперебійної роботи ОМС та виконання їхніх завдань, що включають:

- підтримка життєдіяльності громад: забезпечення населення базовими потребами, такими як продовольство, вода, тепло, медичне обслуговування, тощо;
- надання допомоги переселенцям: організація прийому, розміщення та соціальної підтримки людей, які вимушені були покинути свої домівки через війну;
- підтримка економіки: стимулювання та відновлення економічної діяльності на місцевому рівні;
- збереження безпеки та громадського порядку: координація дій з правоохоронними органами та військовими формуваннями.

Вищезазначені завдання потребують наявності відповідного персоналу в ОМС. Так, О.Череп, Ю.Калюжна, Л.Михайліченко зазначають, що «...сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат» [3].

На думку Д. Данилюк та Г. Середи, повномасштабна та довготривала російсько-українська війна трансформувала методи управління персоналом, актуалізувавши на першому її етапі організаційні та адміністративно-правові методи управління персоналом, на другому етапі – економічні та соціально-психологічні методи (антистресові програми, програми управління різним досвідом проживання війни, підвищення залученості та мотивації), які залишаються актуальними і в повоєнний період [1].

Ю. Кормишкін та В. Уманська зауважують, що «Сучасна система управління персоналом та підходи до її впровадження повинні використовувати фундаментальні та новітні принципи теорії наукового менеджменту. Тож, головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління персоналом, яка найбільшою мірою дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників» [2].

Проблема вдосконалення управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану потребує визначення основних напрямів, оскільки є багатограним та тривалим процесом.

Отже, до основних напрямів вдосконалення управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану відносимо таке:

1. Збереження кадрового потенціалу:

– мотивація працівників: забезпечення конкурентної заробітної плати та соціального пакету; створення сприятливих умов праці; надання психологічної підтримки;

– підтримка зв'язків з працівниками, які виїхали з України: створення онлайн-платформ для спілкування; надання допомоги з працевлаштуванням за кордоном; збереження за ними робочого місця та заробітної плати (за можливості).

#### 2. Залучення нових кадрів:

– спрощення процедури прийняття на роботу: скорочення переліку необхідних документів; проведення співбесід онлайн;

– перекваліфікація та підвищення кваліфікації кадрів: проведення курсів та тренінгів з урахуванням потреб воєнного стану; залучення до роботи фахівців з інших сфер.

#### 3. Ефективне використання кадрових ресурсів:

– оптимізація структури та штатної чисельності ОМС: скасування або об'єднання посад, які не є критичними для роботи ОМС; перерозподіл кадрів на пріоритетні напрямки роботи;

– упровадження гнучких графіків роботи: запровадження дистанційної роботи; надання можливості працівникам самостійно обирати час роботи.

4. Підвищення кваліфікації кадрів. Проведення онлайн-курсів та тренінгів: з питань управління персоналом в умовах воєнного стану; з питань надання гуманітарної допомоги; з питань організації роботи ОМС в умовах воєнного стану.

#### 5. Соціальний захист працівників ОМС:

– забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (бронежилетами, касками, аптечками);

– надання допомоги сім'ям працівників, які загинули або отримали поранення (матеріальна допомога; психологічна підтримка).

**Висновок.** Удосконалення управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. Удосконалення управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану – це не лише питання кадрової політики, а й питання національної безпеки. Ефективна робота ОМС залежить від професійної компетентності, мотивації та відданості справі працівників. Тому вкрай важливо вжити всіх необхідних заходів для підтримки та розвитку кадрового потенціалу ОМС.

#### Список використаних джерел:

1. Данилюк О.Д., Серета Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. № 15. Т. 2. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/492> (дата звернення: 08.03.2024)

2. Кормишкін Ю.А., Уманська В.В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24 –34

З.Череп О., Калюжна, Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 08.03.2024).

**Сакалюк Оксана Олександрівна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри освітнього менеджменту  
та публічного управління  
Державний заклад «Південноукраїнський  
національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»,  
м. Одеса, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3465-2149>

**Клевчук Крістіна Генріківна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
(ОПП «Управління закладом освіти»)  
Державний заклад «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,  
м. Одеса, Україна

### **ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: ОСНОВНІ ОЗНАКИ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ**

Формування та стимулювання інноваційної активності персоналу є вирішальним чинником підвищення ефективності інноваційної діяльності будь-якої організації, особливо в умовах сучасного мінливого зовнішнього середовища. Саме рівень і динамізм інноваційного розвитку персоналу, ступінь використання його інноваційного потенціалу в сучасних умовах реформування усіх сфер діяльності забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність організації.

Враховуючи зазначене, актуальності набуває питання визначення основних характерних ознак інноваційної активності персоналу в різних її формах та чинників впливу на неї.

Загалом, виділяють два підходи до опису характерних ознак інноваційної активності: поведінковий та організаційний. Перший підхід визначає інноваційну активність як особливий вид поведінки, що базується на психологічних ресурсах особистості. У другому випадку активність визначається через категорії динамічної рівноваги в організаційному середовищі [1].

Серед ознак інноваційної активності персоналу варто зацентувати на таких:

- активне генерування працівниками нових ідей;
- прагнення працівників до саморозвитку професійних компетенцій;

- включення працівників (зацікавленість, залучення) до інноваційної діяльності та впровадження інновацій;
- активна участь працівників у розвитку внутрішньоорганізаційних комунікацій, спрямованих на реалізацію інноваційних ідей;
- активна участь та зацікавленість працівників у передачі знань [1].

Існує багато чинників, що визначають інноваційну поведінку працівників, і вони стосуються як самого працівника (суб'єктивні), так і організації. Суб'єктивні чинники включають риси особистості, психологічний капітал, знання, особисті навички, мотивацію та відданість тощо. Організаційні чинники стосуються насамперед впливу організаційної культури або організаційного клімату [2].

Чинники, які впливають на інноваційну активність працівників на індивідуальному рівні:

1. Організаційна відданість (прихильність) (належить до типу психічного стану, в якому співробітники готові підтримувати членство в організації). Залежно від того, чи відповідають ці цілі та інтереси цілям організації, можна виокремити позитивну та негативну емоційну прихильність. О. Янссен зазначив, що співробітники, які повністю згодні з цінностями та ідеями організації і люблять свою роботу, є носіями активної інноваційної поведінки [3].

2. Психологічний особистісний капітал (індивідуальний психологічний капітал – це стан, що означає позитивний психологічний розвиток, зокрема: самоефективність (впевненість у собі), оптимізм, міцність тощо).

Чинники, що впливають на інноваційну активність співробітників на організаційному рівні:

1. Організаційна інноваційна атмосфера, яка визначається як опис сприйняття ступеня підтримки творчості та інновацій, що відчувається членами організації в робочому середовищі. Вона відображає уявлення людини про те, чи забезпечує організація середовище, що сприяє навчанню та інноваціям. Таке системне відображення особистості та середовища визначає інноваційний рівень особистості та організації.

2. Лідерство (покрощує інноваційну поведінку співробітників за рахунок прямого заохочення або висування перед співробітниками інноваційних завдань).

3. Робочі характеристики. Інноваційна активність співробітників також пов'язана з їхнім досвідом роботи та характеристиками роботи. По-перше, на інноваційну поведінку працівників впливає відповідний досвід роботи: так, співробітники, які знайомі із завданнями, подолають страх перед невдачею інновацій і стануть впевненішими в інноваціях. По-друге, через необхідність ламати шаблонне мислення у складній роботі співробітники повинні постійно вчитися і вирішувати нові проблеми, щоб мати глибоке відчуття новаторства та інноваційні навички високого рівня. По-третє, рівень робочої рутини впливатиме на інноваційну активність співробітників: за високого ступеня рутини у співробітників знижується інноваційна активність.

Інноваційність наразі є однією з основних детермінант розвитку та формування конкурентоспроможності сучасних організацій. Це зумовлено низкою чинників, серед яких важливу групу складають внутрішні чинники, пов'язані з діяльністю та участю співробітників у генерації, розвитку та реалізації інноваційних ідей. Сучасні підприємства не можуть обмежуватися активним пристосуванням, а повинні самі стати інноваційними організаціями, які характеризуються вмінням створювати, впроваджувати та поширювати інновації.

#### Список використаних джерел:

1. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78–83.
2. Aryee S., Walumbwa F. O., Zhou Q., Hartnell Ch. A. Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance : Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*. 2012. № 25 (1). P. 1–25. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>.
3. Janssen O. The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2005. № 78 (4). P. 573–579.

**Суровцева Ірина Юріївна,**

кандидат історичних наук

доцент кафедри соціології та соціальної роботи

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

м. Дніпро, Україна

[orcid.org/0000-0002-7909-0103](https://orcid.org/0000-0002-7909-0103)

## СПЕЦИФІКА КЕРУВАННЯ УСТАНОВОЮ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УКРАЇНІ

Соціальні служби України продовжують працювати в умовах воєнного стану (в т.ч. у дистанційному режимі, перемістившись з окупованих територій), надаючи актуальні та необхідні соціальні послуги [1]. Керівник надавача соціальних послуг державного/комунального сектору призначається на посаду на конкурсній основі за контрактом. Положення про конкурсну комісію, умови та порядок проведення конкурсу затверджуються Кабінетом Міністрів України (Постанова КМУ від 03.03.2020 р. № 200 «Про затвердження Положення про конкурсну комісію, умови та порядок проведення конкурсу на зайняття посади керівника надавача соціальних послуг державного/комунального сектору»).

Специфіка керування установою системи соціальної роботи походить від головного призначення закладу – надання допомоги клієнту для виходу зі складної життєвої ситуації. До таких особливостей відносяться [2]:

1) невідповідність соціальної допомоги за часом з результатами (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);

2) важливість як кінцевого, і проміжних результатів управління установою соціальної роботи;

3) обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;

4) пріоритет контактного управління;

5) значна вікова розбіжність груп людей - учасників процесу управління (персонал та клієнти різного віку);

6) характер соціальної інформації в управлінських відносинах у установах соціальної роботи;

7) обов'язкова компетентність керівників установ соціальної роботи.

Дослідники виділяють такі основні напрями управлінських дій, що застосовуються у соціальних службах:

- Поділ та кооперація праці. Підбір та розміщення кадрів. Організація творчої праці. Згуртування колективу.
- Удосконалення оплати праці працівників. Ліквідація зрівнялівки в оплаті праці.
- Організація робочого місця. Оснащення, планування, естетизація (смак).
- Створення сприятливих умов праці: санітарно-гігієнічних та психофізіологічних (відносини у колективі).
- Раціоналізація прийомів та методів праці.
- Виховання свідомого та творчого ставлення до праці. Зміцнення дисципліни праці.
- Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів.

Отже, модель менеджменту соціальної служби має вибудовуватись «знизу догори», що підвищить її гнучкість і життєздатність в складних та непередбачуваних ситуаціях. А саме, узгоджено мають діяти три рівні менеджменту (табл. 1):



**Три рівні менеджменту**

Перший рівень – робота з персоналом	моніторинг особистого стану, потреб і можливостей фахівців із соціальної роботи. Побудова на основі цього програм індивідуальної і групової допомоги й розвитку
Другий рівень – менеджмент організації	полягає в розробці й реалізації кадрової політики як складової цілісної стратегії розвитку організації, з урахуванням вимог і пропозицій першого рівня
Третій рівень – «зовнішній менеджмент»	розвиток співпраці з вітчизняними й зарубіжними партнерами, лобювання інтересів та ініціація необхідних та обґрунтованих змін (на базі висновків із попередніх рівнів) у нормативних документах, що регламентують роботу фахівців із соціальної роботи й діяльність організації загалом

Соціальна сфера потребує фахівців-управлінців зі сформованими професійними організаторськими навичками, які мають внутрішнє прагнення до соціальних змін заради досягнення спільних цілей шляхом упровадження нестандартних ідей та інновацій. З огляду на це «соціальне лідерство соціальних працівників» можна визначити як інтегроване особистісне утворення, що виявляється в прагненні й здатності фахівців до реалізації лідерського потенціалу в різних сферах життєдіяльності суспільства для покращання якості надання соціальних послуг уразливим категоріям населення [3].

Тому «Довідник професій. Випуск 80. Соціальні послуги» фактично має тричлену систему управлінських завдань та зобов'язань керівників соціальних служб (табл. 2):

Таблиця 2

**Три рівні управлінських завдань керівника соціальної служби**

Адміністрування/розпорядження (внутрішні функції)	Робота з кадрами	Зовнішня комунікація
<b>Приклади (директор закладу (установи) надання соціальних послуг):</b>		
Контролює формування електронної бази даних отримувачів соціальних послуг, складання та впровадження індивідуального плану надання соціальної послуги, визначення (оцінювання) індивідуальних потреб отримувачів соціальних послуг у наданні таких послуг.	Вживає заходів щодо забезпечення Закладу (установи) кваліфікованими кадрами. Проводить добір та розстановку кадрів, затверджує посадові та робочі інструкції працівників.	Встановлює зв'язок із підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності, фізичними особами (родичами та близькими отримувачів соціальних послуг), з метою сприяння в наданні їм соціальних послуг.

Таким чином, управління соціальною роботою має специфічні завдання й етичні норми, вимагає розвитку лідерства, особливо в несприятливих умовах. Керування будь-якою установою в Україні в умовах війни вимагає не лише знання основ соціального управління, а психологічну готовність до дій в екстремальних та надзвичайних ситуаціях. Умови ефективного лідерства визначаються трьома основними підходами, серед яких: підхід із позицій особистісних якостей, поведінковий підхід та ситуаційний підхід.

#### Список використаних джерел:

1. Євдокимова І. А. Соціальна робота в Україні: тенденції розвитку й проблеми в довоєнний період та в умовах війни з росією. Соціопростір. №12. 2022. С. 6–13
2. Лєскова Л. Ф. Особливості управління персоналом організації соціальної сфери. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11024/%D0%9B%D1%94%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20.%20%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 10.03.2024)
3. Попович В., Новак Т. Соціально-управлінські прак-тики в системі управління соціальною роботою: постановка проблеми. Ввічливість. Humanitas, 1, 2022. С. 101–108, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>

#### **Фастівець Лілія Іванівна,**

директор Карлівської дитячо-юнацької спортивної школи,  
тренер-викладач з легкої атлетики.  
м. Карлівка, Україна

### **СУТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Менеджмент у сфері фізичної культури і спорту в сучасному світі стикається з низкою викликів, які потребують нових підходів та рішень. Якщо управління трактується як багатоаспектний підхід, як засіб, манера поводження з людьми, влада і мистецтво управління, особливе вміння та адміністративні навички, органи управління. В той же час спортивний менеджмент – це спеціальна теорія і практика управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, один із галузевих видів менеджменту, одна із галузевих сфер управлінської діяльності в умовах ринку.

**Мета розвідки** – розкрити сутність менеджменту в сфері фізичної культури і спорту в умовах сучасних викликів.

Спорт і фізична культура функціонують у сучасній Україні у формі різноманітних фізкультурних і спортивних організацій, а саме: клубів професійного спорту, клубів для аматорського робочого спорту тощо. Усім, хто цікавиться фізичною культурою і спортом добре відомі назви таких спортивних організацій, як федерація футболу, дитячо-юнацька спортивна школа, фітнес – клуб, фізкультурно – оздоровчий центр, спортивний комплекс, плавальний басейн тощо.

В Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналові цих організацій щодня доводиться розв'язувати широке коло питань і проблем: від очищення і посіву газону на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів. Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Управління сферою фізичного виховання і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури та спорту, з метою найповнішого задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні [1].

Метою управління процесом у сфері фізичного виховання є оволодіння теоретичними знаннями про систему управління фізкультурним рухом в Україні, формування навичок управлінської діяльності в спортивних організаціях. Спортивний менеджмент – це теорія та практика ефективного управління організаціями фізкультурно – спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах. Мета менеджменту в фізичній культурі і спорту – стан фізкультурно – спортивної організації, можливий та необхідний, якого бажано досягти [3].

Фізкультура і спорт відносяться до сфери соціального життя, являючи собою невід'ємний елемент нематеріального виробництва. Тому використання поняття «управління» до сфери фізичної культури і спорту є правомірним. Управління реалізується за допомогою виконання ряду управлінських дій.

Основними завданнями управлінської діяльності є:

- усвідомлювати головні концептуальні положення організаційної системи управління фізкультурно – спортивним рухом;
- навчити вмінню обирати методи та форми управління процесом в різних галузях фізичного виховання, спорту та масової фізичної культури;
- обґрунтувати значимість основних компонентів системи управління у вітчизняному фізкультурно – спортивному русі.

Принципи менеджменту в фізичній культурі та спорту являють собою основні правила, положення та норми поведінки, якими керуються органи управління та окремі керівники в процесі здійснення управлінської діяльності [1]:

- принцип єдинозагальності;

- принцип безумовної відповідальності;
- принцип паритету повноважень і відповідальності;
- принцип делегування повноважень;
- принцип діапазону управління;
- принцип прямого керівництва;
- принцип відповідності завдань;
- принцип науковості.

У сучасній вітчизняній літературі з питань менеджменту організацій існує багато різних підходів і точок зору щодо дослідження змісту управління. Менеджмент в фізкультурно – спортивних організаціях в найбільш загальному вигляді можна визначити як вид діяльності, який безпосередньо несе відповідальність за досягнення поставлених перед організацією цілей шляхом ефективного та продуктивного використання ресурсів [1 –4].

**Висновки.** Таким чином, менеджмент у сфері фізичної культури і спорту – це не лише адміністративні функції, але й лідерство, мотивація, командна робота та створення сприятливого середовища для розвитку спорту. Ефективний менеджмент може допомогти подолати сучасні виклики та зробити спорт доступним, масовим та результативним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Городинська І. В. Управління фізичною культурою і спортом: навчальний посібник / І. В. Городинська. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010-112 с.
2. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник / О. М. Жданова, Л. Я. Чеховська. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
3. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навчально - прикладний посібник / О. Є. Кузьмін. Львів: Центр Європи, 1995-118с.
4. Мічура Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку / Ю.П.Мічура. Київ; Олімпійська література,2007. 216с.

**Феденко Дмитро Олександрович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу  
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана  
м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-6802-7038>

**Онищук Ігор Іванович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри регіоналістики і туризму  
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана  
м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій для покращення ефективності та продуктивності бізнесу. В сучасному світі цифрові технології перетворюють підходи до менеджменту, вимагаючи від компаній адаптуватися до нових реалій. У цій доповіді ми розглянемо виклики та можливості, які виникають перед менеджментом в епоху цифрових трансформацій.

**Метою** є розгляд важливих аспектів стратегій менеджменту в умовах цифрових трансформацій. Ми дослідимо виклики, з якими стикаються менеджери, а також можливості, які відкриваються завдяки цифровим технологіям. Ця доповідь спрямована на поглиблене розуміння та практичне застосування стратегій у сучасному бізнес-середовищі.

У сучасному світі, що постійно змінюється, цифрові трансформації визначають новий порядок у бізнесі та управлінні. Цифрові технології вносять суттєві зміни у стратегічне мислення організацій, вимагаючи адаптації та розвитку нових стратегій менеджменту. Дана доповідь спробує розглянути виклики та можливості, які з'являються перед менеджментом в епоху цифрових трансформацій. До викликів цифрової трансформації можна зокрема віднести:

1. **Зміна споживачів:** цифрові технології змінюють споживачів – їхні звички, очікування та способи взаємодії з брендами. Менеджмент повинен адаптуватися до цих змін, розуміючи, які канали комунікації та сервіси є найбільш ефективними для цифрового споживача.

2. **Конкуренція з поза галузі:** цифрова трансформація дозволяє новим гравцям з інших галузей входити на ринок. Менеджмент повинен бути готовий до конкуренції з асиметричними суперниками.

3. **Зміна бізнес-моделей:** цифрові технології дозволяють створювати нові бізнес-моделі. Менеджмент повинен вивчати ці можливості та адаптувати свою стратегію.

*Можливості цифрової трансформації:*

1. **Оптимізація бізнес-процесів:** цифрові технології допомагають автоматизувати рутинні завдання, зменшуючи час та ресурси.

2. Покращення якості продукції та послуг: використання цифрових інструментів дозволяє контролювати якість та вдосконалювати продукцію та послуги.

3. Залучення нових клієнтів: цифровий маркетинг та аналітика допомагають залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток.

Цифрові трансформації несуть із собою кілька викликів. Перш за все, бізнес-моделі зазнають значних змін, що вимагає перегляду стратегій для забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, із зростанням обсягів цифрових даних посилюється загроза кібербезпеки, вимагаючи розробки ефективних стратегій захисту [1].

Навчання та перепідготовка персоналу стають необхідністю, оскільки цифрові трансформації вимагають нових навичок. Менеджмент повинен активно впроваджувати стратегії для навчання працівників та їх перепідготовки, щоб забезпечити їхню відповідність новим вимогам.

В епоху цифрових трансформацій, де технології стрімко розвиваються, навчання та перепідготовка персоналу стають необхідними компонентами для забезпечення успішної адаптації бізнесу до нових викликів. Зміни в технологічному ландшафті часто призводять до необхідності отримання нових навичок та знань, які можуть виявитися вирішальними для ефективності працівників та конкурентоспроможності компанії в цілому.

Менеджмент повинен визначити стратегії для навчання та розвитку свого персоналу, щоб переконатися, що працівники володіють необхідними навичками. Це може включати в себе внутрішні програми навчання, залучення зовнішніх експертів або партнерство з освітніми установами для створення спеціалізованих курсів.

Процес навчання має бути адаптивним та гнучким, враховуючи конкретні потреби компанії та індивідуальні особливості працівників. Важливо підтримувати культуру постійного навчання, де працівники мають можливість оновлювати свої навички на протязі всієї кар'єри.

Окрім того, перепідготовка персоналу може включати в себе перегляд організаційної структури та розподілу обов'язків, щоб враховувати нові вимоги цифрової економіки. Це може включати переналаштування команд, впровадження крос-функціональних груп або навіть створення нових ролей.

Узагальнюючи, активне і систематичне навчання та перепідготовка персоналу є ключовим елементом стратегій управління в епоху цифрових трансформацій, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни та забезпечувати високу кваліфікацію свого персоналу.

З іншого боку, цифрові трансформації відкривають широкі можливості для покращення ділових процесів. Автоматизація та оптимізація внутрішніх операцій дозволяють зменшити витрати та підвищити ефективність [2].

Збільшення клієнтської задоволеності також є вагомим плюсом цифрових трансформацій. Використання цифрових інструментів дозволяє персоналізувати продукти та послуги, що призводить до більшої задоволеності клієнтів.

Цифрові трансформації, впливаючи на бізнес-моделі, визначають нові стандарти конкурентоспроможності. Зміни в споживацькому підході, зокрема внаслідок дигіталізації продуктів та послуг, ставлять під сумнів традиційні методи ведення бізнесу. Компанії повинні швидко реагувати на це, переглядаючи свої стратегії, щоб ефективно адаптуватися до вимог ринку та зберігати своє місце в індустрії.

Однак, разом із змінами бізнес-моделей, зростання обсягів цифрових даних створює складні виклики в області кібербезпеки. Кількість кіберзагроз збільшується, включаючи атаки з вимаганнями викупу, витік конфіденційної інформації та інші форми кіберзлочинності. Це вимагає від компаній розробки не лише технічних, але і стратегічних підходів до кібербезпеки, враховуючи вплив цих загроз на бізнес-процеси та репутацію.

Використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих обсягів даних може стати ключовим елементом стратегії кіберзахисту. Автоматизовані системи можуть виявляти аномалії та виявляти підозрілу активність, забезпечуючи реакцію на потенційні загрози у реальному часі.

Крім того, розвиток стратегій кібербезпеки повинен включати навчання персоналу щодо кіберзагроз, створення внутрішньої культури безпеки та розробка чітких протоколів реагування на інциденти.

Таким чином, ефективна стратегія кіберзахисту у контексті цифрових трансформацій не тільки вирішує технічні питання, але і інтегрується в загальну стратегію управління компанією, забезпечуючи її стійкість та успіх в умовах цифрової економіки.

Найважливішою можливістю є створення умов для розвитку інновацій. Впровадження цифрових технологій сприяє швидкому розвитку нових продуктів та послуг, що є ключовим для успішної конкуренції на ринку.

Цифрова трансформація – це необхідний крок для сучасних компаній. Менеджмент повинен бути готовий до змін, вивчати нові можливості та адаптувати свою стратегію для досягнення успіху в цифровому світі.

В заключенні, менеджмент у цифрову епоху повинен бути готовим до змін, гнучким та інноваційним. Лише такий підхід дозволить компаніям не тільки виживати в умовах цифрових трансформацій, але й досягати успіху та стійкого розвитку. В епоху цифрових трансформацій, бізнес-середовище стикається зі значущими викликами та можливостями. Цифрові трансформації вимагають перегляду та адаптації бізнес-моделей для забезпечення конкурентоспроможності компаній у швидкозмінюваному технологічному ландшафті [3].

Важливість забезпечення кібербезпеки стає критичною у зв'язку зі зростанням обсягів цифрових даних та загрозами кібератак. Розробка та впровадження ефективних стратегій кіберзахисту стає необхідністю для збереження надійності бізнес-процесів та захисту конфіденційної інформації.

Навчання та перепідготовка персоналу визнаються ключовими елементами успішного управління в епоху цифрових трансформацій. Активне впровадження стратегій для розвитку нових навичок та адаптації до

нових вимог гарантує високу ефективність працівників та дозволяє компаніям утримувати конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, ефективна стратегія менеджменту в епоху цифрових трансформацій полягає в поєднанні гнучкості, інновацій та уваги до людського капіталу. Тільки тоді компанії можуть досягти стійкого розвитку, вирішуючи виклики та використовуючи можливості, які принесла цифрова ера.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасимчук Т. Ф., Киридон А. М., Троян С. С. Загальна теорія політики: Навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
2. Глобальна та національна безпека: підруч. /за загал. ред. Г.П. Ситника]. Київ: НАДУ, 2016. 764 с.
3. Кормич Л. І., Польовий М. А. Світовий політичний процес: глобальний та національний вимір: навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2017. 240 с.

#### **Храпко Павло Юрійович,**

кандидат філософських наук,  
старший викладач кафедри філософії  
та культурології,  
Національний університет водного господарства  
та природокористування,  
м. Рівне, Україна  
ORCID: 0000-0002-2468-1838

### **«ОРГАНІЗАЦІЙНА СЕМІОТИКА» ЯК НОВИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ**

Наслідком зростання ролі та важливості організацій у сучасному світі є теорія організацій. Цей розділ знання виникає на перетині різних наукових дисциплін (психологія, соціологія, економічні науки, інформатика) та управлінських наук (менеджмент). Основними завданнями такої теорії є визначення сутності організацій, розуміння закономірності їх розвитку та функціонування.

Одним з сучасних та швидко прогресуючих підходів до вивчення організацій є «Організаційна семіотика» (Organizational Semiotics).

**Мета.** Ціль нашої роботи проаналізувати основні напрями одного з сучасних аналітичних підходів в сфері менеджменту – організаційної семіотики.

Згідно з початковим визначенням, «організаційна семіотика намагається зрозуміти організацію, ґрунтуючись на використанні всіх видів знаків, текстів, документів, семіотичних артефактів і комунікації, використовуючи приклади з психології, соціології, економіки та інформаційних систем» [2, с. 1].



Головний об'єкт вивчення – організація – розуміється тут як специфічна інформаційна структура, конституйована різноманітними акторами, котрі здійснюють комунікативний зв'язок за допомогою знаків. Згідно з Рене Джорна, в якості таких акторів можуть виступати як природні (люди), так і штучні (комп'ютери) – комунікатори. Очевидно, що кожен з цих учасників функціонує тут як певна система обробки знаків, характер та можливості якої також повинні бути об'єктом аналізу [3, с. 311].

В межах організаційної семіотики розрізняють три підходи: I) Системно-орієнтовані підходи (system-oriented approaches); II) Поведінко-орієнтовані підходи (behavior-oriented approaches) та III) Підходи, орієнтовані на знання (knowledge-oriented approaches).

Системно-орієнтовані підходи є досить різносторонніми та представлені трьома варіантами. Найбільш потужно та якісно представлений варіант, головним предметом вивчення якого є знакові системи. Визначальним же фактором інших є або увага до еволюційних аспектів функціонування організацій (еволюційний підхід), або спрямованість на аналіз їхніх системно-теоретичних складових (системно-теоретичний підхід).

В свою чергу підходи, орієнтовані на вивчення знакових систем (sign system oriented approaches), також поділяються на три різновиди. В межах першого головна увага приділена дослідженню різного роду медіа (media), в якості яких розглядають як різноманітну соціальну реалізацію мовленнєвої діяльності (усне мовлення, тексти), так і інтерфейс комп'ютера. Важливою особливістю використання цих медіа як знакових систем є їхнє функціонування на основі певних наративних та інтерпретаційних схем.

Досить активно використовує лінгвістичний методологічний арсенал і інший різновид знаково-системного підходу, а саме, підхід системної семіотики (systemic semiotics) [5]. Представники цього підходу свою головну увагу також спрямовують на медіа. Проте на відміну від попереднього, тут ці медіа розуміються як інформаційні одиниці і мережеві структури та аналізуються крізь призму жанрів, реєстрів, тем.

Третім різновидом знаково-системного підходу є підхід динамічної семіотики (dynamic semiotics) [1]. Основну увагу тут спрямовано на ще один важливий компонент інтерактивної взаємодії – комунікацію. Тобто предметом розгляду є те, як відбуваються та здійснюються комунікативні акти між людьми в межах робочого процесу, як проходить обговорення планів та намірів, а також того, що слід зробити.

Підходи орієнтовані на знання. Важливою особливістю підходів орієнтованих на знання є розуміння останнього як особливої знаково-символьної структури. Даний підхід ґрунтується на відомій гіпотезі когнітивних психологів Н'юела та Саймона, згідно з якою структура пізнавальної організації свідомості актора може бути розділеною на три частини: когнітивна архітектура (cognitive architecture), знаки та операції з ними, які утримують та фіксують знання і, нарешті, знаки, які сприймаються актором, або інформація. Важливою функцією когнітивної архітектури є

обробка знаково-символьних структур. Безпосередньо ж комунікація є можливою на основі знаків, спільних для життєвого світу її учасників.

Подальше розрізнення повинне бути зроблене між сенсорним знанням (sensory knowledge), кодифікованим знанням (coded knowledge) та теоретичним знанням (theoretical knowledge). Сенсорне знання це знання, яке репрезентоване як поведінкові патерни в когнітивній системі актора. Воно не обов'язково виражається через знакову систему. Інша справа кодоване знання. Це знання, що може бути явленим через різноманітні семіотичні структури (іконічні знаки, діаграми, природня мова, математичні символи), коди чи поняття та може бути зрозумілим іншим акторам. Особливість же теоретичного знання в тому, що воно представлено в структурі, яка дозволяє мислення, аргументацію та обґрунтування.

Підходи орієнтовані на поведінку. Основними концептами та поняттями цього підходу є: поняття «семіотичної драбини» (semiotics ladder), інформаційного поля (information field), та «аффордансу» (affordance).

Якщо «семіотична драбина» репрезентує основні інформаційні аспекти функціонування сучасної організації як у технічному так і у інтерсуб'єктивному вимірі, то два інші концепти мають більш ґрунтовний філософський вимір.

І в першу чергу це пов'язано з рівнем соціальних норм та цінностей. Саме перші бачаться засновником цього підходу Р. Стемпером як певний варіант чи різновид інформаційного поля (information field) [6], [4]. Так, згідно з визначенням, інформаційне поле являє собою «комплекс соціальних норм, які приймаються членами певної спільноти та виражають знання про бажану та зразкову поведінку у ній» [2]. Іншими словами, соціальні норми являють собою певні, не завжди усвідомлені та експліковані, закони яких дотримуються члени тієї чи іншої спільноти різновидами яких можуть бути сім'я, родина, бізнес-організація, партія і т. д. Кожна така спільнота і є своєрідним інформаційним полем. Саме існування такого поля в межах організації і дає можливість членам цієї спільноти реалізовувати свою поведінку певним впорядкованим та організованим чином. По суті це є певна примусова структура, яка змушує членів спільноти діяти тим чи іншим чином. З іншого боку, процес формування загальних соціальних норм у спільноті дозволяє виробити щодо них певний консенсус та згоду.

Певного підсилення та уточнення концепту інформаційного поля Стемпер досягає шляхом введення третього – «аффорданс» (affordance).

Для Стемпера аффорданси «підкреслюють взаємозв'язок між людиною та її навколишнім середовищем (environment), що ґрунтується на поведінкових патернах, які протягом певного часу практикуються в спільноті» [2]. По суті це ті можливості як оточуюче середовище надає організму, який і здійснює свою діяльність відштовхуючись від цих можливостей.

Всі аффорданси класифікуються на фізичні та соціальні. Якщо перші це репертуар певної поведінки, що має відношення до впізнавання властивостей фізичного навколишнього середовища, то другі, діють межах середовища

соціального. Наприклад, це певний репертуар поведінки налаштований на певне соціальне оточення або ж поведінка зумовлена ролями та обов'язками які люди мають у спільноті. Соціальні афорданси розуміються Стемпером як своєрідні соціальні конструкти, здійснення та створення яких може провадитися лише акторами наділеними певними соціальними повноваженнями. Фізичні афорданси акумулюють в собі накопичене протягом тривалого часу знання, яке передається від покоління до покоління.

Таким чином інформаційне поле можливо розглядати як таке, що складається з комплексу фізичних та соціальних афордансів, які приймаються певною спільнотою. Соціальні афорданси можна розглядати як соціальні конструкти існуючі у формі знаків, що творяться певними уповноваженими на це агентами.

**Висновки.** Таким чином, з вищесказаного можуть бути зроблені наступні висновки.

Організаційна семіотика є одним з прикладів сучасного міждисциплінарного наукового підходу. Спираючись на науково-філософські концепти та поняття, це дозволяє використовувати її у вивченні діяльності організацій різноманітних видів та типів (комерційні фірми, великі глобальні корпорації, громадські організації і т. д.). Організаційна семіотика це не тільки добре розроблена теорія. Значну частину її досліджень складають практично-прикладні дослідження, спрямовані на вивчення особливостей бізнес-процесів, сферу менеджменту та маркетингу.

Значної актуальності новому напрямку додає бачення організації як комунікативного цілого, в якому інформаційні обміни здійснюються не лише суто між людьми, але й між людьми та комп'ютерами. В часи появи штучного інтелекту та різноманітних розвинутих в програмному забезпеченні девайсів, це може допомогти нам відшукати необхідні відповіді стосовно проблем такого роду комунікації.

Ще один з аспектів підходу, який необхідно відзначити, це його спрямованість на виявлення пізнавальних аспектів як організацій, так і соціуму взагалі (зокрема, питань як виникає, трансформується та передається знання), розуміння важливості цієї складової. Безумовно, в межах сучасної економіки знань, увага до цього аспекту буде тільки зростати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Andersen P. Anticipated Activities in Maritime Work, Process Control, and Business Processes. *Virtual, Distributed and Flexible Organizations: Studies in Organizational Semiotics* / ed. by K. Liu. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004. P. 35-59.

2. Gazendam H., Jorna R., Liu K. Organizational Semiotics: *Round Table Workshop An organizational semiotic view on interculturality and globalization*. URL:

[https://www.academia.edu/19665834/Round\\_Table\\_Workshop\\_An\\_organizational\\_semiotic\\_view\\_on\\_interculturality\\_and\\_globalization\\_at\\_the\\_IASS\\_2004\\_Conference](https://www.academia.edu/19665834/Round_Table_Workshop_An_organizational_semiotic_view_on_interculturality_and_globalization_at_the_IASS_2004_Conference) (дата звернення 23. 04. 2024).

3. Jorna R. Introduction: Organizational semiotics and social simulation. *Semiotica*. 2009. Vol. 175, no. 1/4. P. 311–316.
4. Liu K. *Semiotics in Information Systems Engineering*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. 217 p.
5. Mehler A., Clarke R. Systemic Functional Hypertexts. *Organizational semiotics: Evolving a science of information systems*. Dordrecht, 2002. P. 153–170.
6. Stamper R. Organisational semiotics: Informatics without the computer? *Information, organisation and technology: Studies in organisational semiotics*. Boston, 2001. P. 115–171.

**Черняхович Сергій Мирославович,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту та

державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0777-6229>

**Зачосова Наталія Володимирівна,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та

державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького

м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

### **РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ У ПІДБОРІ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ**

В сучасному робочому середовищі ефективне управління часом набуває все більшої важливості через зростаючі вимоги до продуктивності, стресостійкості та балансу між роботою та особистим життям працівників підприємств. Уміння ефективно управляти часом стає необхідністю в умовах зростаючої конкуренції та швидкого ритму життя, де розуміння особливостей працівників і їх ставлення до тайм-менеджменту та вміння використовувати його інструментарій на власну користь і на користь компанії має велике значення. Використання стратегій та інструментів управління часом позиціонується на різних рівнях менеджменту як важливий управлінський інструмент для підвищення ефективності роботи персоналу, враховуючи постійні зміни у потребах та можливостях працівників. Ефективний тайм-менеджмент не лише сприяє індивідуальній продуктивності, але й впливає на кадрову безпеку та стійкість організації, та

є обов'язковим елементом оптимізації управлінських процесів сучасних підприємств.

**Метою дослідження** є вивчення впливу особистісних рис працівників на застосовувані ними підходи до управління часом. Крім того, буде проаналізовано різноманітні методи та інструменти тайм-менеджменту, що допомагають персоналу краще організувати свій робочий час та досягати поставлених цілей. Дослідження спрямоване на те, щоб на теоретико-методичному рівні допомогти компаніям оптимізувати використання часових ресурсів і підвищити продуктивність працівників, що, в свою чергу, сприятиме стабільності та успішності бізнесу у стратегічній перспективі.

Різні вектори проблематики тайм-менеджменту досліджуються багатьма сучасними вченими. Найбільш резонансними темами в останні роки у науковій площині стали тайм-менеджмент в управлінні проєктами корпорацій [1], методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті, формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки [2], тайм-менеджмент як інструмент збільшення ефективності працівників освітньої організації [3], теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації [4], тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання [5].

Розглянемо основні методи тайм-менеджменту, що використовуються в сучасному управлінні для оптимізації використання часу та підвищення рівня продуктивності праці. Особистісні характеристики працівників, такі як стійкість до стресу, лідерські якості, гнучкість і самодисципліна, впливають на їх вибір конкретних стратегій та інструментів управління часом. Наприклад, Правило або Принцип Парето, суть якого полягає у констатації факту, що 80% результатів роботи досягається через 20% прикладених зусиль, підходить для людей, які здатні самостійно ідентифікувати найбільш важливі завдання, рейтингувати їх та сфокусуватися на тих із них, які потребують найшвидших реакцій. Цей метод тайм-менеджменту допомагає концентруватися на найважливіших завданнях, ефективно розподіляти час та зусилля, однак, потребує від працівника таких рис, як дисципліна, ініціативність, критичне мислення.

Метод Ейзенхауера (Матриця Ейзенхауера) як інструмент тайм-менеджменту передбачає розподіл професійних завдань за критеріями терміновості та важливості на чотири групи (важливі та термінові справи потрібно зробити якнайшвидше, важливі та нетермінові можна відкласти, неважливі та термінові – доцільно делегувати, неважливі та нетермінові можна не виконувати взагалі для економії часу). Цей інструмент підходить для працівників, які прагнуть підвищити рівень концентрації на ключових завданнях, уникнути відволікань, мають лідерські якості.

Правило «6П» – «Правильне попереднє планування попереджує погані показники» підводить до думки, що попереднє планування дій або завдань необхідне для досягнення бажаного результату. Цей метод передбачає

складання докладного плану дій для уникнення негативних наслідків і неочікуваних ситуацій у процесі роботи над завданням або проектом. Перевагою використання цього методу є уникнення стресу, збільшення ефективності виконання завдань та покращення результативності роботи. Підходить цей метод тим працівникам, що здатні педантично передбачати свої дії, мають аналітичний склад розуму, не відрізняються авантюризмом, здатністю швидко приймати рішення та гнучко реагувати на професійні виклики. Не стійким до стресу людям варто розглянути можливість використання цього методу на постійній основі і у професійному, і у особистому житті.

Ще один інструмент тайм-менеджменту – методика «Помідора». Її суть – виконання завдань у періоди, тривалістю 25 хвилин, із короткими перервами. Такий підхід використовується для фокусування на конкретній справі протягом короткого періоду часу та отримання невеликої перерви для відновлення сил. У контексті оптимізації управлінських процесів ця методика може мати позитивний результат, що відобразатиметься у підвищенні продуктивності праці, економії часу та уникненні відволікань. Підходить для працівників, яких не дратує необхідність періодично перериватись від виконуваного завдання, наприклад, для меланхоліків або флегматів.

Ефективне управління часом може позитивно вплинути на рівень кадрової безпеки суб'єкта господарювання, оскільки раціональний тайм-менеджмент сприяє зниженню рівня стресу та перевтоми серед працівників, забезпечуючи стабільність та ефективність робочого процесу. Дієві інструменти управління часом допомагають уникнути конфліктів, пов'язаних із таймінгом завдань, зберегти персонал та оптимізувати перебіг управлінських процесів.

### **Висновки.**

1. Дослідження демонструє, що індивідуальні характеристики персоналу, такі як стійкість до стресу, лідерські якості, гнучкість і самодисципліна, мають значний вплив на підбір оптимальних стратегій управління часом. Розуміння цих особистісних рис дозволяє ефективно використовувати техніки тайм-менеджменту, що відповідають потребам й особливостям працівників.

2. Різноманітні інструменти та стратегії тайм-менеджменту сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу компаній. Ефективне управління часом може знизити рівень стресу серед працівників, підвищити рівень їх задоволення від роботи та сприяти збереженню кваліфікованого персоналу від ризику звільнення. Це, в свою чергу, забезпечує стабільність та ефективність робочого процесу, підвищуючи кадрову безпеку суб'єкта господарювання.

3. Ефективне управління часом є важливим фактором для підвищення рівня продуктивності працівників та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Розуміння особистісних рис працівників, використання різноманітних стратегій та інструментів тайм-менеджменту та підтримка

управлінського персоналу є важливими чинниками для оптимізації управлінських процесів у сучасних компаніях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Тайм-менеджмент в управлінні проєктами корпорацій. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 41 –63.
2. Жуковська А. Ю. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. № 1. С. 50 –60.
3. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Шпак К. І. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3(03). С. 51 –57.
4. Панченко В. А., Піка І. В. Тайм-менеджмент – шлях до збільшення ефективності праці працівників освітньої організації. *Наукові записки [Центрально-українського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки*. 2022. Вип. 207. С. 33-37.
5. Причепка І. В., Сметанюк О. А., Соломонюк І. Л. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 99 –106.
6. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В., Гірник М. І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 186 –192.

#### **Чехов Артем Анатолійович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

спеціальність: 011-Освітні, педагогічні науки

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Україна, м. Полтава

### **ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Актуальність теми інтеграції цифрових комунікаційних інструментів у менеджмент закладів вищої освіти обумовлена рядом факторів. По-перше, глобальні технологічні зміни та поширення цифрових інструментів змушують ЗВО адаптувати свої управлінські процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням студентів й роботодавців. По-друге, сучасні виклики, такі як пандемія COVID-19 або військові дії, продемонстрували необхідність швидкої адаптації до дистанційних форм навчання та управління, висуваючи нові вимоги до оперативності і гнучкості освітніх процесів. По-третє, інтеграція цифрових інструментів відкриває нові можливості для забезпечення більшої

інклюзивності та доступності освіти. Враховуючи ці аспекти, дослідження теоретичних та практичних підходів до інтеграції цифрових технологій у управління ЗВО стає надзвичайно важливим для розвитку сучасної освітньої практики.

**Метою** даної статті є дослідження та аналіз процесів інтеграції цифрових комунікаційних інструментів у систему управління закладами вищої освіти.

Інтеграція цифрових комунікаційних інструментів в управління закладами вищої освіти має теоретичну базу, що охоплює різні аспекти організаційної поведінки, технологічної адаптації та стратегічного менеджменту. Основними теоріями є:

1. *Теорія планованої поведінки*, яка допомагає розуміти, як наміри управлінського персоналу ЗВО перетворюються на реальне впровадження цифрових інструментів.

2. *Теорія інституціонального ізоморфізму*, що пояснює, як зовнішні та внутрішні тиски формують прийняття технологічних інновацій в освітньому секторі.

3. *Модель прийняття та впровадження технологій в організаціях (TAM)*, що дозволяє аналізувати сприйняття користувачів і їх готовність використовувати нові технології [1].

На практиці, інтеграція цифрових комунікаційних інструментів включає наступні напрямки:

1. *Використання систем електронного управління ресурсами (ERP)*: Ці системи дозволяють централізувати та автоматизувати управління ресурсами ЗВО, спрощуючи процеси планування, бухгалтерського обліку, управління персоналом й студентами.

2. *Розробка та впровадження платформ для електронного навчання*: Забезпечення доступу до освітніх ресурсів через платформи, такі як Moodle або Microsoft Teams, сприяє підтримці безперервного навчального процесу та адаптивності до змінних умов.

3. *Імплементация систем управління відносинами з клієнтами (CRM)*: CRM системи для ЗВО сприяють кращому розумінню потреб студентів і випускників, оптимізації комунікацій та підвищенню загальної задоволеності користувачів.

4. *Використання аналітики великих даних*: Аналітика даних може допомогти ЗВО ідентифікувати тенденції, прогнозувати потреби та оптимізувати управлінські рішення [2].

Цифрова трансформація управління ЗВО неможлива без викликів. Серед ключових можна виділити:

1. *Кібербезпека*: Зі зростанням кількості цифрових операцій збільшується і ризик кібератак.

2. *Різниця у цифровій компетентності*: Викладачі та студенти можуть мати різний рівень цифрової грамотності, що вимагає індивідуалізованих підходів до навчання та адаптації.



3. *Фінансові обмеження:* Впровадження новітніх технологій може бути коштовним, що обмежує можливості деяких ЗВО [3].

Для успішної цифрової трансформації необхідно розробити стратегії, які включають в себе:

1. *Підвищення цифрової грамотності:* Організація навчальних курсів і тренінгів для підвищення цифрових навичок викладачів та студентів.

2. *Забезпечення кібербезпеки:* Розробка і впровадження комплексних заходів кібербезпеки для захисту даних та систем.

3. *Залучення зовнішнього фінансування:* Пошук додаткових джерел фінансування, включно з грантами та партнерствами з приватним сектором, для покриття витрат на впровадження новітніх технологій.

Ці стратегії сприятимуть не тільки впровадженню цифрових інструментів, а й підвищенню загальної ефективності та адаптивності вищих навчальних закладів до мінливих умов глобалізованого світу

**Висновки.** Дослідження і аналіз інтеграції цифрових комунікаційних інструментів у систему управління закладами вищої освіти України підтверджує, що цей процес є вкрай актуальним та необхідним в контексті сучасних глобальних викликів. Теоретичні основи, включаючи теорію планованої поведінки, інституціональний ізоморфізм та модель прийняття та впровадження технологій, забезпечують міцний фундамент для розуміння процесів інтеграції та адаптації в освітньому секторі.

Практичне впровадження систем електронного управління ресурсами, платформ для електронного навчання, систем управління відносинами з клієнтами, а також аналітики великих даних відкриває значні можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації навчального процесу та збільшення задоволеності та залученості студентів. Ці інструменти не тільки сприяють автоматизації управлінських задач, але й забезпечують глибший аналіз потреб студентів і співробітників, що є критично важливим для сучасних освітніх інституцій.

Однак, цифрова трансформація управління вищою освітою несе в собі і значні виклики, такі як питання кібербезпеки, різниця у цифровій компетентності між користувачами, та високі витрати на інтеграцію новітніх технологій. Впоратися з цими викликами можливо через розробку та впровадження комплексних стратегій, які включають підвищення цифрової грамотності, захист даних, а також залучення зовнішнього фінансування для покриття витрат.

Враховуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що успішна інтеграція цифрових комунікаційних інструментів в управління закладами вищої освіти є ключем до підвищення якості освіти, адаптації до мінливих умов і викликів глобалізованого світу. Стратегічний підхід до цифрової трансформації, який враховує як теоретичні, так і практичні аспекти, стане фундаментом для стійкого та інноваційного розвитку освітньої сфери.

#### **Список використаних джерел:**

1. Генсерук Г. Р., Бойко М. М. Цифрові технології як засіб підвищення якості освітнього процесу закладу вищої освіти. *Сучасні*

*інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи*: збірник тез, 30 квітня 2020 р., м. Тернопіль, С. 110-111. URL:

[http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15380/1/37\\_Henserk\\_Boiko.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15380/1/37_Henserk_Boiko.pdf)

(дата звернення: 11.04.2024).

2. Стойка О. Цифрова трансформація вищої освіти в Угорщині. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика (серія: педагогічні науки) випуск № 3 (72), 2022. С. 91–93. URL:*

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/46118/1/266494.pdf> (дата

звернення: 10.04.2024)

3. Яблонська Т. Досвід і перспективи дистанційного навчання в системі вищої освіти, м. Київ, С. 908–910.

URL:<https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/APSE/article/view/16687/23995> (дата

звернення: 12.04.2024).

**Яцюк Олег Степанович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний

університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3943-7352>

## **ВСТАНОВЛЕННЯ В ПРОЦЕСІ АВТОСАНАЦІЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ПРИЧИНАМИ КРИЗИ ТА СУБ'ЄКТАМИ, ЩО ЇЇ СПРИЧИНИЛИ**

Проблеми, пов'язані з реалізацією процедури автосанації господарюючих суб'єктів, порушені в працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Б. Бекенферде, І. А. Бланка, А. З. Бобилевої, Є. Ф. Брігхема, Дж. Ван Хорна, М. Гелінга, М. О. Данилюка, В. В. Джуня, Н. Здравомислова, В. С. Кивачука, Т. С. Клебанової, С. Я. Кіся, Л. О. Лігоненко, В. А. Малишенко, О. В. Мозенкова, В. П. Петренка, Б. М. Полякова, А. М. Поддєрьогіна, О. О. Терещенка. В той же час, питання визначення автосанаційних заходів, реалізація яких забезпечувала б усунення глибинних причин кризи на підприємстві, на думку автора, належним чином не розглянуте.

**Мета.** Метою даного дослідження є виявлення взаємозв'язку між причинами кризи та суб'єктами, що спричинили кризу, напрямами усунення таких причин, пріоритетними джерелами фінансових ресурсів та методами фінансування автосанаційних заходів.

Аналіз наукової літератури, в якій розглядається середовище господарюючого суб'єкта [1–3], а також оцінка практики господарювання вітчизняних підприємств [4] дозволяють виокремити групи суб'єктів, які своїми діями чи бездіяльністю найчастіше спричиняють загрозу кризового

стану на підприємстві. До останніх слід віднести: 1) власників; 2) керівників; 3) працівників; 4) кредиторів 5) дебіторів; 6) конкурентів; 7) стратегічних партнерів; 8) державні органи влади.

Розглянемо детально причини кризи, пов'язані з кожним переліченим суб'єктом, а також визначимо напрями їх усунення, оберемо пріоритетні джерела фінансових ресурсів та методи фінансування автосанаційних заходів.

Коли власники ідентифіковані як суб'єкт, що спричинив кризу на підприємстві, то слід визначити, який із двох випадків має місце: а) низький рівень зацікавленості власників у продовженні діяльності підприємства; б) зацікавленість власників у ліквідації підприємства.

Напрямами подолання причин кризи у першому випадку є залучення власників до участі у фінансовому оздоровленні, а у другому – зміна власників. У першому випадку джерелами фінансових ресурсів для проведення автосанаційних заходів є ресурси власників, у другому – ресурси нових власників; основними методами фінансування оздоровчих заходів в обох випадках є надання внесків на збільшення статутного капіталу та надання позик або цільових внесків на безповоротній основі.

Поширеною є ситуація, коли керівники призвели до загрози банкрутства суб'єкта господарювання та необхідності застосування санації. У цьому випадку основною причиною кризи є некваліфіковане управління, а для усунення кризи власникам слід провести зміну керівництва, залучити нові висококваліфіковані управлінські кадри, провести на підприємстві заходи щодо підвищення рівня фінансового та операційного менеджменту. В більшості випадків мову про автосанацію в аналізованій ситуації не ведуть, але вона є можливою, коли власники ідентифікують вчасно некваліфіковане управління і проведуть відповідні зміни управлінського персоналу до порушення справи про банкрутство. При цьому слід використовувати внутрішні джерела фінансування автосанаційних заходів, тобто ресурси самого підприємства. Основними методами фінансування оздоровчих заходів в описаній ситуації є: а) мобілізація прихованих резервів (призводить до збільшення вхідних грошових потоків); б) підвищення ефективності управління активами підприємства (здача в оренду основних засобів, використання зворотного лізингу, реалізація частини майна підприємства); підвищення ефективності маркетингової діяльності; вдосконалення організаційної та виробничої структури; вдосконалення фінансової діяльності на підприємстві (призводять до збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків); в) зниження витрат; оптимізація структури та обсягів запасів; відмова від не вигідних контрактів, укладання нових контрактів (призводять до зменшення вихідних грошових потоків).

Працівники через низький рівень зацікавленості в успішній діяльності підприємства також можуть спричиняти зародження та розвиток кризових явищ. При цьому напрямом подолання причин кризи виступає залучення працівників до фінансування автосанації, перетворення працівників на власників підприємства. В аналізованій ситуації для фінансування

автосанаційних заходів слід використовувати ресурси працівників, а основними методами фінансування оздоровчих заходів є надання фінансових ресурсів працівниками на умовах позики чи купівля працівниками акцій підприємства (призводять до збільшення вхідних грошових потоків), а також відстрочення або відмова від винагороди за працю чи отримання винагороди за працю у вигляді цінних паперів підприємства (призводять до зменшення вихідних грошових потоків).

Взаємовідносини з кредиторами можуть бути загрозою існуванню підприємства [5], тому для вибору методів фінансування оздоровчих заходів слід визначити, чи є кредитори зацікавленими у: а) поверненні заборгованості й збереженні партнера; б) доведенні підприємства до банкрутства.

У першому випадку напрямами усунення причин кризи є: а) використання усіх можливих методів погашення кредиторської заборгованості (КЗ) на основі переговорів із кредиторами з використанням внутрішніх джерел підприємства та застосування наступних методів: погашення КЗ за рахунок частини майна, здійснення операцій РЕПО, толлінгу, фінансового лізингу (призводять до збільшення вхідних грошових потоків); делегування прав у господарських зобов'язаннях (переказ боргу на дебітора; взаємна уступка вимог; поступка договору (цесія)); взаємозалік кредиторської заборгованості; пролонгація строків сплати КЗ (новація боргу); списання КЗ (повне або часткове); переоформлення заборгованості у вексельні зобов'язання; дострокове погашення КЗ зі знижкою (призводять до зменшення вихідних грошових потоків); б) залучення кредиторів до фінансування санаційних заходів з використанням ресурсів кредиторів і застосування таких методів, як надання санаційних кредитів та трансформація боргу у власність (обмін КЗ на цінні папери боржника) (призводять до збільшення вхідних грошових потоків).

У другому ж випадку для усунення причин кризи слід припинити господарські відносини з кредитором після повного розрахунку. Для цього варто використати внутрішні джерела підприємства через вдосконалення методів управління КЗ, зокрема впровадження моделі оцінки ризику неповернення КЗ. Такі кроки повинні призвести як до зменшення вихідних грошових потоків, так і до збільшення вхідних.

Дебітори підприємства можуть нести загрозу його безкризовому розвитку з причин: а) низької їх платоспроможності; б) низької платіжної дисципліни.

В першому випадку слід використовувати усі можливі методи погашення дебіторської заборгованості (ДЗ) на основі переговорів з дебіторами та з використанням ресурсів дебіторів. При цьому основними методами фінансування оздоровчих заходів на підприємстві є: рефінансування ДЗ (факторинг, форфейтинг, облік (дисконтування) векселів); дострокове погашення дебітором заборгованості зі знижкою; отримання в рахунок погашення ДЗ частини майна боржника або конверсія ДЗ у пакети акцій боржника (з метою наступного їх переведення в більш

ліквідні ресурси) (призводять до збільшення вхідних грошових потоків); взаємозалік дебіторської заборгованості; делегування прав у господарських зобов'язаннях (переказ боргу на дебітора, взаємна уступка вимог, поступка договору (цесія)) (призводять до зменшення вихідних грошових потоків).

У другому випадку необхідно вимагати передоплати для ненадійних дебіторів. Джерелом ресурсів для фінансування автосанаційних заходів в такій ситуації є ресурси дебіторів, а основним способом фінансування оздоровчих заходів повинно бути вдосконалення методів управління ДЗ [6], зокрема впровадження моделі оцінки ризику неповернення ДЗ (що призводить як до зменшення вихідних, так і до збільшення вхідних грошових потоків).

Конкуренти можуть бути ідентифіковані як суб'єкт, що спричиняє кризу, через намагання захопити ринок підприємства. При цьому слід розглянути три основні напрями усунення причин кризи: а) підвищення конкурентоспроможності підприємства; б) захист від конкуренції; в) перетворення конкурентів на стратегічних партнерів.

В першому випадку для фінансування оздоровчих заходів підприємство може використовувати широкий перелік джерел: а) внутрішні джерела з використанням таких методів фінансування, як мобілізація прихованих резервів (призводить до збільшення вхідних грошових потоків); вдосконалення організаційної та виробничої структури, вдосконалення фінансової діяльності, підвищення ефективності управління активами, підвищення ефективності маркетингової діяльності (призводять до зменшення вихідних та збільшення вхідних грошових потоків); зниження витрат, оптимізація структури та обсягів запасів, відмова від не вигідних контрактів, укладання нових контрактів (призводять до зменшення вихідних грошових потоків); б) ресурси держави з використанням інноваційних позик Української державної інноваційної компанії чи коштів держбюджету, передбачених для інноваційних та інвестиційних проектів (призводять до збільшення вхідних грошових потоків); в) ресурси кредиторів з використанням таких методів фінансування, як надання банківських позик та участь у венчурних проектах (призводять до збільшення вхідних грошових потоків); г) ресурси власників через отримання позик або цільових внесків на безповоротній основі (збільшує вхідні грошові потоки) [7].

В другому випадку для захисту від конкуренції слід використовувати ресурси держави через отримання дозволу на тимчасове недотримання антимонопольного законодавства, а також через лобіювання обмежень для імпорту чи стимулювання експорту. В третьому випадку (перетворення конкурентів на стратегічних партнерів) для фінансування автосанаційних заходів підприємству варто скористатися ресурсами конкурентів. Методами фінансування в такій ситуації є отримання фінансових ресурсів на умовах позики та отримання цільових внесків на безповоротній основі.

Стратегічні партнери можуть нести загрозу функціонуванню підприємства з таких причин: а) низький рівень використання потенціалу партнерства; б) не вигідні партнерські стосунки.

В першому випадку напрямом подолання причин кризи є укладання нових угод, спрямованих на поглиблення партнерства і зміцнення партнерських стосунків. При цьому доцільно як джерело фінансових ресурсів використовувати ресурси стратегічного партнера, а як метод фінансування – отримання фінансових ресурсів на умові позики або цільових внесків на безповоротній основі (призводить до збільшення вхідних грошових потоків) [8].

В другому випадку напрямом подолання причин кризи є перегляд та переукладання не вигідних угод, зміна партнера. При цьому також варто використовувати ресурси стратегічного партнера для зниження витрат, зростання надходжень при умові укладання більш вигідних контрактів тощо (призводить до зменшення вихідних або збільшення вхідних грошових потоків).

**Висновки.** Таким чином, в результаті виконання даного дослідження встановлено взаємозв'язки між причинами кризи та суб'єктами, що спричинили кризу, напрямами усунення таких причин, пріоритетними джерелами фінансових ресурсів та методами фінансування оздоровчих заходів. Також визначено вплив кожного пропонованого методу на зміну вхідних чи вихідних грошових потоків господарюючого суб'єкта. Врахування виявленого взаємозв'язку в практиці реалізації автосанаційних процедур повинно призводити до ліквідації глибинних причин кризи та забезпечувати безкризовий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: Бак, 2001. 624 с.
2. Jay W. Barney, William G. Ouchi. Organizational Economics. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
3. Wayne L. Winston, S. Christian Albright. Practical management science: spreadsheet modeling and applications. Belmont.: Duxbury Press, 1997. 796 p.
4. Яцюк О. С. Аналіз результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2007. № 576. С. 348-354.
5. Яцюк О. С. Дослідження взаємозв'язку причин кризи та методів фінансування санаційних заходів. Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки. Міжнародний збірник наукових праць. Вип. 3. 2014. С. 430-438.
6. Новікова Н. М. Структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю. Актуальні проблеми економіки. 2005. №1 (43). С. 75-82.
7. Яцюк О. С. Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”).

**Slobodianik Anastasiia,**

holder of the second (master's) level of higher education  
educational program «Management and  
Business Administration in Hospitality»  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID <https://orcid.org/0009-0001-5158-0282>

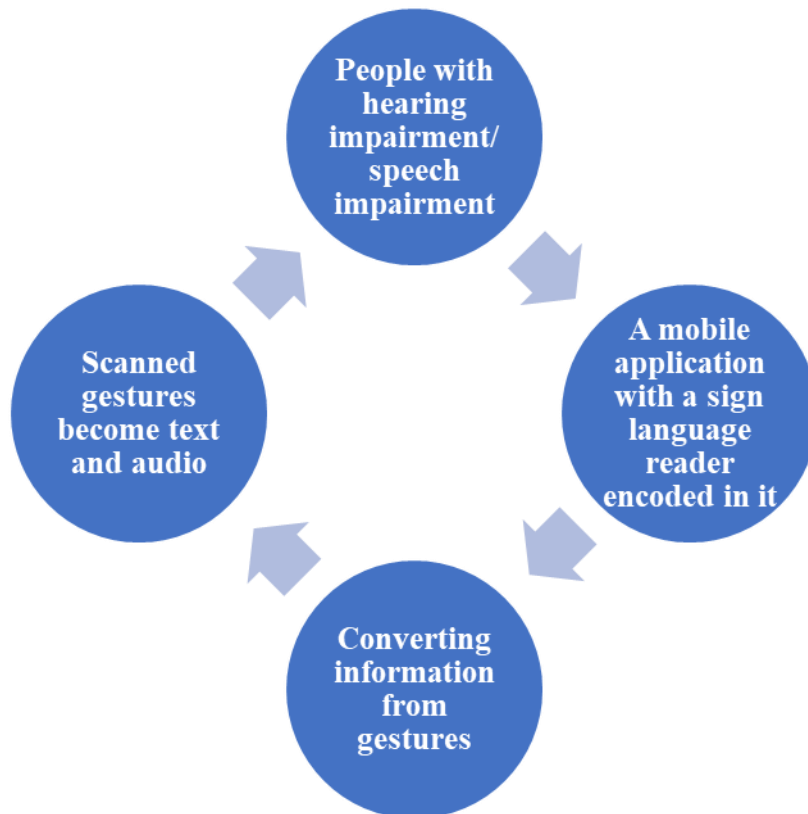
**A START-UP INITIATIVE TO CREATE INCLUSIVE  
TECHNOLOGICAL SOLUTIONS TO THE CHALLENGES OF MODERN  
BUSINESS**

In today's world, the start environment is constantly changing, and brands have already abandoned the idea of simple profitability in favour of a deeper and more meaningful approach to social responsibility. The urgency of the problem is confirmed by the following statistics. More than 1 billion people, approximately 15% of the world's population, live with some form of disability. Between 110 and 190 million adults face severe difficulties in their daily lives. Disability rates are rising due to factors such as an aging population and an increase in chronic diseases. As of January 1, 2021, there were 2.7 million disabled people in Ukraine. Among them, there are 222,300 people with disabilities in the first category, 900,800 people with disabilities in the second category, and 1.4 million people with disabilities in the third category. According to the Office for National Statistics, 163,900 children are disabled [1].

Over the last 18 months, the Ministry of Social Policy has reported an increase of approximately 300,000 individuals with disabilities.[2].

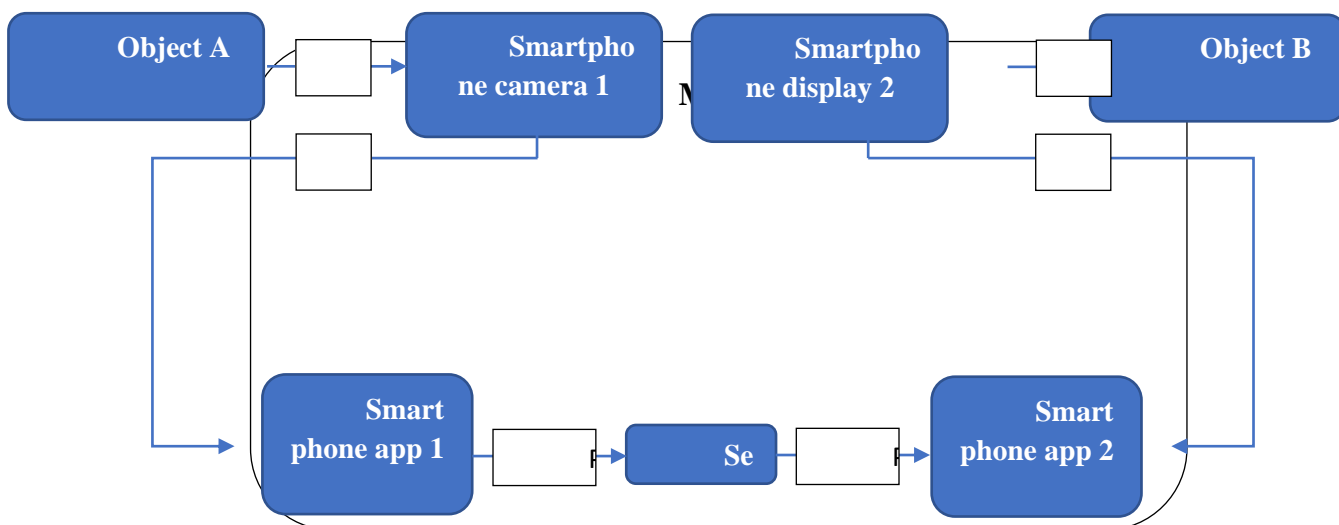
**Task statement.** To study start-up initiatives to create inclusive technological solutions to support military and civilians with disabilities in order to develop specific recommendations for their effective development and promotion.

In particular, in 2023, at the State University of Trade and Economics, a team of higher education students created the idea of the start-up project "EasySign" - a mobile application that contains a programme for reading sign language and converting it into text and vice versa, text into symbols - as part of a start-up competition. This start-up initiative is aimed at enabling people with hearing and speech impairments to communicate with those who do not know sign language. The value advantages of this development for potential users are convenience, ease of use, comfort of communication and interaction with society [3, p. 42 –47].

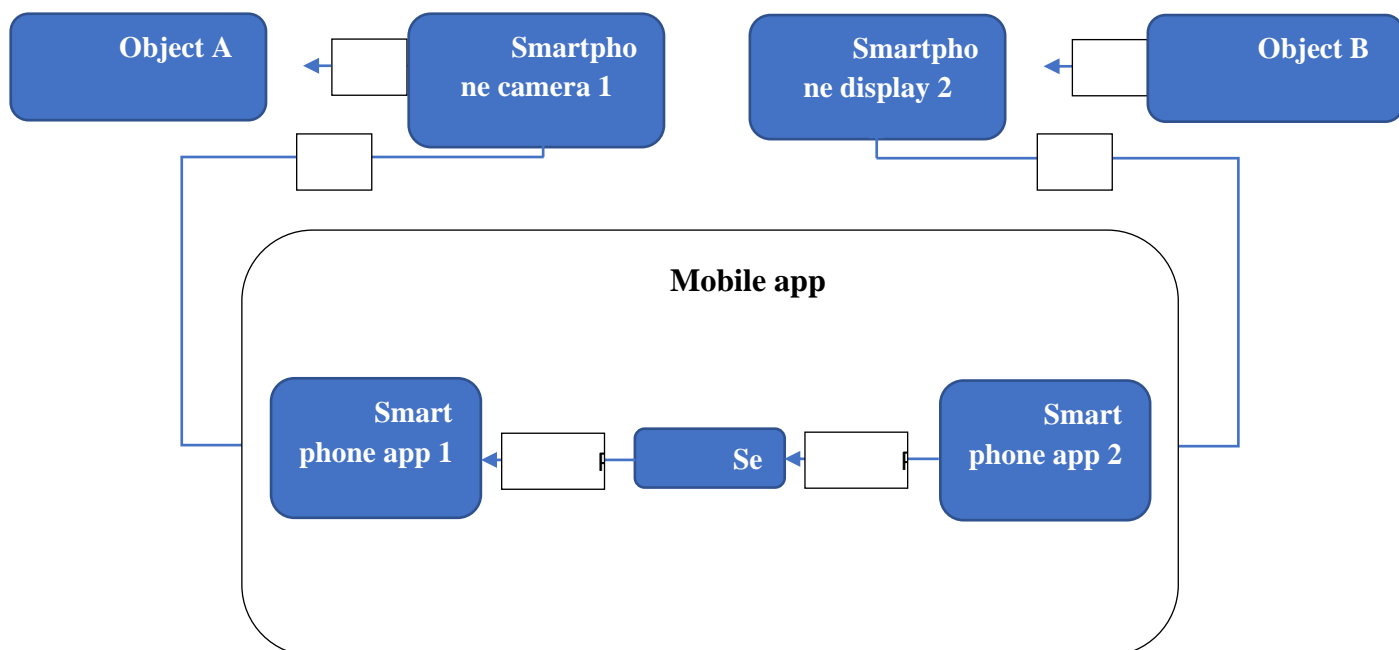


**Figure 1. The principle of operation of the startup project «EasySign». Source: developed by the author**

The solution is based on the use of smartphones that will have a sign language interpretation application installed on them, which will be developed by the company. The application uses the smartphone's camera to read gestures. Then the read data is processed on the server side and the translation results are displayed on the smartphone display(fig. 2).







**Fig. 2. Interlocutors, each with a smartphone with the app installed.**

*Source: developed by the author based on data from [4, pp. 87-91].*

The start-up initiative to create inclusive technological solutions, namely the EasySign mobile application, is an important step in creating a more inclusive society. This and similar initiatives have the potential to make a significant contribution to improving the lives of people with disabilities by helping them overcome physical and social barriers that make it difficult for them to live a full life and participate in society, including in times of war.

The start-up initiative to create inclusive technology solutions, namely the EasySign mobile application, is an important step towards creating a more inclusive society. This and similar initiatives have the potential to make a significant contribution to improving the lives of people with disabilities by helping them overcome the physical and social barriers that make it difficult for them to live a full life and participate in society, including in times of war.

In order for startup initiatives in general to develop effectively and fulfil their potential, it is important to consider the following recommendations that will enable startup initiatives to develop useful and effective inclusive technology solutions:

- Involve representatives of the disabled community in the development of inclusive technology solutions.
- Conduct research and testing of the developed technologies to assess their effectiveness and safety.
- Collaborate with government agencies and the private sector to ensure accessibility and dissemination of the developed technologies.

**References:**

1. Rights of persons with disabilities during the war in Ukraine. Kharkiv Institute of Social Research (KhISR), League of the Strong (LS), National Assembly of People with Disabilities (NAPD), European Disability Forum (EDF). URL: <https://www.edf-feph.org/content/uploads/2023/02/PDF-Summary-of-monitoring-report-Rights-of-persons-with-disabilities-during-the-war-in-Ukraine.pdf> (accessed 14.04.2024).
2. Ministry of Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine. URL: <https://minre.gov.ua/en/2023/09/25/there-are-three-million-individuals-with-disabilities-in-ukraine/> (accessed 14.04.2024).
3. Yaroshenko M.O., Varfolomieiev A.Y., Yaganov P.O. Inertial gesture recognition system. *Microsystems, Electronics and Acoustics*. 2019. № 24 (5). P. 42-47. URL: <http://elc.kpi.ua/article/view/193295/197535>(accessed 14.04.2024).
4. Shapoval I.V., Lebedev D.Y. Algorithm of the AES encoder device operation. *Problems of informatisation and management*. 2016. № 1 (53). P. 87-91. URL: [https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/part\\_1/10.pdf](https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/part_1/10.pdf) (accessed 14.04.2024).

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

**Безсонова Ольга Валеріївна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ЧИННИКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН**

Вивчення структури та чинників сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі у контексті освітніх змін є актуальним для розуміння та підтримки психологічного благополуччя у закладах освіти. До того ж, один із основних ресурсів і цінностей будь-якої установи – це її працівники. Здатність людей до виконання своїх обов'язків і досягнення цілей освітньої установи залежить від їх компетентності та досвіду. Отже, для забезпечення успішної та ефективної роботи працівника необхідно створити відповідні умови праці, які б відповідали їх потребам і вимогам. Тому однією з важливих передумов ефективної роботи закладу освіти є забезпечення відповідних психологічних умов. Особливе значення має створення сприятливого психологічного клімату, який виступає як результат управлінських заходів і відображає єдність цінностей та орієнтацій педагогічного колективу [4].

**Мета статті** полягає в розгляді структури та визначенні ключових чинників, які сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти в умовах постійних освітніх змін.

У психологічному кліматі виокремлюють два ключових компоненти: соціальний та моральний. Соціальний компонент визначається через особливості соціальних взаємозв'язків між працівниками, що перебувають у прямому контакті один з одним. Він формується на основі характеру їх взаємодії та стосунків, включаючи неофіційні.

Моральний компонент визначається відношенням співробітників до виконуваної ними діяльності, дотриманням встановлених норм і правил, а також загальним рівнем задоволення працею та її результатами. Відповідно, психологічний клімат можна умовно поділити на соціально-психологічний і морально-психологічний. Перший визначається груповими настроями, що формуються через міжособистісні відносини у колективі, тоді як другий залежить від загальної задоволеності співробітників умовами праці та самою процесом праці.

Можемо зазначити, що психологічний клімат є складним явищем, яке має багато аспектів, або структурні елементи, які можуть бути систематизовані за різними критеріями.

Один із критеріїв, який можна використовувати для класифікації та структурування психологічного клімату, як «ставлення членів колективу до об'єктів зовнішнього світу» [2, с. 290].

За цим критерієм Карамушка Л. виділяє чотири структурні елементи психологічного клімату в педагогічному колективі, які показують ставлення освітніх колективів:

- ставлення до загальної справи;
- ставлення один одного;
- ставлення до світу в цілому;
- ставлення до самих себе [2, с. 290]

Завдяки другому критерію – міри репрезентації, науковці виділяють такі основні аспекти у структурі психологічного клімату, а саме: психологічний, соціальний та соціально- психологічний [2].

Психологічний аспект клімату виявляється у різних інтелектуальних, емоційних та вольових станах та характеристиках освітніх колективів.

Соціальний аспект в психологічному кліматі освітніх установ відображає ступінь представленості соціальних вимог, які ставить суспільство на певному етапі його розвитку.

Соціально-психологічний аспект відображається у комплексних показниках групової психології, які є важливими для збереження єдності колективу та його ефективного функціонування як відносно самостійної групи людей.

Це включає такі характеристики колективу, як рівень взаємодопомоги, згуртованість, єдність, близькість між членами групи, а також схожість у їхніх думках, оцінках та настановах [2]

Отже, науковці відзначають, що психологічний клімат, що притаманний різним освітнім групам, може мати різні характеристики, структурні аспекти та спрямованість.

Хриков Є. М. зазначає, що при формуванні психологічного клімату необхідно враховувати кілька ключових характеристик. Серед них:

1) Загальна задоволеність педагогів своєю працею і окремими її складовими.

2) Характер взаємовідносин у підсистемах: «керівник-педагог», «педагог-педагог», «педагог-учень», «педагог-батьки».

3) Панівний настрій та емоційний стан членів колективу [4, с. 95].

Задоволеність педагогів своєю роботою залежить від професійного розвитку, умов праці та оцінки результатів працівників.

Взаємодія в підсистемах «керівник-педагог», «педагог-педагог», «педагог-учень», «педагог-батьки» має бути побудована на взаємоповазі, відкритості, взаєморозумінні та співпраці. Посилення позитивних взаємовідносин між усіма учасниками освітнього процесу сприяє створенню

позитивного психологічного клімату та підвищує ефективність навчального процесу.

Панівний настрій визначає загальний тон та атмосферу, що панує в колективі. Він може бути позитивний або негативний. Позитивний панівний настрій сприяє відчуттю комфорту, підтримки та довіри серед учасників колективу. Це сприяє кращій комунікації та співпраці. Негативний панівний настрій може призвести до напруженості, конфліктів та загальної незадоволеності. Слід зазначити, що емоційний стан кожного члена колективу також впливає на загальний емоційний клімат в навчальному закладі. Важливо підтримувати сприятливу атмосферу, що дозволить учасникам висловлювати свої емоції, відчувати підтримку та розуміння. Емоційна підтримка сприяє зниженню стресу, покращенню психологічного благополуччя та підвищенню продуктивності праці.

Підкреслимо, що для покращення панівного настрою та емоційного стану в колективі необхідно створити сприятливу атмосферу, де кожен член відчуває підтримку та повагу. Це може бути досягнуто шляхом відкритої комунікації, підтримки, співчуття та розвитку емоційної інтелігентності. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та впливати на фактори, які можуть викликати стрес у членів колективу.

Зауважимо, що під час формування психологічного клімату значний вплив на нього здійснюють не тільки мікросередовище, а й фактори макросередовища. Жоден колектив не може існувати та розвиватись ізольовано від навколишнього світу.

Серед таких факторів можна виокремити:

- тенденції науково-технічного процесу в різний період розвитку суспільства;
- особливості суспільно-економічної формації на певному етапі розвитку суспільства;
- особливості діяльності вищих за рівнем управлінських органів;
- соціально-психологічні особливості територіального району, де знаходиться організація [1].

Ці чинники макросередовища можуть впливати на настрій та емоційний стан членів колективу, формуючи загальну атмосферу в організації. Таким чином, успішне формування психологічного клімату вимагає уваги до обох внутрішніх і зовнішніх аспектів середовища.

Таким чином психологічний клімат у педагогічному колективі – це стійка система міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості кожного члена колективу. Для досягнення цілей необхідно мати чітко визначені завдання та налагоджені взаємини серед учасників колективу.

Стан спільної роботи залежить від результативності та успішності взаємодії між працівниками, а також впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Підкреслимо, що сприятливий психологічний

клімат – це запорука успішної роботи педагогічного колективу та високої якості освітнього процесу.

Отже, аналіз джерельної бази дослідження, а саме закони України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту» та національну програму «Освіта. Україна XXI століття» дає можливість зазначити, що в умовах освітніх змін сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти стає ще більш важливим, оскільки зміни вимагають від педагогів адаптації, навчання нових методик та співпраці для досягнення спільних цілей [3]. Нижче подано чинники, які сприяють створенню сприятливого психологічного клімату.

У таких умовах створенню сприятливого психологічного клімату сприяє:

- забезпечення відкритої та ефективної комунікації між членами колективу для обговорення ідей, проблем та рішень;
- забезпечення можливостей для постійного професійного розвитку педагогічного колективу через семінари, тренінги, майстер-класи тощо (використання новітніх підходів у навчанні);
- відзначення успіхів та досягнень педагогів у роботі (подоланні викликів);
- поширення культури відкритості до інновацій та готовності до впровадження нових ідей;
- створення механізмів для самопідтримки та підтримки колег у складних ситуаціях (подолання професійного вигорання);
- забезпечення зручних умов праці та відпочинку для педагогів.

Ці чинники допомагають створити сприятливий психологічний клімат в педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти, що сприяє ефективному навчанню та розвитку як педагогічних працівників, так і учнів. А ключовим аспектом у цьому є створення сприятливих умов праці.

**Висновки.** Успішне створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі не лише сприяє ефективному навчанню та розвитку освітнього закладу, але й робить його більш різноманітним, динамічним та готовим до змін, що є ключовим для адаптації до сучасних викликів освітнього процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мафтин Л., Предик А. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі сучасного загальноосвітнього навчального закладу в умовах освітніх змін. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2020, № 5–6 (214-224). URL: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/21.pdf> (дата звернення 23.03.2024).

2. Карамушка Л. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.04.2024).

4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 365 с.

**Борисова – Ярига Аліна Миколаївна,**  
аспірант кафедри публічного управління і  
міжнародної економіки Миколаївського  
національного аграрного університету,  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0727-5889>

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ**

Туристична галузь інтегрує в собі як високотехнологічні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності, що формує високий рівень вимог до системи підготовки кадрів. Узагальнення накопиченого теоретичного та практичного досвіду свідчить, що багато актуальних питань розвитку системи підготовки кадрів для індустрії туризму не знайшли належного наукового відображення.

Заважає розвитку якості освіти й недостатня сформованість ринку освітніх послуг; брак механізмів орієнтації на потреби суспільства; недостатність науково-інформаційного й кадрового забезпечення вищої професійної освіти та її інноваційної бази. Тому актуальним залишається питання адаптації світового досвіду підготовки фахівців туристичної галузі до умов освітньої системи України.

**Мета:** охарактеризувати наявні можливості для підготовки кадрів для туристичної галузі регіону.

У дослідженні використано сукупність різноманітних методів: статистичних, формально-логічних, економічно-математичних, програмно-цільових та інших.

Основою стабільного довгострокового розвитку України є ефективне використання кадрового потенціалу та вдосконалення механізму управління ним з метою економічного зростання та адаптації суспільства до світових глобальних змін. Кадровий потенціал є основним стратегічним ресурсом і чинником економічного розвитку регіонів, що визначає ефективність використання виробничого, фінансового й природного капіталу і безпосередньо впливає на темп та якість економічного росту.

Шляхи реформування вищої освіти, спрямовані на перетворення освіти у важливий ресурс особистісного та суспільного розвитку, який забезпечить державу високопрофесійними конкурентоспроможними фахівцями з метою розбудови міцної демократичної держави.

Розвитку якості освіти заважає недостатня сформованість ринку освітніх послуг; брак механізмів орієнтації на потреби суспільства; недостатність науково-інформаційного й кадрового забезпечення вищої професійної освіти та її інноваційної бази. Вирішенню виділених проблем може сприяти адаптація досвіду успішної підготовки фахівців туристичної галузі зарубіжних країн до умов освітньої системи України.

Головне завдання освітньої політики у сфері туризму на сучасному етапі – це досягнення сучасної якості освіти, її відповідності актуальним потребам особистості, суспільства, держави з урахуванням міжнародних стандартів [1, с. 91].

Освітні реформи і модернізація освіти повинні не лише декларуватися, а й реалізуватися як загальнонаціональне завдання, масштабна програма для країни, що проводиться за умови ефективного співробітництва всього суспільства і держави. Це важлива передумова досягнення нової якості освіти, що відповідає сучасним запитам кожного громадянина та цілого суспільства.

Для підготовки кадрів для туристичної галузі Миколаївщини варто запровадити у практику наступні заходи:

*Організація курсів та тренінгів*, метою яких є знайомство здобувачів вищої освіти та молодих спеціалістів з кращими технологіями в галузі туризму. Це допоможе підготувати кадри з необхідними знаннями та навичками для розвитку туристичної галузі. Основними етапами організації є: визначення мети та цілей курсу або тренінгу; вибір тематики та формату проведення; визначення аудиторії та обсягу групи; пошук викладачів або тренерів, які мають достатній досвід та знання для проведення курсу або тренінгу; розробка програми курсу; визначення місця та часу проведення; реклама та просування курсу або тренінгу серед цільової аудиторії; реєстрація учасників та збір оплати за участь; проведення курсу; оцінка результатів та підготовка звіту.

У процесі організації курсу або тренінгу важливо враховувати потреби та очікування учасників, забезпечити якісну підготовку викладачів та тренерів, а також забезпечити належний рівень комунікації та взаємодії між учасниками.

*Співпраця туристичних компаній з закладами вищої освіти.* Цей напрям полягає в тому, щоб укладати договори про співпрацю з закладами вищої освіти, що надають освіту з туризму, що допоможе залучити здобувачів вищої освіти до роботи у галузі та покращити якість підготовки фахівців.

*Організація стажувань та практик*, метою якої є залучення здобувачів вищої освіти та молодих фахівців з туризму до роботи у кращих компаніях, що допоможе їм отримати практичні навички та досвід роботи у галузі, а також забезпечує підприємствам можливість ознайомитися з потенційними працівниками.



*Рекрутинг та підбір персоналу.* Метою є проведення рекрутингу осіб з необхідними знаннями та навичками для роботи у туристичній галузі, що допоможе залучати найкращих спеціалістів до розвитку галузі.

*Моніторинг розвитку кар'єри працівників.* Основною метою якого є забезпечення можливості для подальшого розвитку та професійного зростання фахівців.

Проаналізувавши пропозиції закладів вищої освіти Миколаївської області, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» для туристичної галузі регіону, ми виявили тільки два заклади – Миколаївський національний аграрний університет та Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика.

Миколаївський національний аграрний університет – це провідний заклад вищої освіти Півдня України. В університеті можна здобути знання зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація», а саме менеджер з туризму. Університет надає можливість поїхати на закордонну практику, ознайомитися з культурою і традиціями країни, удосконалити свою іноземну мову. Менеджер з туризму повинен знати іноземну мову, географію, кліматичні, культурні, соціально-економічні та інші особливості відвідуваних туристами країн, бути обізнаним у правилах паспортно-візових служб. І особливу увагу приділяти спілкуванню із клієнтами.[2]

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація» – це галузь знань, що вивчає принципи та організацію туристичної діяльності, включаючи аналіз туристичного ринку, планування та розробку туристичних маршрутів та продуктів, організацію інформаційної підтримки для туристів, оцінку економічного впливу туризму на регіон, здійснення маркетингових досліджень та просування туристичних продуктів.

Здобувачі вищої освіти спеціальності «Туризм і рекреація» отримують знання та практичні навички, що дозволяють їм працювати у різних сферах туризму, включаючи туристичні агентства, готелі та курорти, транспортні компанії, місцеві влади, культурно-розважальні заклади та інші організації, пов'язані з туризмом. Основні навички, які розвивають здобувають на спеціальності «Туризм і рекреація», включають:

- аналіз туристичного ринку та його тенденцій;
- планування та розробка туристичних маршрутів та продуктів;
- організація та координація туристичних подій та заходів;
- розробка та виконання маркетингових стратегій та планів;
- здійснення інформаційної підтримки для туристів;
- оцінка економічного впливу туризму на регіон;
- управління персоналом у туристичній галузі.

Крім того, здобувачі вищої освіти спеціальності «Туризм і рекреація» повинні мати добрі знання з географії, історії, культури та мовних навичок.

Метою освітньо-професійної програми «Туризм» – формування загальних та фахових компетентностей для успішного здійснення професійної діяльності у сфері рекреації і туризму. Акцент освітньо-професійної програми «Туризм» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти фахових компетентностей щодо вміння планувати, організовувати та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів у процесі надання й реалізації туристичного продукту.

Під час розроблення освітньої програми враховано сучасні тенденції розвитку сфери туризму, зокрема, регіональні потреби. Випускник освітнього ступеню «молодший бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» здатний виконувати професійні види робіт та обіймати посади фахівців, посадові обов'язки яких вимагають володіння компетентностями за фахом відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003:2010»: екскурсовод (3414); інструктор оздоровчо-спортивного туризму (за видами туризму) (3414); організатор подорожей (екскурсій) (3414); фахівець з готельного обслуговування (3414); організатор туристичної і готельної діяльності (3414); фахівець з розвитку сільського туризму (3414); фахівець з туристичного обслуговування (3414); фахівець із організації дозвілля (3414); фахівець із спеціалізованого обслуговування (3414); фахівець із туристичної безпеки (3414); фахівець із конференц-сервісу (3414).

Особливістю освітньої програма є надання системи професійних знань та практичних навичок у сфері туризму на початковому рівні (короткий цикл) вищої освіти. Формує фахівців для потреб регіону з креативним мисленням, здатних застосовувати не лише існуючі на практиці знання, уміння й навички, а й приймати оригінальні та нестандартні рішення у ситуаціях, що виникають у професійній діяльності. Поряд із цим, до особливостей ОПП відносяться:

- підготовка фахівців для сфери зеленого, екологічного та активного туризму;
- розвиток у здобувачів навичок з організації туристичної діяльності та особливостей обслуговування туристів в умовах виробництва: базах практик та структурному підрозділі університету (Навчально-науково-практичний центр).

Професійна практика – заключна ланка практичної підготовки. Проводиться в індивідуальному порядку на базі конкретного господарства або підприємства. Метою цієї практики є оволодіння професійним досвідом та готовність випускника до самостійної трудової діяльності, збір матеріалів для написання дипломної або магістерської роботи.

Міжнародний класичний університет імені П. Орлика – це комплекс недержавних навчальних закладів, існуючих в Україні з 1996 року. Комплекс Міжнародного класичного університету – це комфортні можливості отримання освіти від дитячого садка, школи, мережі робітничих професій, курсової підготовки до коледжу і університетів в Україні і Євросоюзі. Денна та заочна форма здобуття освіти, використання елементів дистанційної

підготовки, створення навчальних груп, що працюють у вихідні дні, мережа інформаційних центрів у населених пунктах півдня України, дозволяють найбільш гармонійно поєднати навчання з роботою, пізнати професію, поєднати наукову і бізнес-практики.

Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика готує фахівців за освітнім ступенем «Бакалавр»: спеціальність «Туризм» та за освітньо-науковим ступенем «Магістр».

Навчальним планом передбачене поглиблене вивчення фахових дисциплін, та іноземної мови. Забезпечується також і безперервна комп'ютерна підготовка, що дає можливість майбутнім спеціалістам орієнтуватися в інформаційному просторі.

Широко використовуються активні форми навчання, такі, як проблемні лекції, ситуаційні семінари, рольові ігри, виконання індивідуальних завдань практичного напрямку, тренінги.

Окрема уваги приділяється практичній підготовці майбутніх фахівців. На факультеті використовуються елементи дуальної освіти. Завдяки постійній роботі по розширенню міжнародної співпраці, здобувачі вищої освіти мають змогу проходити стажування за кордоном, приймати участь в програмі одночасного навчання в МКУ ім. П.Орлика та в європейських закладах вищої освіти.

Освітня програма підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» розроблена на базі Стандарту вищої освіти за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» галузі знань 24 «Сфера обслуговування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [3]

**Висновки.** Формування кадрового потенціалу у туристичній галузі Миколаївщини є ключовим аспектом для розвитку туризму в регіоні. Виділені в результаті дослідження заходи та їх напрями реалізації сприятимуть підвищенню кваліфікації, навичок та зацікавленості фахівців та здобувачів освіти у туристичній галузі. Важливо залучати молодь, створюючи умови для їхнього професійного зростання. Розвиток кадрового потенціалу сприятиме підвищенню якості обслуговування туристів, розширенню туристичної інфраструктури та загальному позитивному іміджу Миколаївщини як туристичного напрямку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кремень В. Г. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму : Монограф. Київ: Педагогічна думка, 2012. 368 с. с.91

2. Сайт Миколаївського національного аграрного університету URL: <https://www.mnau.edu.ua/org-navch-proz/> (дата звернення 28.02.2024)

3 Сайт Міжнародного класичного університету ім. П.Орлика URL: <https://mku.edu.ua/kafedra-gotelno-restorannoyi-spravy-ta-turyzmu/>

**Вовк Світлана Олександрівна,**  
доктор політичних наук, доцент,  
завідувачка кафедри політології і міжнародних відносин  
Державний заклад «Луганський національний  
Університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6171-4782>

## **РЕАКЦІЯ НА ВІЙНУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ІНІЦІАТИВ В УКРАЇНІ ТА РОСІЇ**

Російсько-українська війна поставила низку нових завдань перед нашою державою, зокрема і освітянами. Відповідно, формування критичного мислення громадян України набуло статусу одного з чинників національної безпеки, збереження суверенітету і відновлення територіальної цінності. Освітні стратегії, які визначають спосіб мислення та сприйняття інформації населенням, зумовлюють реакцію суспільства на війну, і це стосується як нашої держави так і країни-агресора.

Освітні стратегії України в умовах російсько-української війни спрямовані, в першу чергу, на формування навичок аналізу медійних повідомлень та інформаційних кампаній, що дозволяє орієнтуватися у фактах і протистояти маніпуляціям в інформаційному просторі. Аналіз освітнього середовища дозволяє виокремити декілька напрямів стратегії щодо формування критичного мислення.

1. Розробка та запровадження освітніх курсів з медіаграмотності, головна які спрямовані на розвиток критичного аналізу медійних повідомлень: «Медіаграмотність для освітян» [10], «Very Verified: онлайн-курс з медіаграмотності» [2], «Медіаграмотний спротив: спілкуємося на рівних» [9], «Експрес-медіаграмотність для підлітків» [4] тощо. Як правило зміст курсів включає ознайомлення з основними концепціями та термінами, пов'язаними з медійною грамотністю, що є основою для подальшого розуміння тематики; містить вправи з критичного аналізу медійних текстів, зокрема статей, відеоматеріалів, соціальних мереж; завдання з виявлення різних маніпулятивних прийомів, які використовуються з метою впливу на громадську думку. Кожен курс ставить за мету допомогти учасниками освітнього процесу розуміти методи та наслідки пропагандистських кампаній у медійному просторі, а також надати інструменти для ефективного протистояння впливу пропаганди.

2. Використання методу «кейс-стаді» (case-study) в освітньому процесі, як от: «Роль медіа в інформаційній боротьбі: огляд стратегій». Використання цього методу є неоціненним інструментом для формування критичного мислення, оскільки надає можливість учасниками освітнього процесу аналізувати конкретні ситуації в рамках війни, такі як бойові дії, політичні рішення або реакції міжнародного співтовариства. Стимулювання дискусій

про різні підходи до вирішення проблеми або ситуації дозволяє навчити аналізу та оцінюванню інформації з наданням обґрунтованих висновків.

3. Проведення форумів, дискусій або семінарів («Уроки російського вторгнення в Україну», «Протидія негативним інформаційним та психологічним впливам на людину і суспільство» [13], «Інформаційна гігієна» [5] тощо), що стало важливою складовою боротьби з інформаційною пропагандою та дезінформацією. Такі заходи спрямовані на створення відкритого простору для обговорення найбільш актуальних питань, виявлення пропагандистських методів та обміну досвідом інформаційного спротиву. Запрошення на такі заходи експертів з різних галузей, таких як журналісти, активісти та політичні аналітики, сприяє об'єктивному обговоренню та розкриттю різних аспектів проблеми. Активна участь аудиторії забезпечує розмаїття поглядів та досвіду, що сприяє поглибленню розуміння проблеми та пошуку рішень. Саме останнє, викликає активні дискусії та сприяє розвитку інноваційних підходів. Створення мережі підтримки між учасниками таких заходів сприяє обміну досвідом та підтримці в реалізації спільних ініціатив.

4. Залучення експертів до освітнього процесу, проведення останніми майстер-класів («Особливості українського фіксерства: аналізуємо кейси» [11], «Російсько-українська війна: як аналізувати без міфів» [3], «Російсько-українська війна: виклики сьогодення» [7] тощо), що надає можливість тримати доступ до спеціалізованих знань та досвіду експертів. Майстер-класи сприяють глибокому розумінню складних питань, що виникають у зв'язку з війною та інформаційною агресією, та дозволяють учасникам освітнього процесу розвивати критичне мислення та аналітичні навички.

Аналіз освітніх стратегій країни-агресора, дозволяє говорити про використання ініціатив, що спрямовані на підтримку державної лінії щодо агресії проти України, в першу чергу, це розповсюдження державної пропаганди через освітні заклади [6], [1] та медіа з метою формування позитивного світогляду щодо російської державності та дій на міжнародній арені. Тобто, росія спрямовує зусилля на формування світогляду російських громадян, який сприяє затвердженню влади та легітимізації дій російських владних структур. До освітнього процесу країна-агресор запроваджує «правильні погляди» на події російсько-української війни. Варто підкреслити, що освітні ініціативи включають елементи цензури [12] та контролю за розповсюдженням інформації, що не відповідає офіційній державній позиції. Також запроваджуються заходи з обмеження доступу до альтернативних джерел інформації та обміну думками, що заважає розвитку критичного мислення серед населення. Тобто, стратегії спрямовані на зміцнення підтримки державної політики та формування однозначного світогляду серед населення в умовах так званої «спеціальної воєнної операції».

Таким чином, українські освітні ініціативи спрямовані на розвиток критичного мислення та аналізу медійної інформації, надаючи населенню

інструменти для протистояння маніпуляціям та пропаганді в інформаційному просторі, включають розробку освітніх курсів з медіаграмотності, використання методу «кейс-стаді» та проведення форумів та дискусій. Російські ініціативи ж ставлять за мету формування світогляду з підтримки агресивної державної політики, розповсюдження державної пропаганди та обмеження доступу до альтернативних джерел інформації.

#### Список використаних джерел:

1. Insider: Росія проводить уроки пропаганди в школах, поширюючи серед дітей наратив про «готовність померти за свою країну». URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/31129/2023-02-04-insider-rosiya-provodyt-uroku-propagandy-v-shkolakh-poshyruyuyuchy-sered-ditey-narytv-pro-gotovnist-pomerty-za-svoyu-krainu/> (дата звернення: 10.03.2014)
2. Very Verified: онлайн-курс з медіаграмотності. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/very-verified> (дата звернення: 10.03.2014)
3. Відбувся семінар з інформаційних можливостей «Уроки російського вторгнення в Україну». URL: <https://cpd.gov.ua/events/vidbuvsya-seminar-z-informacijnyh-mozhlyvostej-ircs-uroky-rosijskogo-vtorgnennya-v-ukrayinu/> (дата звернення: 10.03.2014)
4. Експрес-медіаграмотність для підлітків. URL: <https://www.aup.com.ua/news/aup-prezentovala-onlayn-kurs-ekspre/> (дата звернення: 10.03.2014)
5. Інформаційна гігієна: у Чернівцях відбувся семінар щодо боротьби з фейками та кібербезпеки. URL: <https://promin.cv.ua/2022/07/11/informatsiina-hihiiena-u-chernivtsiakh-vidbuvsia-seminar-shchodo-borotby-z-feikamy-ta-kiberbezpeky.html> (дата звернення: 10.03.2014)
6. Кремль дійсно подвоює свої пропагандистські наративи: як Росія поширює пропаганду серед дітей та підлітків. URL: <https://suspilne.media/culture/548845-kreml-dijsno-podvoue-svoi-propagandistski-narativi-ak-rosia-posirue-propagandu-sered-ditej-ta-pidlitkiv/> (дата звернення: 10.03.2014)
7. Майстер-клас «Російсько-українська війна: виклики сьогодення». URL: <http://fmv.nau.edu.ua> (дата звернення: 10.03.2014)
8. Майстер-клас на тему: «Російсько-українська війна: як аналізувати без міфів». URL: <https://www.iir.edu.ua/news/mayster-klas-na-temu-rosiysko-ukrayinska-viyna-yak-analizuvaty-bez-mifiv> (дата звернення: 10.03.2014)
9. Медіаграмотний спротив: спілкуємося на рівних. URL: <https://eduhub.in.ua/courses/onlayn-kurs-mediagramotniy-sprotiv-spilkuemos-na-rivnih> (дата звернення: 10.03.2014)
10. Медіаграмотність для освітян. Prometheus. URL: [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:CZ+MEDIA101+2018\\_T3/](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:CZ+MEDIA101+2018_T3/) (дата звернення: 10.03.2014)
11. Онлайн мастер клас ІДПО від Ореста Семонтьока: «Особливості українського фіксерства: аналізуємо кейси». URL: <https://idpo.org.ua/announcements/5336-onlajn-majster-klas-idpo-vid-oresta->

[semotyuka-osoblivosti-ukra%D1%97nskogo-fikserstva-analizuyemo-kejsi.html](https://semotyuka-osoblivosti-ukra%D1%97nskogo-fikserstva-analizuyemo-kejsi.html)

(дата звернення: 10.03.2014)

12. Російська цензура в навчальних закладах посилюється перед виборами президента – британська розвідка. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/russia/rosijska-tsenzura-v-navchalnih-zakladah-posilyuetsya-pered-viborami-prezidenta-britanska-rozvidka.htm> (дата звернення: 10.03.2014)

13. Семінар: «Протидія негативним інформаційним та психологічним впливам на людину і суспільство». URL: <https://utrpi.org.ua/seminar-protydiya-negatyvnym-informatsijnym-ta-psyhologichnym-vplyvam-na-lyudynu-i-suspilstvo/> (дата звернення: 10.03.2014)

**Гамбург Інна Аркадіївна,**

к.ю.н., доцент, доцент кафедри цивільного, адміністративного та фінансового права Класичного приватного університету, м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9315-8987>

**Бойчук Катерина Миколаївна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Навколишній світ, а тим більше людське суспільство, динамічно розвивається, змінюється, і відповідно система освіти повинна йти в ногу з цими змінами. У цьому процесі модель освіти, де вчитель викладає матеріал в класі, а учні пасивно його засвоюють, не відповідає потребам суспільства. Одним з пріоритетних напрямків розбудови сучасної освіти є впровадження технологій дистанційного навчання у навчальний процес, яку фахівці називають освітньою системою ХХІ століття [2, с. 140]. Україна у зв'язку з гострою епідеміологічною ситуацією у світі, пов'язаною з пандемією COVID-19 у 2020 р., а вдруге – з повномаштабним вторгненням та проголошенням воєнного стану з 24.02.2022 р. вимушена була досить швидко адаптуватись до дистанційного формату, не втрачаючи при цьому якість та ефективність освіти.

Досвід впровадження дистанційного навчання в Україні показує, що ми відстаємо від розвинутих країн у застосуванні технологій дистанційного навчання при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців різних галузей і рівнів. Також має місце суттєве відставання телекомунікаційних мереж передачі даних, які відзначаються недостатньою пропускну здатністю, надійністю зв'язку та його низькою якістю. До того ж



існують проблеми з нормативно-правовим забезпеченням, що регламентує і забезпечує діяльність закладів освіти у напрямку впровадження дистанційного навчання як рівноцінної форми з очною, заочною та екстернатом.

**Мета дослідження** – визначення проблем сучасного стану впровадження дистанційного навчання в Україні та формулювання пропозицій щодо його вдосконалення.

Опанувавши стан впровадження дистанційного навчання в Україні в останні роки, виявлено низку основних показників. Для наочності представимо їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1

### Показники впровадження дистанційної освіти

Рік	Показники впровадження дистанційної освіти
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дистанційне навчання використовувалося лише в деяких гімназіях;</li> <li>– найпоширенішими платформами для дистанційного навчання були Moodle та Google Classroom;</li> <li>– вчителі переважно використовували лекції онлайн та відеоуроки;</li> <li>– більшість заклади освіти не мали достатньо комп'ютерів та планшетів для забезпечення всіх учнів; <ul style="list-style-type: none"> <li>– не всі педагоги мали достатню кваліфікацію для ведення дистанційного навчання</li> </ul> </li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>– через пандемію COVID-19 дистанційне навчання стало необхідністю;</li> <li>– більшість заклади освіти перейшли на дистанційне навчання; <ul style="list-style-type: none"> <li>– з'явилися нові платформи для дистанційного навчання, такі як Zoom та Microsoft Teams;</li> <li>– вчителі почали використовувати більше інтерактивних методів та прийомів, таких як дискусії на форумах та онлайн-тестування;</li> <li>– держава виділила кошти на покращення технічного оснащення заклади освіти</li> </ul> </li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дистанційне навчання стало невід'ємною частиною навчання.</li> <li>– гімназії почали накопичувати досвід роботи з дистанційним навчанням;</li> <li>– з'явилися методичні рекомендації для педагогів з питань ведення дистанційного навчання;</li> <li>– підвищилась кваліфікація педагогів у питаннях використання інформаційно-комунікативних технологій</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>– війна в Україні змусила багато заклади освіти знову перейти на дистанційне навчання;</li> <li>– з'явилися нові виклики, такі як відсутність доступу до Інтернету та бомбардування шкіл;</li> <li>– міжнародна спільнота надала допомогу Україні в забезпеченні закладів освіти необхідними ресурсами для дистанційного навчання</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дистанційне навчання продовжує відігравати важливу роль в освіті;</li> <li>– гімназії шукають нові шляхи для покращення якості дистанційного навчання;</li> <li>– зростає потреба в інклюзивному та доступному дистанційному навчанні</li> </ul>



Реалізація дистанційного навчання в Україні базується на положеннях нормативно-правових актів, перший з яких був прийнятий у 2003 р. У ПРОГРАМІ розвитку системи дистанційного навчання на 2004-2006 роки, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 23.09.2003 р. [3], було визначено, що розвиток дистанційного навчання почав прискорюватися з прийняттям Законів України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 р. [4] (закон втратив чинність з 01.03.2023 р. після прийняття та вступу в дію нового закону [5]) та «Про вищу освіту» від 17.01.2002 р. [6] (закон втратив чинність з 06.09.2014 р. після прийняття нового закону [7]).

На сьогодні чинними спеціальними нормативно-правовими актами, що регламентують питання навчально-методичного, науково-методичного, інформаційного забезпечення організації навчально-виховного процесу за дистанційною формою навчання є: Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» від 25.04.2013 р. [8]; Наказ Міністерства освіти і науки України «Деякі питання організації дистанційного навчання» від 08.09.2020 р. [1] та ін. Проте залишаються неврегульованими багато питань, зокрема, оцінювання у дистанційній формі; особливості здійснення «змішаного навчання»; організація навчання учасників освітнього процесу інформаційно-комунікаційним технологіям тощо. Тож чинне законодавство потребує вдосконалення.

Дослідження досвіду впровадження дистанційного навчання в країнах світу, та, зокрема, в Україні, показує, що використання дистанційного навчання дає такі переваги як: безпечне навчання з дому, що є надійним, ніж відвідування школи під час пандемії або війни; доступне для всіх учнів, зокрема для осіб з інвалідністю; дає можливість навчатися в будь-якому місці та в будь-який час.

Безумовно, є і недоліки:

- не всі учні мають доступ до комп'ютерів, планшетів або смартфонів, а також до надійного Інтернет-з'єднання;
- нерівність у навчанні. Ця проблема може посилюватися через дистанційне навчання, адже учні з кращим доступом до технологій та ресурсів матимуть більше можливостей для успішного навчання;
- відсутність мотивації. Деяким учням може бути складно мотивувати себе до самостійного навчання вдома;
- проблеми з комунікацією. може бути складно підтримувати ефективну комунікацію між вчителями, учнями та батьками;
- збільшення навантаження на вчителів. Вчителям може бути складно адаптувати свої методи викладання до онлайн-середовища, а також справлятися з додатковим навантаженням, пов'язаним з онлайн-навчанням;
- мінімізація емоційного контакту з учнями, повноцінного живого спілкування з колегами та учнями тощо.

Незважаючи на недоліки, в певних умовах дистанційне навчання може бути ефективним способом здобуття освіти. Воно, безумовно, не повинно замінити повністю традиційну систему освіти, а має доповнювати її.

Впровадження дистанційного навчання в Україні висвітило низку проблем у організації всієї системи освіти, тому певним чином мала вплив на розвиток освіти як в Україні, так і у всьому світі. Важливо, щоб в країні була ретельно напрацьована, детально регламентована законодавча база, а система дистанційного навчання відповідала би законодавчим та нормативним вимогам, з безумовним врахуванням особливостей та потреб учасників навчального процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Деякі питання організації дистанційного навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text> (дата звернення 01.04.2024).

2. Іванов Т. С. Дистанційне навчання: сутність та проблематика. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю 27 квітня 2021 року. Одеса: Військова академія. 2021. С. 140-142.

3. Про затвердження ПРОГРАМИ розвитку системи дистанційного навчання на 2004-2006 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2003 р. № 1494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1494-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.04.2024).

4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 27-28. ст. 181 (втратив чинність з 01.03.2023 р.).

5. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 51. ст. 127.

6. Про вищу освіту: Закон України від 17.01.2002 р. № 2984-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002, № 20, ст. 134 (втратив чинність з 06.09.2014 р.).

7. Про вищу освіту: Закон України від 06.09.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. ст. 2004.

8. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 р. № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#n18> (дата звернення 01.04.2024).

**Гнідаш Катерина Андріївна,**  
здобувач другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»  
кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава, Україна

## **КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Початок ХХІ ст. в Україні позначений вагомими політичними, економічними та соціальними змінами. Ринкова система стосунків істотно змінила психологію суспільства, його пріоритети та систему вартостей, вплинула на всі сфери життя й, зокрема на освіту. В сьогоденні це характеризується модернізацією її змісту, форм і методів, розробкою та апробацією новітніх освітніх технологій, появою нових типів навчальних закладів, зокрема академій, ліцеїв, гімназій, коледжів. Зазначені зміни, в свою чергу, вимагають постійної праці керівника над власним іміджем як віддзеркаленням іміджу самого закладу освіти, а також вражень, думок і суджень усіх учасників педагогічного процесу, здійснюваного в ньому.

Діяльність будь-якого закладу освіти, повинна сприяти забезпеченню відповідного рівня освіти, поліпшенню матеріальної бази закладу. Суттєве збільшення кількості навчальних закладів нового типу, організація навчання не тільки за стандартом, але й за новими авторськими програмами вчителів та інші фактори обумовили виникнення конкуренції, що вимагає від керівництва навчальних закладів особливої уваги не тільки до іміджу, а й до підбору викладачів високої кваліфікації та створенню сприятливих умов викладання та навчання, забезпеченню психологічного супроводу та співпраці з батьками.

**Мета тез** – окреслити ключові чинники впливу на імідж керівника закладу освіти.

Імідж керівника закладу освіти вкрай важливий, оскільки він відіграє ключову роль у формуванні та підтримці позитивного середовища для навчання та розвитку.

Першочерговим завданням у нашому дослідженні є розгляд змісту категорії «імідж».

Отже, слово «імідж» англійського походження (image – уявлення, образ). Розглянемо, як поняття іміджу трактується в різних словниках та наукових працях.

«Словник-довідник з професійної педагогіки» розкриває імідж як «сформований у масовій свідомості психічний образ чого-небудь (проекту, ідеї, міста, організації) чи кого-небудь (керівника і його команди, лідера, професіонала, особистості), який створюється у відповідності з певною метою і має характер стійкого стереотипу. Це особливий, тобто спеціально

сконструйований емоційно забарвлений психічний образ, який сильно впливає на емоції, поведінку та відносини особистості чи групи» [5, с.14].

В. Ф. Маценко, пояснюючи сутність поняття іміджу, зазначає: «це Ви очима інших, або те, якими Вас бачать інші (або: Ваш образ в очах інших людей)» [3, с. 5].

Отже, коли мова йде про імідж організації чи людини, йдеться про той образ, який виник в інших людей. До того ж, під образом розуміється не лише візуальний, зовнішній вигляд, а й внутрішній емоційно забарвлений психічний образ. Тобто слово «образ» вживається у широкому сенсі – як уявлення про ціннісні характеристики, значущість організації, образ мислення, дій, вчинків людини тощо [6].

Позитивний імідж підвищує привабливість організації для потенційних працівників і допомагає швидше із меншими витратами знайти потрібних працівників. Створення та підтримка позитивного іміджу на ринку праці особливо важлива для організацій, які мають обмежені фінансові ресурси і не можуть запропонувати потенційним працівникам вищу винагороду, ніж їхні конкуренти.

Розглянемо сутність позитивного іміджу.

Позитивний імідж – це позитивний образ людини, будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів, оточуючих, партнерів про образ людини, престиж організації, його товари та послуги.

На думку автора В. Маценка [3, с. 17], для формування позитивного іміджу підприємствам слід впроваджувати такі заходи:

1. Вивчати потреби клієнтів та пропонувати споживачам цінності та переваги товару чи послуги, які відповідають їх потребам та очікуванням. Такі переваги можуть містити функціональний, соціальний та емоційний характер. Постійно розширювати спектр послуг, що надаються. Використовувати нові технології.

2. Доводити інформацію до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. Максимально наблизити інформацію до клієнтів. Організувати інформаційний моніторинг.

3. Підтримувати та вдосконалювати внутрішній позитивний емоційний клімат. Вдосконалювати відносини між персоналом.

4. Проводити заходи, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність підприємства.

5. Покращувати якість менеджменту, який зобов'язаний чітко розуміти корпоративну стратегію, та впроваджувати її.

6. Удосконалювати управління персоналом, що підвищить імідж підприємства як роботодавця [3, с. 21].

Розглянемо складові позитивного іміджу.

Позитивний імідж керівника, як мотиватор діяльності підлеглих впливає на результати їхньої роботи, задоволеність працею, соціально-психологічний клімат колективу, емоційний стан кожного працівника. Особливість ролі, яку виконує керівник, полягає в безпосередньому впливі на

підлеглих, котрий повинен перебувати в дієвості виховання підлеглих особистим прикладом, вчинками і своєю поведінкою, регулярним спілкуванням, попередженням емоційної притупленості, сполученням вимогливості і демократизму, проведенням принципової діючої лінії роботи, не впадаючи в амбіції, створюючи плідну трудову атмосферу. Позитивний імідж управлінця постає важливим чинником більш досконалого функціонування організації.

Цілеспрямоване створення іміджу повинно враховувати ще й представницьку функцію керівника, здійснення якої є потрібним для успішної діяльності всієї організації.

Первинні чинники діють при першій зустрічі з керівником, йдуть раніше вторинних за часом і складають первинну, або перцептивну, стадію утворення іміджу. Вторинні фактори продовжують утворювати імідж при тривалій взаємодії з керівником, пов'язані з більш глибоким пізнанням підлеглими його особистості і складають вторинну, або діяльнісну, стадію утворення іміджу [4, с. 123].

Первинна стадія утворення іміджу особистості включає такі елементи: первинну інформацію про особистість (зовнішність, одяг, жести, манери), перше враження і галоефект, які є пов'язаними між собою. Елементи первинної інформації в процесі цілеспрямованого формування іміджу комплексно входять в структуру самопрезентації. Необхідність в презентації себе іншим людям зростає з кожним днем, особливо для тих керівників, які бажають досягти успіху. До ефективною самопрезентації схильні впевнені в собі люди, які мають адекватно-позитивну самооцінку. Складність феномена самопрезентації полягає в тому рівні зрілості керівника, який дозволяє, спираючись на реальну оцінку власних якостей та здібностей, довести свою корисність для організації [7, с. 124 – 125].

Стадія вторинного утворення іміджу відбиває характерні риси управлінської діяльності і включає такі елементи: професійні та особистісні якості, здібності, знання, уміння, навички керівника, система його спілкування та поведінки. Вплив елементів первинної стадії поширюється на елементи вторинної, діяльнісної стадії, коли характер першого враження або ефекту ореолу продовжує впливати на загальний характер образу, який складається на вторинній стадії.

Спираючись на наявні визначення іміджу, виділимо його основні складові. Найбільш значущі з них: зовнішній вигляд; використання вербальних і невербальних засобів спілкування; внутрішня відповідність образу професії – внутрішнє «Я» [1, с. 36].

Другим чинником впровадження демократичного стилю керівництва є формування команди. Важливі для організації рішення приймає не авторитарний лідер, а команда з восьми енергійних, лояльних до організації та креативних співробітників. Команди можуть бути тимчасовими, наприклад, для розробки конкретного проекту (наприклад, підготовка свята або семінару, який є основою діяльності установи). Існують також постійні команди, які разом з керівниками приймають важливі для організації

рішення. Звичайно, останнє слово залишається за керівником, оскільки він несе адміністративну та юридичну відповідальність за діяльність організації. Однак за такого підходу команда розділяє цю відповідальність на психологічному рівні.

Мета будь-якого лідера-створити позитивний імідж закладу, який зробить його більш конкурентоспроможним, приверне увагу громадськості, пришвидшить процес прийняття, збільшить кількість прихильників та активізує фінансові, інформаційні, людські та матеріальні ресурси.

Створення позитивного іміджу є головним чинником, що визначає успіх діяльності лідера. Ваша здатність впливати на людей залежить не тільки від вашої сили, інтелекту та волі, але й від того, яке враження та привабливість ви створюєте.

**Висновки.** Отже, зв'язок «імідж керівника закладу освіти-імідж закладу освіти» нагадує нам, що керівник є головним представником закладу, до якого він або вона належить, і саме через імідж керівника інші оцінюють заклад в цілому інформують свою думку про нього. Позитивний вплив іміджу окремої особи поширюється на сприйняття закладу освіти в цілому і формує імідж закладу.

До того ж, імідж організації закладу освіти частково визначається тим, як її презентують керівники. Таким чином, презентація особистості переплітається з презентацією організації. Тому при створенні цільового іміджу необхідно також враховувати представницьку функцію лідера, яка необхідна для успіху організації в цілому. Важливо, щоб керівник закладу освіти був не лише адміністратором, але й визнаним лідером, який сприяє розвитку свого колективу, створює сприятливі умови для навчання та підтримує високі стандарти якості освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування // Бюлетень. № 5. С. 36 –70 .
2. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навч.-метод, посіб. / Л.М. Карамушка. Біла Церква: КОШОПК, 2008. 76 с.
3. Маценко В. Ф. Технологія іміджу. Київ: Главник, 2005. 96 с.
4. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
5. Словник-довідник з професійної педагогіки / За ред. А.В. Семенової. Одеса: Пальміра, 2006. 77 с.

6. Технологія створення позитивного іміджу закладу дошкільної освіти та його керівника URL:

[https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/probl\\_sych\\_school/2021/1/14.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/probl_sych_school/2021/1/14.pdf) (дата звернення: 10.03.2024)

7. Фадеева М. В. Проблема психологічної підготовки керівників ЗНЗ до формування позитивного іміджу освітньої організації / М. В. Фадеева // *Актуальні проблеми психології: зб. наук, праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України* / ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка. Київ :Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2008. Ч. 20. С 124 –126

**Долгих Тетяна Миколаївна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка

м. Полтава, Україна

## **ТЕХНІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Зі вступом у дію Закону України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», подальшим реформуванням української освіти, появою державної служби якості освіти – важливість наявності стратегії розвитку закладу освіти є безперечною.

Надання державою автономності закладам освіти дозволяє їм розробляти власну систему планування існування закладу, яка має забезпечити їхній розвиток у довго-, середньо- та короткостроковій перспективі. Така система вимагає стратегічного підходу до планування.

Відсутність різнострокового планування роботи закладу освіти має руйнівні наслідки. Отже побудова якісного, інформативного, всебічно розвинутого адміністративного планування набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що ця управлінська функція дає змогу забезпечити організацію планом, який є важливим інструментом для дієвого, бузперервного функціонування роботи закладів освіти.

**Метою статті** перелік і характеристика основних інструментів, при розробці стратегії розвитку ЗЗСО.

В умовах реформування у внутрішньому середовищі заклади освіти створюють системи планування, які гарантують їхнє стабільне функціонування, та майбутній розвиток. Закон України «Про повну загальну середню освіту» передбачає, що заклади освіти повинні мати стратегію розвитку, це контролюється державою. Наприклад, її беруть до уваги під час інституційного аудиту державною службою якості освіти. «На практичному рівні – це документ, у якому всі учасники освітнього процесу мають сформулювати візію розвитку закладу освіти, побачити свою школу за 5 років, подумати про її майбутнє, про те, як вони хочуть і можуть разом її розвивати», – пояснює Валентина Полторац, менеджерка Швейцарсько-

українського проєкту DECIDE [2]. Заклад має розробити такий документ (стаття 38), педагогічна рада закладу освіти схвалює його (стаття 40), а засновник затверджує та фінансує (стаття 37) [1].

Пропоную набір інструментів, які можна використати на кожному етапі створення стратегії розвитку ЗЗСО:

- Аналіз поточного стану сильних і слабких сторін закладу, можливостей і загроз. Можна використовувати такі інструменти і методики:

1. SWOT-таблиця: Це основний інструмент SWOT-аналізу. Таблиця поділяється на чотири квадранти: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) і загрози (Threats).

2. Портфель аналізу: Він допомагає ранжувати сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози за їх значимістю та впливом на організацію.

3. PEST аналіз: Цей аналіз оцінює політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, які можуть вплинути на організацію.

4. SWOT-матриця: Вона використовується для зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів, щоб визначити стратегічні переваги або недоліки.

- Визначення місії і цінностей. Пропоную використати такі інструменти:

1. Аналіз місійних заяв: Розглянення місійних заяв інших шкіл, особливо тих, які вважаються успішними або впливовими, може допомогти отримати ідеї для власної місійної заяви.

2. Співбесіди зі стейкхолдерами: Бесіди зі стейкхолдерами, такими як учні, вчителі, батьки, адміністратори та місцеві громади, можуть допомогти з'ясувати спільні цінності та переконання, які визначають ідентичність школи.

3. Аналіз сильних сторін: Визначення унікальних аспектів школи, які додають їй цінність, може сприяти формулюванню місійної заяви, яка відображає її сильні сторони.

4. Стратегічне планування: Включення процесу визначення місії та цінностей у загальну стратегію школи допоможе забезпечити, що вони відображають стратегічні цілі та плани школи на майбутнє.

- Аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів, такими як учні, батьки, вчителі, адміністратори та представники місцевих громад, допоможе зрозуміти їхні потреби, погляди та очікування:

1. Анкетування: Проведення анкетування серед стейкхолдерів може забезпечити широкий огляд їхніх потреб і очікувань, а також зібрати кілька статистичних даних для аналізу.

2. Аналіз листів відгуків та пропозицій: Ретельний аналіз листів відгуків, електронних петицій та пропозицій від стейкхолдерів може розкрити конкретні потреби та проблеми, які їм важливі.

3. Портфельний аналіз: Вивчення потреб і очікувань різних груп стейкхолдерів може допомогти визначити найбільш важливі аспекти, які потрібно врахувати при розробці стратегії розвитку.



4. Аналіз тенденцій індустрії: Врахування глобальних та місцевих тенденцій у сфері освіти може допомогти передбачити майбутні потреби стейкхолдерів і розробити стратегію, що відповідає цим вимогам.

- Розробка стратегічних напрямків:

1. SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз допоможе ідентифікувати ключові аспекти, які потрібно врахувати при розробці стратегічних напрямків.

2. Аналіз потреб стейкхолдерів: Співбесіди, анкетування та фокус-групи з різними стейкхолдерами, такими як учні, вчителі, батьки, адміністратори, допоможуть зрозуміти їхні потреби та очікування, що дозволить врахувати їх у стратегічних напрямках.

3. Портфельний аналіз: Оцінка різних напрямків розвитку на основі їхнього впливу на школу та можливостей для розвитку.

4. Стратегічне планування: Розроблення довгострокових цілей та стратегій для досягнення цих цілей, включаючи конкретні дії та міри успіху.

- Планування дій:

1. Структуровані матриці відповідальності (RACI): Ці матриці дозволяють визначити ролі та відповідальності для кожного кроку стратегії, визначаючи, хто буде виконувати, затверджувати, консультувати та інформувати.

2. Матриці пріоритетів: Ці матриці дозволяють визначити пріоритетність завдань на основі їх важливості та терміновості.

3. Методика SMART: Переконайтеся, що кожне завдання формулюється як SMART-ціль (специфічна, вимірювана, досяжна, реалістична, часова), щоб забезпечити чіткість та конкретність.

4. Система моніторингу та звітності: Створення системи для відстеження прогресу виконання завдань, виявлення можливих перешкод та внесення коректив у план при необхідності.

- Впровадження і відстеження:

1. Балансова система показників (Balanced Scorecard): Ця система надає комплексний підхід до відстеження виконання стратегії, включаючи фінансові показники, показники клієнтів, внутрішні процеси та показники навчання і розвитку.

2. Методика SMART-цілей: Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених цілей допомагає забезпечити чіткість та спрямованість дій для реалізації стратегії.

3. Системи звітності: Створення системи звітності, яка включає регулярні звіти про прогрес виконання стратегії, допоможе забезпечити відкритість та прозорість у відносинах зі всіма зацікавленими сторонами.

4. Системи моніторингу та контролю: Впровадження систем моніторингу та контролю, які дозволяють відстежувати виконання конкретних завдань та досягнення цілей, є важливим елементом успішної реалізації стратегії.

- Комунікація і звітність:

1. Електронна пошта та веб-сайт школи: Використання електронної пошти та веб-сайту для розсилання інформації про прогрес реалізації стратегії, новин та оновлень.

2. Електронні бюлетені та новини: Розсилання щомісячних або щоквартальних електронних бюлетенів та новин, що містять інформацію про реалізацію стратегії та інші важливі оголошення.

3. Соціальні медіа: Використання популярних платформ соціальних медіа для публікації інформації про прогрес та досягнення школи, включаючи Facebook, Instagram тощо.

4. Інформаційні борди: Розміщення інформаційних бордів у школі, які містять оновлення та інформацію про реалізацію стратегії та інші важливі повідомлення.

- Залучення зацікавлених стейкхолдерів

1. Фокус-групи: Організація фокус-груп з різними групами стейкхолдерів, такими як учні, батьки, вчителі, адміністратори, дозволяє збирати думки та ідеї щодо напрямків розвитку школи.

2. Спільні робочі засідання: Організація спільних робочих засідань з представниками різних стейкхолдерів для обговорення поточного стану школи та потреб у розвитку.

3. Анкетування: Проведення анкетування серед різних груп стейкхолдерів, щоб зібрати їхні думки, пріоритети та пропозиції щодо стратегії розвитку.

4. Круглий стіл: Проведення круглих столів із залученням експертів у галузі освіти, представників громадських організацій та інших зацікавлених сторін для обговорення ключових аспектів стратегії розвитку [3,4].

**Висновки.** Отже, використання різних інструментів при написанні стратегії розвитку допомагає зробити процес більш системним, ефективним та спрямованим на досягнення поставлених цілей. Уміло підібрані інструменти допоможуть вам чітко сформулювати цілі та завдання вашої стратегії, а також розробити план їх досягнення, допоможуть вам чітко визначити ролі та відповідальності різних учасників процесу розробки та впровадження стратегії, також це може допомогти вам збирати дані, відстежувати ваш прогрес та вносити необхідні зміни до вашої стратегії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX : станом на 24 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

2. Живий документ, який може змінюватися. 6 кроків до дієвої стратегії школи. Швейцарсько-український проєкт DECIDE. URL: <https://decide.in.ua/zhyvyj-dokument-yakuj-mozhe-zminyuvatysya-6-kroktiv-do-diyevoyi-strategiyi-shkoly/> (дата звернення: 16.04.2024).

3. Любченко Н. В. Формування стратегії розвитку шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників на основі кластерного підходу. Регіональна освітня система підвищення кваліфікації як фактор розвитку професіоналізму педагогічних працівників: теорія, практика

та виклики часу : електрон. зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. / за наук. ред. Н. І. Білик. Полтава : ПОІППО, 2018. URL: [http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdily/kafedra\\_pedmaisternosti/biblioteka/tezi\\_23.11.2018.pdf](http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/tezi_23.11.2018.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).

4. Любченко Н. В. Технології стратегічного планування та проектного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади і опорними школами. Вісник післядипломної освіти. 2019. Вип. 10 (39). С. 36–59. URL: <http://umo.edu.ua/socialjni-ta-povedinkovi-nauki-vipuski/zbirnik-naukovikhpracj-visnik-pisljadiplomnoji-osviti-serija-socialjni-ta-povedinkovi-naukivipusk-1039-2020> (дата звернення: 16.04.2024).

**Сгорова Вікторія Вікторівна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

## **СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

У сучасному освітньому середовищі, де швидкі зміни, технологічний прогрес та глобалізація ставлять нові вимоги, корпоративна культура стає елементом для ефективного функціонування закладів загальної середньої освіти. Кожен освітній заклад має унікальну специфіку та потребує особливого підходу до формування корпоративної культури, яка відображала його цінність, свою місію та стратегічні завдання.

Отже, важливість теми дослідження зумовлена тим, що корпоративна культура надає освітній установі власний, оригінальний вигляд в очах учасників освітнього процесу, що є вагомим чинником для закладу загальної середньої освіти в сучасних ринкових умовах.

**Метою розвідки** є розкриття сутності дефініції «корпоративна культура закладу загальної середньої освіти», а також визначення її впливу на розвиток організаційної ефективності та успіх учасників освітнього процесу.

У сучасній літературі існує досить багато визначень поняття «корпоративної культури». У контексті організаційно-управлінських дисциплін також зустрічається поняття «корпоративна культура», яке, зокрема, використовується у працях У. Оучі, Р. Рютінгера і під яким розуміють союз всіх членів організації, «корпоративний дух», спільну філософію. [12, 156–160].

Сутність організаційної культури розглянута в працях західних дослідників: П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, М. Х. Мескон, Д. Ньюстром, А. Петтігрю, Т. Пітерс, Р. Розенфельд, Г. Сміт, П. Харріс, Ч. Хенді.

П. Б. Вейл визначає поняття «культура» таким чином: «Культура – це система відносин, дій і артефактів, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію». А от ще одне визначення поняття «культура», яке подає М. Мескон: «Атмосферу чи клімат в організації називають її культурою. Культура відображає звичаї, що переважають в організації». Керівництво «культивує» культуру для залучення працівників і для стимулювання певної поведінки. Культура, як образ форми організації, підкріплює чи послаблює репутацію закладу освіти.

На вітчизняному просторі питаннями сутності організаційної та управлінської культур закладу загальної середньої освіти опікувалися такі науковці: В. Перлик, Г. Браткова, І. Іващенко, Ю. Конаржевський, Г. Тимошко та інші. Корпоративна культура покращує ключові можливості закладу загальної середньої освіти та їх функціонування. Відсутність єдиного розуміння поняття «корпоративна культура» є однією з методологічних труднощів його дослідження та потребує систематизації. Така неоднозначність більшою мірою пов'язана з різними варіантами трактування корпоративної культури й різним змістом, який у неї вкладали дослідники та теоретики на різних етапах дослідження в цій галузі. До того ж мова йде не просто про визначення культури, а й про різні підходи до осмислення її природи.

Поняття «культура» (лат. *cultura*, форми: *colui, cultum, colere*) має латинські корені й означає «обробляти, вирощувати, розводити, мешкати, населяти, турбуватися, поважати й, нарешті, бути утвореним, мати гарні манери.

Культура має важливе значення для визначення того, наскільки добре працює робітник. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Культура впливає на відданість працівників в ЗЗСО та наскільки прихильність до організації корелює з міцністю корпоративної культури. Сильна корпоративна культура дає можливість працівникам розуміти цілі закладу загальної середньої освіти, і коли вони працюють над організаційними цілями, їх рівень прихильності зростає.

Корпоративна культура являє собою комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної діяльності, що мають підтримуватися всіма учасниками освітнього процесу. Цю культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку освітнього закладу на основі стимулювання інновацій та керівництва всередині неї.

Корпоративна культура закладу загальної середньої освіти – це перший крок у розвитку сфери управління людськими ресурсами. Вона є унікальною та неповторною, у кожному ЗЗСО їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає освітніх установ з однаковою корпоративною культурою. Проте школи можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури.

Для того, щоб чітко визначитись із корпоративною культурою ЗЗСО, необхідно розробити її принципи у ЗЗСО. Принципи корпоративної культури відображають її ідею у ставленні до співробітників та здобувачів освіти, а також окреслюють поведінку для ефективного управління. Кожний ЗЗСО може самостійно розробляти принципи корпоративної культури. Оскільки є базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних освітніх установ, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання заклад освіти може доповнювати загальні принципи індивідуальними. Загальні принципи враховують найважливіші характерні ознаки та властивості корпоративної культури школи [1].

Вони можуть бути спільними для багатьох організацій, але все ж таки корпоративна культура в закладі загальної середньої освіти є індивідуальною та самобутньою. Тому виділяють спеціальні принципи – це ті, які враховують персональні та особливі ознаки і корпоративної культури освітнього закладу. Ці принципи зазвичай розробляються конкретно для певного закладу освіти. Запозичення можуть бути у вигляді самої як самої структури на прикладі іншої школи. Також це може бути сам механізм зв'язку, який часто проявляється саме на проектах закладу освіти [4]. Повне копіювання образу корпоративної поведінки, як правило, буває невдалою. Кожен колектив унікальний та має власний статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційну структуру кадрів, географічну специфіку.

Велике значення має історія становлення закладу загальної середньої освіти, формування самого колективу і сформовані традиції.

Таким чином, корпоративна культура задає організаційний напрям ЗЗСО, яка пояснює, чому організація функціонує тим чи іншим чином. Це часто допомагає узгодити індивідуальні цілі співробітників із загальною метою освітнього закладу, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, правила, норми і поведінкові моделі, що дотримується всіма працівниками [9].

Корпоративна культура в закладі загальної середньої освіти повинна забезпечувати його ефективну діяльність. Саме тому виокремлення принципу вимірності, дозволить забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні тощо показники діяльності освітнього закладу [11].

Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для учасників освітнього процесу, так і для закладу освіти. Згідно класичному уявленню Е. Шейна, корпоративна культура виконує дві основні функції:

1. Функція адаптації організації до зовнішнього середовища (external adaptation).
2. Функція внутрішньої інтеграції.

Якщо перша функція пов'язана з виживанням ЗЗСО та розвитком і процвітанням на ринку, то друга – з існуванням ЗЗСО як такої, оскільки саме сильні внутрішні соціальні структури є життєвою необхідністю для організації.

**Висновки.** Власне, корпоративна культура – це набір переконань та поведінки закладу загальної середньої освіти, які визначають, як керівництво та співробітники взаємодіють. Корпоративна культура має вплив на стан освітнього закладу та її працівників. Основні риси корпоративної культури включають бачення, цінності, дрескод, робочий час, облаштування офісу, рішеннях про прийняття на роботу, комунікацією зі здобувачами освіти та у всіх інших аспектах діяльності.

Корпоративна культура є важливою для підвищення рівня прихильності працівників, але часто не всі корпоративні культурні заходи впливають на прихильність співробітників [6]. Тому важливо залучати працівників брати активну участь у прийнятті рішень у своїх освітніх закладах та формувати їх. Роблячи висновок, можна сказати, що корпоративна культура позитивно впливає на продуктивність роботи працівника. До того ж у позитивному ключі впливає на рівень організації продуктивності у команді. Дослідження показує, що є взаємозв'язок між корпоративною культурою та продуктивною роботою ЗЗСО.

В умовах економічної кризи та нестабільності в Україні та у всьому світі працівники найбільше прагнуть до відчуття безпеки, захищеності та стабільної заробітної плати. Саме тому, зараз влучний момент для вдосконалення корпоративної культури, покращення лояльності та збільшення залученості своїх співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально – економічного розвитку організації / О. І. Бала // *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2006. №567. С. 6 –11.

2. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

3. Жовнір Н. М. «Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку» // *Економіка і регіони*. №1(2). 2004. ПНТ9, с. 45 –47.

4. Канюта С. М., Іванюта В. Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

5. Короткий енциклопедичний словник з культури. Київ : Україна, 2003. с. 171

6. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин [та ін.] ; заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів : Новий світ-2000, 2011. 342 с.

7. Кукоба В. П. Виробнича культура в системі менеджменту підприємства / В.П.Кукоба // *Економіка підприємства : теорія та практика : зб. мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 12 жовт. 2012 р.* Київ : КНЕУ, 2012. С. 144 –146.

8. Перлик В. В. Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти як одна із компетентностей сучасного менеджера /

В. В. Перлик // *Інформаційний, науково-методичний журнал «Освіта Сумщини»*. 2020. Вип. 4. С. 7-11.

9. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури / І. І. Бойко // *Педагогічний дискурс*. 2009. Вип. 5. С. 25 – 28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk\\_2009\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2009_5_7) (дата звернення: 25.03.2024)

10. Рудінська О. В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Київ, Ельга – Ніка – Центр, 2002.

11. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28 –32.

12. Тимошко Г. М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. М. Тимошко // *Вісник післядипломної освіти*. 2011. Вип. 3. С. 156 – 160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo\\_2011\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2011_3_27) (дата звернення: 25.03.2024)

13. Управління людськими ресурсами і філософські засади. Навч. посібник під ред. В.Г. Воронкової. Київ : ВО «Професіонал», 2006. 576 с.

14. Фединець Н. І. Соціологія ринку : навч. посібник / Н. І. Фединець, Ю. Б. Миронов, М. Р. Гонська. Львів : Вид-во ЛКА, 2011. 228 с.

15. Харчишина О. В. Властивості організаційної культури: системний підхід / О.В. Харчишина // *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: IV міжнар. наук.-практ. конф. , 3-4 червня 2010 р.: тези доповідей / Київський інститут бізнесу і технологій, Житомирська філія*. Житомир, 2010. С. 296 – 300.

**Коняхіна Ганна Олегівна,**

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти зі спеціальності

073 «Менеджмент» ДЗ «Луганський

національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІВ У ЗЗСО**

Необхідність українського суспільства реагувати на глобалізацію та сучасні технологічні виклики ставить перед сучасною освітньою системою України нові виклики. Держава вважає, що освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного та духовного розвитку суспільства, що сприяє підвищенню рівня добробуту громадян, захисту національних інтересів та зміцненню міжнародного авторитету, іміджу нашої країни. Зміни, що відбуваються в освітньому просторі України, актуалізують зміст професійного розвитку вчителя як одного із засобів усіх педагогічних і соціальних змін.

Протягом останніх років професійна діяльність учителя зазнала певних змін, а тема професійного розвитку викликає великий інтерес у всьому світі, яку розглядають через застосування системного підходу, що передбачає аналіз ключових понять: педагогічна система, структура, засіб, умова, вибір базових понять для створення системи управління розвитком професійної компетентності вчителів тощо.

На загальнодержавному рівні процеси розвитку системи освіти знайшли відображення в законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», розпорядженні Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року», які чітко визначають потребу сучасного суспільства в професіоналах, здатних швидко адаптуватися до мінливих обставин, нових вимог і запитів суспільства, професіоналах, котрі вчаться протягом життя, а за потреби можуть змінити професію чи сферу діяльності. Актуальним залишається питання щодо особистості педагога, його здатності до професійного розвитку, вміння усвідомлювати потребу в саморозвитку та самовдосконаленні, здатності бути конкурентоспроможним і затребуваним на сучасному ринку праці, що швидко змінюється.

**Мета статті** полягає у визначенні концептуальних складових управління розвитком професійної компетентності педагогів у закладі загальної середньої освіти в сучасних умовах.

Теоретичні основи розвитку професійної компетентності педагога окреслено в працях таких науковців, як В. Адольф, А. Алферов, В. Бездухов, І. Бех, Ю. Варданян, О. Дубасенюк, Ю. Жуков, Л. Калініна, Л. Карамушка, С. Мішина, О. Онаць, О. Правдіна, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін.

Проблема розвитку особистісно-професійної компетентності педагога є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: І. Акуленко, І. Бега, Н. Бутенко, К. Віаніс-Трофименко, О. Драгайцева, Ю. Завалевського, І. Зязюна, Т. Ісаєвої, С. Іванова, Л. Карпова, Г. Кашкарьова, М. Кириченка, Д. Корабельнікова, О. Лебедева, В. Пелегейченко, С. Савельєва, Л. Семенець, Т. Сорочан, Л. Сущенко, Л. Щербатюк та ін. Концептуальною основою професійної підготовки педагогів, формування їхньої професійної компетентності стали роботи: Г. Балла, Є. Клімова; професійної компетентності педагога і педагогічної майстерності – О. Алексюка, І. Зязюна, В. Кузьміної, А. Маркової, В. Сластьоніна. Змістовну характеристику компетентності вчителів знаходимо в працях Л. Безгласної, В. Демиденко, І. Титаренко, В. Перепилиці. Питання професійної діяльності досліджували І. Бех, А. Жалінський, Є. Климов, А. Маркова, Д. Раймонд, Дж. Річардс, Г. Суходольський, Є. Трифонов. Поняття «педагогічна діяльність» досліджено в працях С. Гончаренка, І. Зязюна, В. Присакара, А. Щербакова та інших. Педагогічну діяльність науковці розглядають як діяльність, метою якої є навчання та виховання молодого покоління [2, с.102–103].



Проведений аналіз наукової літератури свідчить, що управління розвитком професійної компетентності педагогів у сучасному динамічному середовищі потребує підготовки педагогів, здатних адаптуватися та працювати за умов, коли інформація оновлюється з небаченою швидкістю, коли змінюються пріоритети в сфері освіти, теоретичні й методичні основи управління професійної підготовки педагогічних працівників.

Поняття «компетентність» є досить багатограним. Дослідники вбачають в ньому різні концептуальні особливості, значення. Зокрема, у словнику «Професійна освіта» зазначено, що компетентність – це «сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: уміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію» [2, с. 103]. Р. Михайлишин стверджує, що компетентність є інтегральним проявом професіоналізму, «виражається в способі розв'язання завдань та є показником професійного розвитку, фактором саморозвитку, який стимулює самореалізацію педагога» [5]. Ю. Завалевський наголошує на тому, що компетентна людина повинна не лише розуміти сутність проблеми, а й уміти практично її вирішувати. Компетентний спеціаліст залежно від конкретних умов може застосовувати певний метод вирішення проблеми [2, с.103]. Однак науковці зауважують не просто на компетентності, а й на професійній компетентності, відповідності особистості вимогам до професійної діяльності. Оскільки поняття «професійна компетентність» є достатньо вживаним, то існують різні погляди на його визначення. П. Олешко, аналізуючи праці Т. Браже, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, дійшов висновку, що професійна компетентність визначається як «якісна характеристика ступеня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю й передбачає усвідомлення потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій щодо цієї діяльності, мотивів діяльності, оцінку професійно важливих якостей, регулювання на цій основі свого професійного становлення» [2, с. 104].

На думку С. Толочко, професійна компетентність є «цілісною інтегративною характеристикою викладача, адже передбачає безперервне становлення педагогічного, науково-педагогічного працівника, який спроможний аналізувати сучасні тенденції розвитку освіти й науки, провадити освітню діяльність випереджального характеру, бути об'єктом і провідником позитивних змін, мати високі показники інтелектуального розвитку та емоційного інтелекту» [1, с. 104]. Саме тому професійну компетентність педагога можна розглядати як систему професійно необхідних знань, умінь, навичок, особистісних якостей та потенційно активних здібностей і можливостей, набутих у процесі практичної педагогічної діяльності, тобто як професіоналізм.

Т. Сорочан зазначає, що педагогічна професія, як і будь-яка інша, передбачає коло повноважень людини, отже, і професійна педагогічна діяльність передбачає повне поле, в якому вчитель компетентний діяти, тобто є межі його компетенції як обсягу повноважень. Для того, щоб бути реалізованими в діяльності, повноваження (у цьому сенсі – компетенції)

мають бути забезпечені сформованими у вчителя компетентностями, тобто здатностями виконати професійну діяльність. Це є одним із аргументів щодо виявленого Т. Сорочан взаємозв'язку «компетентності» та «професіоналізму». Очевидно, що чим більш розвинуті компетентності, тим професійна діяльність виконується на більш високому рівні, що є однією з фундаментальних ознак професіоналізму. Авторка зазначає, що професіоналізм – це сукупність компетентностей і м'яких навичок, які формуються в системі університетської освіти, розвиваються в системі післядипломної освіти на основі культурних, гуманістичних та демократичних цінностей й дозволяють педагогам здійснювати професійну діяльність у сучасних соціально-економічних умовах [6].

Дослідження педагогічної діяльності як умови формування та стимулювання розвитку професійної компетентності передбачає визначення ряду понять, що відображають її якості, їх порівняльний аналіз та визначення місця і ролі категорії «професійна компетентність». У сучасній педагогічній науці та практиці проблеми професійної компетентності розкриваються через ототожнення з поняттями «професіоналізм» і «майстерність». Педагогічну майстерність правомірно розглядати і як найвище вміння педагога, і як мистецтво, і як сукупність його особистісних якостей, і як рівень його педагогічної творчості. Зрозуміло, педагогічна майстерність полягає і в творчому використанні методів і прийомів навчання, виховання й розвитку учнів, і в методах взаємодії педагог-учень, і в цілеспрямованому здійсненні зворотного зв'язку під час уроку засобами оптимізації процесу педагогічної діяльності.

На думку видатного українського вченого І. А. Зязюна, педагогічна майстерність – це найвищий рівень професійної діяльності викладача, майстерність педагога утверджується через творчість і втілюється в ній. До елементів педагогічної майстерності І. А. Зязюн відносить гуманістичну спрямованість, педагогічні здібності, педагогічну техніку, професійну компетентність та професіоналізм. Останній елемент учений розглядає як наявність професійних знань (суспільних, психолого-педагогічних, предметних, прикладних умінь та навичок), методики викладання, знання педагогіки і психології. Саме ці компоненти необхідні вчителю не лише для активного співробітництва з учнями, а й для мобілізації інтелекту, волі, моральних зусиль, організаторського таланту й умілого оперування засобами формування моральних, інтелектуальних, духовних якостей і принципів в учнів [1, с. 22–26].

У науковій літературі при розгляді професійної компетентності науковці також приділяють увагу поняттям «професіоналізм» та «вдосконалення професіоналізму». За Н. Кузьміною, професіоналізм діяльності – це якісна характеристика суб'єкта діяльності – представника даної професії, яка визначається мірою володіння ним сучасним змістом і сучасними засобами вирішення професійних завдань, продуктивними способами здійснення діяльності». А продуктивність діяльності вчителя розглядається як «система і послідовність педагогічно доцільних дій,

пов'язаних із рішенням педагогічних завдань, що забезпечує відведений у освітньому процесі час досягнення пошуку кінцевого результату у відношенні всіх або переважної більшості учнів»[4, с. 3–10]. Сучасна дослідниця С. П. Архипова, трактує професіоналізм як «якісну характеристику суб'єкта праці, яка відображає професійну кваліфікацію компетентність, сукупність різноманітних ефективних професійних навичок і умінь, у тому числі творчих, зокрема володіння сучасними алгоритмами та способами вирішення завдань, що сприяє високій і стабільній продуктивності діяльності» [4, с. 3–10].

Отже, стає зрозумілим, що педагогічна майстерність невіддільна від професіоналізму та професійної компетентності, тому, на думку багатьох науковців, вона потребує педагогічного аналізу процесу доцільних дій вчителя, зокрема методів, прийомів, засобів навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти, тобто аналізу педагогічної творчості вчителя.

Однозначного визначення сутності поняття творчості в наукових працях немає. Проблемою творчості займалися і займаються багато вчених, які характеризують творчість як пошук нестандартних рішень педагогічних завдань, схильність до інновацій, як демократизацію і гуманізацію педагогічного спілкування і як процес розвитку творця та діяльності, педагогічної свідомості, упровадження науки в практику. С. Л. Рубінштейн визначає творчість як діяльність, яка створює нове, оригінальне, що входить в історію розвитку не тільки самого творця, а й науки, мистецтва тощо. Л. С. Виготський розглядає творчість як створення нового, В. А. Кан-Калик і М. Д. Нікандров – як пошук учителем нових розв'язань у постановці нових завдань, застосуванні нестандартних прийомів діяльності [3, с. 37–39]. В. А. Кан-Калик і М. Д. Нікандров поділяють процес творчості та процес творчої педагогічної діяльності на п'ять етапів:

- 1) виникнення навчально-виховних завдань, проблемних ситуації, які повинні бути ним проаналізовані, тобто виникнення задуму майбутньої педагогічної дії;
- 2) усвідомлення мети задуму;
- 3) накопичування інформації про об'єкт педагогічного впливу;
- 4) вибір кращого з можливих вирішень творчого завдання шляхом відбору методів, форм та засобів педагогічного впливу;
- 5) аналіз результатів педагогічного впливу та його оцінка [3, с. 40].

Академік І. Зязюн серед базових складових педагогічної компетентності, яка утверджується через творчість і втілюється в ній, виділяє ключові (соціальну, комунікативну, загальнокультурну, когнітивну) і загальні (мовну, мовленнєву, валеологічну, екологічну) компетенції, додатково виокремлюючи професійно-педагогічні компетенції: інформаційну, предметну і міжпредметну, психолого-педагогічну й науково-методичну компетенції; конструктивно-технологічні компетенції; операційно-педагогічні компетенції; рефлексивно-педагогічні компетенції; кваліметричну компетенцію, креативну компетенцію [1, с. 22–26].

Учитель, який керує педагогічною системою, у своїй діяльності не повинен іти до результату шляхом проб і помилок, йому важливо чітко представляти, з чого починати ефективну педагогічну діяльність, до чого прагнути і що в собі слід розвивати. На це вказують орієнтири стратегії продуктивної педагогічної діяльності, що є тим стандартом-орієнтиром, котрий базується на професійних стандартах «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» та дозволяє організувати управління розвитком предметної практичної та інноваційної діяльності педагога.

**Висновки.** Становлення професійно компетентного педагога – шлях послідовного перетворення його власної професійної діяльності, що базується на виборі власних цілей, визначенні способів їх здійснення, організації процесу досягнення цілей, вирішенні відповідних завдань, встановленні зворотного зв'язку, оцінюванні власної діяльності на основі її аналізу, ухваленні рішень про корекцію діяльності відповідно до оцінки її ефективності. Реалізуючи цикл завдань управління власною професійною діяльністю, педагог на кожному його етапі приймає педагогічне рішення з огляду на інформацію про зовнішні і внутрішні потреби в ньому, діагностуючи конкретні ситуації для встановлення зовнішніх вимог та умов, здійснюючи самоаналіз актуального професійного досвіду, необхідного для прийняття та реалізації рішень.

Таким чином, будуючи систему управління професійним розвитком учителів та визначаючи її концептуальні основи, потрібно враховувати, що розвиток особистості педагогічних працівників відбувається в умовах постійного перетворення, яке передбачає внутрішню активність педагога і залежить від його професійної компетентності, професіоналізму, педагогічної творчості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко О. В. Педагогічна майстерність у професійній діяльності вчителя. *Фундатор «педагогіки добра» і добротворення в педагогіці: збірник матеріалів до 85-річчя з дня народження Івана Зязюна / Київ: Вид-во ТОВ «Юрка Любченка», 2023. С. 22–26. URL: <http://surl.li/soumh> (дата звернення: 14.04.2024).*
2. Грицай С., Кода С. Теоретичні засади управління розвитком професійної компетентності педагога. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. 2022. Т.50, № 3. С. 102–111. URL: <https://cutt.ly/ow7mcnSX> (дата звернення: 14.04.2024).*
3. Ємчик О. Г. Педагогічна творчість та самоменеджмент організатора дошкільної освіти: навчально-методичний посібник. Луцьк : ФОП Смолюк І. М., Центр дизайну і друку, 2021. 123 с. URL: <http://surl.li/soumz> (дата звернення: 14.04.2024).
4. Мельник, І., Заремба, Л. Домінанти професіоналізму педагогічної діяльності вихователя ЗДО. *Acta Paedagogica Volynienses, 4, С.3–10, DOI: <https://doi.org/10.32782/apv/2021.4.1> (дата звернення: 14.04.2024).*

5. Михайлишин Р. Р. Професійно компетентнісний підхід у системі післядипломної освіти. URL: <https://bit.ly/3pz5WmF> (дата звернення: 14.04.2024).

6. Сорочан Т. М. Трансформація професійного розвитку педагогів у неформальній післядипломній освіті на засадах освіти для миру. URL: <https://cutt.ly/Fw7mn6Rs> (дата звернення: 14.04.2024).

**Кравченко Михайло Володимирович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри публічної служби й управління навчальними закладами  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВІЩОЇ ОСВІТИ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ**

Актуальність дослідження принципів взаємодії закладу вищої освіти (далі ЗВО) з територіальними громадами обумовлено зростанням ролі територіальних громад у розвитку регіонів; необхідністю узгодження освітніх програм ЗВО з потребами територіальних громад; пошуком нових джерел фінансування ЗВО; необхідністю підвищення конкурентоспроможності університету; розвитком соціальної відповідальності ЗВО тощо. Таким чином, дослідження принципів взаємодії ЗВО з територіальними громадами є актуальним і має значний практичний потенціал.

Різні питання взаємодії закладів вищої освіти розглядали Н. Васиньова, О. Кравченко, Є. Хриков [1 – 3].

**Мета статті** полягає у визначенні принципів взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами.

Децентралізація влади в Україні значно розширила повноваження та ресурси територіальних громад. Це робить їх ключовими партнерами закладів вищої освіти у вирішенні питань регіонального розвитку. Університети повинні готувати фахівців, які відповідають потребам ринку праці в конкретному регіоні. Це можливо лише за умови тісної співпраці з територіальними громадами. Традиційні джерела фінансування ЗВО – державні бюджетні асигнування – стають все більш обмеженими. Університети змушені шукати нові джерела фінансування, одним з яких може стати співпраця з територіальними громадами.

Н. Васиньова зазначає, що «Активізація всіх можливих форм взаємодії зі стейкхолдерами дозволить більш ефективно вирішувати питання набору, організації навчання, реалізації соціально-орієнтованих проєктів, проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень» [1, с. 255].

У сучасних умовах університети конкурують між собою за студентів, ресурси та престиж. Ефективна співпраця з територіальними громадами може стати конкурентною перевагою для багатьох університетів. ЗВО не лише готують фахівців, але й виконують важливу соціальну місію. Співпраця

з територіальними громадами може стати одним із шляхів реалізації соціальної відповідальності ЗВО.

Згідно думки О. Кравченко, розвиток взаємодії органів місцевого самоврядування із закладом вищої освіти в умовах децентралізації базується на принципах інноваційної спрямованості, відкритості, паритетності, координації, доповнюваності, диверсифікації [2].

Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що взаємодія ЗВО з територіальними громадами ґрунтується на таких принципах:

1. Партнерство:

- ЗВО та територіальні громади є рівноправними партнерами у спільній справі розвитку регіону;
- взаємодія між ЗВО та ТГ має будуватися на основі взаємної поваги, довіри та відповідальності.

2. Субсидіарність:

- рішення щодо розвитку освіти в регіоні мають прийматися на максимально наближеному до громадян рівні;
- ЗВО та територіальні громади повинні спільно визначати пріоритети розвитку освіти та координувати свої дії.

3. Відповідність потребам:

- освітні програми ЗВО повинні відповідати потребам ринку праці та потребам територіальних громад;
- ЗВО повинні регулярно проводити моніторинг потреб ринку праці та потреб територіальних громад.

4. Відкритість та прозорість:

- ЗВО та територіальні громади повинні бути відкритими та прозорими у своїй діяльності;
- громадськість повинна мати доступ до інформації про діяльність ЗВО та територіальних громад у сфері освіти.

5. Фінансова автономія:

- ЗВО повинні мати фінансову автономію, яка дозволить їм самостійно розпоряджатися своїми ресурсами;
- територіальні громади можуть надавати ЗВО фінансову підтримку на конкурентній основі.

6. Академічна свобода:

- ЗВО повинні мати академічну свободу, яка дозволить їм самостійно визначати зміст освітніх програм та методи навчання;
- територіальні громади не повинні втручатися в академічну діяльність ЗВО.

7. Соціальна відповідальність:

- ЗВО та територіальні громади повинні нести соціальну відповідальність за розвиток освіти в регіоні.
- ЗВО та територіальні громади повинні вживати заходів для забезпечення доступності освіти для всіх верств населення.

Реалізація цих принципів дозволить налагодити ефективну взаємодію ЗВО з територіальними громадами, що сприятиме розвитку освіти та регіонів в цілому. Утілення цих принципів передбачає:

– створення спільних рад ЗВО та територіальних громад (Ці ради можуть обговорювати актуальні питання розвитку освіти в регіоні та виробляти спільні рішення);

– розробка спільних освітніх програм (ЗВО та територіальні громади можуть спільно розробляти освітні програми, які відповідають потребам ринку праці та потребам територіальних громад);

– реалізація спільних проєктів (ЗВО та територіальні громади можуть спільно реалізовувати проєкти, спрямовані на розвиток освіти в регіоні);

– надання ЗВО фінансової підтримки з боку територіальних громад (Територіальні громади можуть надавати ЗВО фінансову підтримку на конкурентній основі для реалізації проєктів, які відповідають пріоритетам розвитку регіону).

Висновок. Взаємодія ЗВО з територіальними громадами – це важливий фактор розвитку освіти та регіонів в цілому. Реалізація принципів партнерства, субсидіарності, відповідності потребам, відкритості та прозорості, фінансової автономії, академічної свободи та соціальної відповідальності дозволить налагодити ефективну взаємодію ЗВО з територіальними громадами.

#### Список використаних джерел:

1. Васиньова Н. Взаємодія закладу вищої освіти із стейкхолдерами: досвід та напрями розвитку *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2023. № 59. Т.1. С.251-255 [http://www.apfn-journal.in.ua/archive/59\\_2023/part\\_1/39.pdf](http://www.apfn-journal.in.ua/archive/59_2023/part_1/39.pdf) (дата звернення 20.03.2024)

2. Кравченко О. І. Напрями розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування із закладами вищої освіти. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. №8. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-8-8481> (дата звернення 20.03.2024)

3. Хриков Є. М. Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. (1), 88-93. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2021/16.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/16.pdf). <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>

**Ласкутов Владислав Андрійович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри теорії та практики управління,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м.Київ, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1031-9412>

## **ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ БЕЗПЕКИ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

Право особи на безпеку та освіту є двома основними конституційними правами людини. Безпека завжди розглядалася вченими як першочергова потреба людини. Тому питання безпеки в різних сферах діяльності людини, в тому числі й освітній, є вкрай актуальною.

**Мета.** Дослідити теоретичну сутність безпеки освітнього простору закладів освіти.

Безпека – це «стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, спільнот, суспільства, держави від внутрішніх та зовнішніх загроз; властивість предметів, явищ, процесів зберігатися за руйнівних впливів» [1].

Безпека належить до базових людських потреб і є потребою «дефіциту», адже до тих пір, доки людина не почувається безпечно, вона не може належним чином дбати про потреби вищого порядку – соціальні та духовні, потреби в самореалізації. Безпека розглядається вченими з різних кутів та різних точок зору.

Зокрема, у статті [2] українського вченого-правника В. П. Тихого безпека людини досліджується з правової точки зору. На думку В. П. Тихого, безпека людини – це об'єктивний стан і суб'єктивне відчуття фізичної, майнової, соціальної (матеріальної), психологічної і моральної захищеності людини, її прав і свобод. Людина перебуває в безпеці, коли вона, її права і свободи надійно захищені (забезпечені, гарантовані). Інакше кажучи, саме права і свободи людини та їх гарантії і забезпечують її безпеку. Адже права людини притаманні її природі, без них вона не може існувати як людська істота [2].

Якісна освіта для всіх є четверта з 17 глобальних Цілей Сталого Розвитку (ЦСР), які були ухвалені на період від 2015 до 2030 року на Саміті ООН зі сталого розвитку. Дана Ціль полягає у забезпеченні доступності та якості освіти усіх рівнів для усіх на планеті. Звичайно, про якість освіти не може йти мова, якщо вона становить певну небезпеку для учасників освітнього процесу. У зв'язку з цим, чимало вчених окремо розглядають безпеку в освітньому просторі.

Українські дослідники Т. Цюман і Н. Бойчук безпечний освітній простір трактують як «простір з безпечними умовами навчання та праці, комфортною міжособистісною взаємодією, яка сприяє емоційному



благополуччю учасників освітнього процесу; як простір, вільний від будь-яких проявів насильства і де достатньо ресурсів для запобігання цим негативним явищам, а також де дотримуються права і норми фізичної, психологічної, інформаційної та соціальної безпеки» [3].

Українська освітня система має 9 основних компонентів: освітня діяльність у сфері дошкільної освіти, освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти, освітня діяльність позашкільних навчальних закладів, освітня діяльність у сфері професійно-технічної освіти, освітня діяльність у сфері вищої освіти, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура, самоосвіта.

Кожен вказаний компонент освітньої системи, має бути, передусім, безпечним для усіх учасників освітнього процесу. Ми вважаємо, що безпечний освітній простір закладів освіти будь-якого рівня – це сукупність умов, які забезпечують фізичну, психологічну та інформаційну безпеку всіх учасників освітнього процесу.

Безпека закладів освіти – це стан захищеності закладів освіти, учасників освітнього процесу від реальних і потенційних загроз воєнного і невоєнного характеру. Такими загрозами можуть бути явища, чинники, тенденції, що унеможливають або ускладнюють реалізацію прав, свобод, інтересів учасників освітнього процесу, захист їх від нападів, збереження закладів освіти, проведення безперервного освітнього процесу.

Незважаючи на те, у якому форматі відбувається навчання, вважаємо, що безпечний освітній простір має будуватися на принципах, систематизованих нами у таблиці 1.

Таблиця 1

**Принципи побудови безпечного освітнього простору закладів освіти в сучасних умовах**

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
1. Принцип домінування життя учасників освітнього процесу	Під час організації освітнього процесу мають бути максимально усунені навіть мінімальні ризики та загрози для фізичної безпеки учасників освітнього процесу. Якщо є певна небезпека, освітній процес має бути переформатований, переміщений у дистанційний освітній простір, або, за неможливістю вищеназваного, взагалі на якийсь час призупинений.
2. Принцип комплексної оцінки безпеки	Небезпека освітнього простору має оцінюватися комплексно, з усіх боків. Необхідно проводити оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх загроз
3. Регіональний принцип	Безпека освітнього простору має оцінюватись, виходячи з місця розташування закладу освіти з моніторингом поточної ситуації (регіон, область, населений пункт)
4. Принцип безперервності	Робота над створенням безпечного освітнього простору має бути безперервною та не припинятися після усунення або зникнення певних загроз, небезпек або ж ризиків, адже стан безпеки не є статичним, бо після усунення одних загроз можуть виникати інші.

5. Принцип спільної відповідальності	Усі учасники освітнього процесу, а також державні органи та установи мають брати участь у формуванні безпечного освітнього простору. Необхідно усвідомлювати спільну відповідальність, мати бажання, вміння та добру волю для співпраці в галузі забезпечення безпеки.
--------------------------------------	--

*Примітка.* Побудовано автором

Міністерство освіти та науки, Державна служба якості освіти України, обласні військові адміністрації, міжнародні організації та міжнародна спільнота докладає чимало зусиль із розроблення рекомендацій та механізмів захисту учасників освітнього процесу, планування навчального процесу в умовах надзвичайних ситуацій та військових дій. Звичайно, що акцент робиться на забезпеченні безпеки закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної та вищої освіти.

Окрім вищеназваних органів та структур, безпосередніми учасниками створення безпечного освітнього простору також є Національна поліція, СБУ, МВС, ДСНС, Міністерство інфраструктури.

**Висновки.** Право на безпечне освітнє середовище витікає з двох конституційних прав людини – права на безпеку та права на освіту, отже є пріоритетним правом. Безпека учасників освітнього процесу в складних умовах сьогодення є пріоритетом номер один у нормативно-правовому полі та включає в себе фізичний, психологічний та інформаційний компоненти. Створення безпечного освітнього простору є дуже складним та багатовекторним питанням, над вирішенням якого працюють безліч фахівців з різних органів, формувань та підрозділів. Побудова безпечного освітнього простору закладів освіти в сучасних умовах має враховувати принцип домінування життя учасників, регіональний принцип, принцип спільної відповідальності, комплексної оцінки та безперервності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Безпека> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Тихий В.П. Безпека людини: поняття, правове забезпечення, значення, види. Вісник Національної академії правових наук України. 2016. No 2 (85). С. 31–46.
3. Цюман Т. П., Бойчук Н. І. Кодекс безпечного освітнього середовища: метод. посіб. / за заг. ред. Цюман Т. П. Київ : 2018. 56 с.

**Леміш Катерина Михайлівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Бердянський державний педагогічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>

## **РОЗВИТОК ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Туризм становить значну частину світової економіки на глобальному рівні, і є генератором економічного зростання в країнах на мікрорівні, створюючи значну кількість робочих місць та стимулюючи зростання малого та середнього бізнесу за короткий проміжок часу. Це вказує на важливість розвитку освіти у сфері туризму.

**Мета** полягає у визначенні основних тенденцій розвитку туристичної освіти.

Державна стратегія розвитку освіти та створення стимулів для підвищення її ефективності має значний вплив на соціальні та економічні показники країни. Саме якісна освіта дозволить швидко відновити економіку України. Основним завданням державного регулювання на ринковому просторі послуг освіти є створення необхідних умов задля діяльності вищих навчальних закладів, котрі як раз і надають послуги освіти [3]. Тому важливо, щоб уряд забезпечував ефективну та справедливую систему освіти, особливо вищої.

Однією з перспективних сфер розвитку в Україні є туризм. Експорт туристичних послуг має потужний потенціал стати одним із головних джерел доходів для бюджету. Сфера гостинності не тільки сприятиме залученню іноземних інвестицій, але й створюватиме нові робочі місця та розвиватиме малий та середній бізнес. Історично склалося так, що посади в індустрії гостинності не вимагали спеціальної, а тим більш вищої освіти. Тим не менш, часи змінилися. З'являються нові посади в туристичній сфері, які вимагають вищої освіти. Такими новими сферами є аналітика даних, штучний інтелект, судово-бухгалтерська експертиза та багато інших. В світі багато університетів створили «нішеві» програми: лідерство в сфері гостинності, стійкість у гостинній діяльності та підприємництво в гостинності.

Майбутні роботодавці в індустрії туризму постійно шукають добре підготовлених і компетентних працівників, які мають знання в сфері сучасних технологій та здатні до інноваційного мислення. Використання нових технологій призвело до революційних змін у щоденних бізнес-операціях індустрії туризму та гостинності.

З метою розвитку туристичного потенціалу України, необхідно вже зараз готувати кваліфіковані кадри та розвивати можливості взаємодії університетів з місцевими громадами для розвитку туризму на місцевому рівні. В Україні в 2023 році 102 заклади вищої освіти пропонують програми бакалаврів за освітньою програмою (242) «Туризм і рекреація», кількість закладів освіти, які пропонують дану програму на рівні магістра – 65.

Значне збільшення кількості студентів, важливість туристичної сфери для економіки країни та зміни в галузі, спричинені цифровізацією, зумовлюють перегляд та осучаснення освітніх програм магістрів, враховуючи основні тенденції.

Основними тенденціями, які необхідно врахувати при складанні освітніх програм вищої освіти в сфері туризму є:

1. Ознайомлення студентів з новими цифровими рішеннями в сфері гостинності та туризму. Наприклад, впровадження роботів-доставників, роботів-носіїв багажу, роботів-дворецьких, повністю роботизованого персоналу, мобільних додатків, цифрових ключів тощо.

2. Використання штучного інтелекту в сфері гостинності та туризму. Для забезпечення розвитку робототехніки, яка спеціалізується на підвищенні ефективності працівників сфери гостинності, доцільно мати в університеті ІТ-спеціальності, інженерних експертів, спеціальності з маркетингу. Такий міждисциплінарний підхід пропонує синергію для різних комбінацій навчання, спеціалізації та сучасних знань.

3. Залучення більш старшого покоління до здобуття вищої освіти, навчання протягом життя. Доцільно розробити програми та форми навчання під запити різних вікових категорій, впроваджувати короткострокові курси підвищення кваліфікації для робітників туристичної галузі. Навчання впродовж життя стала четвертою стійкою програмою Організації Об'єднаних Націй (ООН).

4. Посилення взаємозв'язків з туристичним підприємствами та підприємствами сфери гостинності. Запрошення спікерів-практиків на лекції для поширення досвіду. Особлива увага повинна надаватись проходженню практики, де студенти усвідомлюють важливість взаєморозуміння та взаємодопомоги між колегами, теоретично ці знання практично не можливо здобути. Існує позитивна кореляція між здобуттям навичок студентів завдяки інтегрованому навчанню та бажаною кар'єрною перспективою [6].

5. Створення платформ для навчання та аналізу в туристичній сфері та в сфері гостинності. Інформаційно-комунікаційні технології є життєво важливими для викладання та вивчення туризму. Активні технологічні інструменти та платформи навчання та інтеграція 3D віртуального світу симуляції в освіту. Також можливе впровадження нових дисциплін. Наприклад, Data Science дозволяє учням покращити свої навички в аналізі та інтерпретації великих даних, а також навчитися розробляти цифрові інструменти та методи вилучення даних. Дисципліна Туристичний дизайн дозволить студентам розвивати наукові, культурно чутливі, етичні та комплексні підходи, узгоджувати їх та сприяти сталому розвитку туризму. Майбутньому магістру в сфері туризму потрібно бути обізнаним у конвергентному програмному забезпеченні для мобільного бронювання та оплати, нових мультимедійних подкастах, цифрових комунікаційних платформах, хмарних обчисленнях та доповненої реальності. Цифрова революція курсів у вищих навчальних закладах повинна бути досягнута через диверсифікацію платформ та інтернаціоналізації навчальних програм.

**Висновки.** Привернення уваги світової громадськості до України і збільшення туристичного потоку сприятиме швидкому економічному розвитку країни у післявоєнний період. В освітніх програмах ВНЗ доцільно врахувати нові тенденції розвитку туристичної сфери. Однією з основних вимог до випускників є розвиток свідомості та нових стандартів поведінки, чутливість до соціально-важливих питань, повагу до особистих меж та культурних особливостей. Одночасно зростає потреба в високоосвічених кадрах із навичками критичного мислення. Основними питаннями є розвивиток креативного мислення, емпатії до клієнтів і гнучких робочих процесів.

Особливу увагу необхідно приділити цифровій грамотності та інформаційним технологіям в туристичній сфері. Революційний вплив інформаційних технологій на освіту стає дедалі помітнішим, інформатизація освіти є стратегічним напрямком і сприяє інтеграції технологій і освіти. Відображення розвитку цифрових компетенцій у навчальній програмі є надзвичайно важливим для сприяння аналітичної і інноваційної поведінки. Автентичність, технології та креативність стануть важливими конкурентними аспектами, які формуватимуть майбутні концепції гостинності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єдина державна електронна база з питань освіти. ЄДБО. URL: <https://info.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2023)
2. Застрожнікова І. В. Диверсифікація аграрного сектора туристичним підприємництвом в умовах діджиталізації. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2020. № 3. С. 346–353.
3. Застрожнікова І.В. Зарубіжний досвід державного регулювання вищої освіти. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. Вип. 2 (65), С. 251–256.
4. 2022 Education and Training Monitor's comparative report. 2022. *European Commission's Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture*. URL: [URL:https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2022/downloads/comparative-report/Education-and-Training-Monitor-Comparative-Report.pdf](https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2022/downloads/comparative-report/Education-and-Training-Monitor-Comparative-Report.pdf)
5. Schmid K. Emotional intelligence in hospitality management education at EHL SETH. *EHL Insights*. 2023. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-management-education-emotional-intelligence>
6. Xu J. B., Tavitiyaman P., Zhang X. and Zhu M. «A study of work-integrated learning experience of hospitality and tourism management students in Guangdong under the COVID-19 pandemic», *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal*, Vol. 25 No. 3, 2022. pp. 221–234. URL: <https://doi.org/10.1108/PAP-03-2022-0021>

**Ляшенко Катерина Іванівна,**

доктор філософії, голова циклової комісії загальної та дошкільної педагогіки, дисциплін природничого циклу, викладач педагогічних дисциплін, Відокремлений структурний підрозділ «Лисичанський педагогічний фаховий коледж Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Лубни, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6006-9008>

**Ляшенко Віталій Васильович,**

викладач предметів фізкультурного циклу, Відокремлений структурний підрозділ «Лисичанський педагогічний фаховий коледж Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Лубни, Україна

## **ВПРОВАДЖЕННЯ STEM-ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

Актуальність. STEM-освіта передбачає формування критичного мислення та навичок дослідницької діяльності. Стрімкий розвиток ІТ-галузі, робототехніки, нанотехнологій виявляє потребу у досвідчених фахівцях, а отже, виникає гостра освітня потреба у якісному навчанні сьогоденних здобувачів освіти, яка має відповідати сучасним тенденціям розвитку суспільства і сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної науки.

**Мета.** Визначити шляхи і способи впровадження STEM-технологій в освітньому процесі коледжу.

Основна частина. STEM – це великий вибір можливостей професійного розвитку, надання здобувачам освіти доступу до технологій. Сьогодні, коли світ перетинається комп'ютерними мережами, підлітки з великим задоволенням створюють цифровий контент, обмінюються ним та використовують його в великих масштабах. Вони запускають веб-сайти, знімають фільми на телефони, створюють власні ігри.

Теоретичні та практичні аспекти впровадження STEM-освіти визначені досліджені у працях М. І. Жалдака, Н. В. Морзе, Ю. С. Рамського, С. О. Семерікова та інших. Проблемам інноваційного, науково-дослідного мислення учителя та учня як бази STEM-освіти присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних науковців як: Н. В. Морзе, Т. І. Андрущенко,

С.М. Буліга, С. М. Бревус., В. Ю. Величко, С. А. Гальченко, Л. С. Глоба, К. Д. Гуляєв, В. В. Камишин, Е. Я. Клімова, О. Б. Комова, О. В. Лісовий, Л.Г. Ніколенко, М. Harrison, D. Langdon, В. Means, Е. Peters-Burton, N. Morel та інших [5, 6]. Чимало науковців зазначають, що впровадження STEM-освіти передбачає міждисциплінарний та проєктний підходи. Головне місце в STEM відводиться практиці, що поєднує різні природничо-наукові знання в єдине ціле [3, с. 34].

У 2020 році була схвалена Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти), яка є важливим кроком до модернізації освіти для задоволення запитів суспільства на наукоємну освіту, формування актуальних на ринку праці компетентностей [4].

Основними ключовими компетентностями концепції Нової української школи, зокрема з огляду STEM-навчання, є: математична грамотність, компетентності в природничих науках і технологіях, інформаційно-цифрова грамотність, уміння навчатися впродовж життя, соціальні й громадянські компетентності, підприємливість, екологічна грамотність і здорове життя, які гармонійно входять в систему STEM-освіти, створюючи основу для успішної самореалізації особистості і як фахівця, і як громадянина [1, с. 61].

Лисичанський педагогічний фаховий коледж активно застосовує технології та методики STEM-навчання в освітній діяльності. Так, викладачі коледжу під час проведення навчальних занять інтегрують предмети психолого-педагогічного та природничо-математичного циклу. Наприклад, під час вивчення навчальної дисципліни «Педагогічні основи роботи з дитячими та юнацькими колективами» разом зі студентами 3-4 курсів ми розробляємо проєкти, які реалізуємо в різних інтерпретаціях, зокрема, використовуючи навчання позакласної кімнати.

З метою залучення студентів до практичної діяльності бажано розширити діапазон організаційних форм, методів навчання, способів навчальної взаємодії та надати пріоритет засвоєнню навчального матеріалу у процесі екскурсій, квестів, конкурсів, фестивалів, хакатонів, практикумів тощо.

У практиці освітньої діяльності коледжу є низка таких заходів, зокрема: спортивно-пізнавальні квести, віртуальні екскурсії по найнезвичнішим музеям світу. З метою вивчення видатних педагогів України було створено віртуальний методичний портфелік, на якому розміщені матеріали педагогічних читань «Національне виховання в працях видатних українських педагогів». Також було створено віртуальну презентацію за темою «Незвичні школи світу». Під час вивчення освітнього компоненту «Методика навчання математики» студенти розробляють математичні

онлайн тести, математичні тренажери, які можна виконувати на мобільному додатку або планшеті за допомогою порталу Kahoot.

Крім того, у своїй професійній діяльності ми активно застосовуємо Microsoft. Студенти під наставництвом викладачів створюють Sway-проекти. Наприклад, було створено такі E-розробки «Мистецтво вимірювання величин», для розвитку критичного мислення з тем «Задачі з логічним навантаженням», «Письмове віднімання трицифрових чисел з переходом через розряд» та інші. Розміщувати власні E-матеріали студенти можуть у кіберпросторі, адже ми створюємо сайти та блоги для майбутніх вчителів початкових класів, фізичної культури на порталі Google.

Ефективність STEM-навчання, запровадження інноваційних методик Нової української школи, залежить від оновлення матеріально-технічної бази як предметів природничо-математичного, фізкультурного циклу, так і освітнього закладу в цілому. Потужний інструментарій для реалізації сучасних освітніх технологій та формування інноваційних професійних компетентностей майбутнього фахівця студенти реалізують за допомогою SMART-технологій. Вони розробляють власні SMART-проекти. Наприклад, «Чарівна таблиця», «Вивчаємо математику з Фіксиками», гра «Домалой», інтегровані SMART-проекти з математики та фізкультури, кулінарії тощо. Їх використання надає змогу студентам, а в подальшому і їх майбутнім учням, здійснювати проєктну та дослідницьку діяльність, реалізувати завдання моделювання різноманітних процесів і явищ та усвідомлено формувати якісно нові трансдисциплінарні знання.

Освітні сайти, віртуальні лабораторії, імітаційні тренажери, інтерактивні дошки роблять проведення дослідних експериментів доступними, а процес навчання творчим. Так, використання якісних освітніх Інтернет ресурсів, з одного боку, створює позитивну мотивацію до опанування учнями STEM-дисциплінами, а з іншого – сприяє колективній навчальній діяльності усіх суб'єктів освітнього процесу [6].

У навчальній діяльності викладачі коледжу користуються та рекомендують студентам для самоосвіти різноманітні освітні інтернет-ресурси. Потужним засобом заохочувального відбору молоді, яка згодом зможе реалізувати себе у науково-технічній сфері є участь у конкурсах, олімпіадах, змаганнях, конференціях, турнірах, наукових пікніках, фестивалях та заходах. Студенти нашого закладу освіти є постійними учасниками подібних івентів. Наприклад, семінар «Сучасні технології навчання: 7 трендів у початковій освіті», у ході якого студенти презентували власні розробки та демонстрували можливості застосування mLearning, Storytelling, змішаного навчання, презентували LEGO-конструювання та



гейміфікацію (e-learning). А також студентами було створено серію лепбуків з циклу природничих, математичних, філологічних дисциплін. Отримані компетентності студенти демонструють на педагогічній практиці у ЗССО.

Під час підготовки до проходження практики у дитячих таборах, студенти у партнерстві з викладачами коледжу організують власні та беруть участь у заходах за напрямками STEM-освіти: «Екологічний стартап «Моя прекрасна Україна», Спортивне свято «Олімп.UA», Англоквест «Інтелектуальний марафон» тощо.

Висновки. Отже, для підтримки обдарованої молоді, рівного доступу до всіх напрямків якісної освіти дітей з особливими потребами, поширення інноваційного педагогічного досвіду та освітніх технологій, широкої пропаганди результатів дитячої науково-технічної творчості необхідно розповсюдження ідеї впровадження STEM-освіти [5].

Упровадження природничо-математичної освіти (STEM-освіти) в освітній процес дає змогу:

- підвищити якість освіти, інтегрувати систему освіти України до європейського і світового освітнього простору;
- формувати і розвивати навички науково-дослідницької та інженерної діяльності, винахідництва, підприємництва, ранню професійну самовизначеність і готовність до усвідомленого вибору майбутньої професії;
- популяризувати науково-технічні та інженерні професії;
- надати особам з інвалідністю доступ до використання сучасних технічних засобів, реалізації інноваційних проектів;
- поширювати інновації у сфері освіти;
- пропагувати результати учнівської творчості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балік Н.Р., Шмигер Г.П. Підходи та особливості сучасної STEM-освіти URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153213902.pdf> (дата звернення: 04.02.2024).

2. Впровадження елементів STEM – освіти при організації і проведенні профорієнтаційної роботи URL: <https://naurok.com.ua/vprovadzhennya-elementiv-stem-osviti-pri-organizaci-i-provedenni-proforientaciyno-roboti-79019.html> (дата звернення: 03.02.2024).

3. Морзе Н.В. Основи робототехніки: навчальний посібник / Н.В. Морзе, Л.О. ВарченкоТроценко, М.А. Гладун. – Кам'янець-Подільський: ПП Буйницький О.А., 2016. 184 с.

4. Про схвалення Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.02.2024).

3. Що таке STEM-освіта у навчальному закладі URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/1401-shcho-take-stem-osvta-u-navchalnomu-zaklad> (дата звернення: 04.02.2024).

4. Harrison, M. Supporting the T and the E in STEM: 2004–2010. Design and Technology Education: An International Journal, 2011. 16(1), pp.17–25.
5. Morel N. J. Setting the Stage for Collaboration: An Essential Skill for Professional Growth. Delta Kappa Gamma Bulletin, 2014. 81(1), pp. 36–39. URL: <http://www.p21.org/our-work/p21-framework> (дата звернення: 01.02.2024).
6. STEM Innovation Task Force (2014). STEM 2.0 –An Imperative For Our Future Workforce. Retrieved on June 12, 2015 URL: <http://stemconnector.org/sitf> (дата звернення: 04.02.2024).

**Мирошниченко Володимир Олександрович,**

кандидат педагогічних наук, доцент

доцент кафедри Правознавства

Бердянський державний педагогічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2281-1299>

м. Бердянська, Україна

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Справедливе фінансування освіти може сприяти подоланню глобальної кризи у сфері навчання, а для України воно є фундаментом швидкого післявоєнного відродження та економічного зростання на основі інновацій. Важливим завданням є подолання великої неефективності витрат і нерівностей, що характерні для багатьох освітніх систем. Це є життєво важливим для ефективного використання ресурсів і зміцнення зв'язку між витратами та результатами освіти. Україна також стикнулася зі скороченням бюджетних видатків на освіту через війну, існує загроза, що майбутні скорочення можуть бути ще більшими, оскільки російська агресія продовжує завдавати економічні збитки, а фіскальна ситуація погіршується. Але разом з тим, розвиток освіти є основою суспільного прогресу, а розгляд питань фінансування середньої освіти, зокрема шкіл, де учні проводять більше 10 років найбільш сприятливого для навчання та формування особистості періоду, стає надзвичайно актуальним.

**Мета.** Оцінка сучасного стану та підвищення ефективності фінансування середньої освіти.

Між 2009 і 2019 роками глобальні витрати на освіту щорічно зростали в реальному вираженні, але ці темпи зростання є повільнішими ніж темпи світового економічного зростання. На країни з високим рівнем доходу припадає приблизно дві третини світових витрат на освіту. Розподіл джерел фінансування освіти залишався відносно постійним протягом тривалого часу: уряди вносили близько 82 відсотків, домогосподарства – 17 відсотків, а інша допомога на розвиток освіти складала менше 1 відсотка. У різних країнах витрати на початкову та вищу освіту, виражені як відношення до ВВП, варіюються. Вони становлять приблизно 6% або більше в країнах, таких як

Австралія, Чилі, Ізраїль, Норвегія, Велика Британія та Сполучені Штати, тоді як в Ірландії, Литві та Люксембурзі цей показник становить близько 3,5% або менше.

В Україні починаючи з 2014 року, держава поступово передала відповідальність за організацію загальної середньої освіти на місцевий рівень, а з 2021 року дана відповідальність покладена на громади. Станом на 2023 рік в Україні функціонують 1950 місцевих бюджетів, з них бюджетів територіальних громад – 1469. Держава передає місцевим органам влади не лише обов'язок забезпечення якісної середньої освіти, але й фінансові ресурси для цього. Ці ресурси надходять безпосередньо до бюджетів територіальних громад з державного бюджету у формі освітньої субвенції [3].

Окрім субвенції, громади традиційно можуть отримати фінансування шкіл з Державного фонду регіонального розвитку або через соціально-економічну субвенцію. З іншого боку, у сфері середньої освіти, фінансування закладів здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, тоді як держава забезпечує фінансування лише заробітної плати педагогічних працівників (через освітню субвенцію), забезпечення навчального процесу (друк підручників та навчальних посібників) та підвищення кваліфікації педагогічних працівників [1 ;2].

Впродовж 2021 –2023 років найбільшу питому вагу в загальній сумі видатків місцевих бюджетів займали видатки на освіту – до 47%, з них найбільшу питому вагу займали видатки на загальну середню освіту, їх питома вага у 2023 році складала 61,25 % від зведених видатків місцевих бюджетів на освіту.

Україні потрібен прозорий та зрозумілий механізм розподілу освітньої субвенції на рівні областей та громади, особливо в умовах воєнного стану, для забезпечення обґрунтованого та прозорого розподілу освітньої субвенції між обласними та місцевими бюджетами.

В середньому по Україні видатки денних закладів освіти в селах на 71% вище ніж в містах, а в таких регіонах як Донецька, Харківська, Луганська, Київська та Чернігівська область даний показник більше ніж в 2 рази.

Тому вкрай важливо покращити ефективність державних витрат на освіту шляхом різних заходів, наприклад, шляхом об'єднання освітніх закладів, що дозволить скористатися економічними перевагами масштабу. Зосередження уваги на якості освіти та надання більшої фінансової автономії освітнім закладам сприятиме залученню додаткових коштів. Також доцільно збільшити прозорість шкільних бюджетів, що означає регулярне та своєчасне оприлюднення інформації про надходження та витрачання коштів.

**Висновки.** Основним аспектом оцінки фінансування є його ефективність, яка повинна забезпечувати конкретні результати від суспільних та індивідуальних витрат на освіту. Справедливе фінансування освіти є невід'ємною складовою для посилення освітніх систем і забезпечення рівних можливостей для всіх учнів. Уряди та зацікавлені

сторони можуть прийняти наступні заходи, щоб відповісти на виклик забезпечення справедливості фінансування в освіті: розвиток державного фінансування, орієнтованого на забезпечення рівності, або створення механізмів фінансування для перерозподілу освітніх ресурсів на користь соціально вразливих груп населення; справедливий та децентралізований розподіл освітніх ресурсів; збільшення використання міжнародної та грантової допомоги; інвестиції у інноваційні методи надання освіти. Важливо підкреслити, що справедливе фінансування неможливо розглядати окремо від інших аспектів, таких як адекватність, ефективність та прозорість фінансування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дем'янишина О., Ареп'єва, Гвоздей Н. Оцінка фінансування закладів середньої освіти в умовах децентралізації. Економічні горизонти, (3(21)), 121–131. 2022. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.274346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.274346)

2. Корінь М, Сидор І. Удосконалення фінансування освіти в об'єднаних територіальних громадах URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43835/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D1%8C.pdf> (дата звернення: 11.03.2024)

3. Маркуц Ю. Фінансування шкіл – непопулярні державницькі рішення руками місцевих рад чи турбота про якість освіти?. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/finansuvannya-shkil-nepopulyarni-derzhavnytski-rishennya-rukamy-mistsevyh-rad-chy-turbota-pro-yakist-osvity> (дата звернення: 11.03.2024)

#### **Омеляненко Алла Володимирівна,**

канд.пед.наук, доцент, доцент кафедри дошкільної освіти  
Бердянський державний педагогічний університет,  
м. Запоріжжя, Україна  
orcid.org 0000-0001-5214-1663

### **ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ**

Концепцією модернізації освіти представлені основні завдання сучасної освітньої політики – доступність, ефективність та якість освіти. Тільки за умови реалізації нових підходів управління, високого рівня професіоналізму педагогічного колективу та керівника установи можливий крок дошкільної освіти у бік дитини з урахуванням її потреб та особливостей індивідуального розвитку. За останні десятиліття система освіти пережила суттєві кроки: змінився правовий статус освітніх організацій, змінилася ступінь самостійності, відповідальності за якість послуг, що призвело до змін економічних зв'язків організації із зовнішнім середовищем.

На думку науковців І. Жерносека, Л. Калуської, Л. Карамушки, траєкторія суспільства, неоднорідність та обмеженість ресурсів освітніх організацій породжують нові завдання, вирішити які на основі колишнього

досвіду не виходить, що ускладнює управлінську діяльність керівника [1, 2, 3].

Удосконалення менеджменту освітніх організацій вимагає пошуку нових форм діяльності, які б допомогли керівнику у прийнятті найефективніших управлінських рішень, поширенні позитивного досвіду управління, однією з проблем, на нашу думку, є робота з персоналом. На нашу думку, ефективне функціонування дошкільної освітньої організації, по-перше, залежить від професіоналізму керівника та підбраної ним команди. По-друге, як одна з основних рушійних сил розвитку дошкільної організації виступає творчий потенціал педагогів: професійне і особистісне зростання, підвищення рівня педагогічної майстерності, відповідальне, часом креативне ставлення до роботи (у цьому випадку робота виступає як одна з пріоритетних форм діяльності особистості) і постійний розвиток навичок виявлення потенційних можливостей своїх вихованців [6].

При цьому сучасна педагогічна практика дозволяє говорити про те, що не всі дошкільні організації зацікавлені та відчувають усвідомлену готовність до введення позитивних нововведень у дошкільну освіту, до якісної розробки, впровадження та реалізації інноваційних освітніх програм та технологій у роботі з дітьми дошкільного віку. Незважаючи на те, що інноваційна педагогічна діяльність активно увійшла в життя дошкільних організацій, підвищити її ефективність в умовах реалізації нововведень неможливо без нормативного та інструктивно- управлінського забезпечення системи оновлення управлінської діяльності та методичної роботи в закладі дошкільної освіти.

На сьогоднішній день існуючі підходи до організації методичної роботи є малоефективними до тих інноваційних процесів, до яких залучені педагоги дошкільної освітньої організації. Практика інновацій вимагає перекладу методичної роботи та управлінської діяльності дошкільної освітньої організації в новий стан – інноваційний простір закладу дошкільної освіти. Таким чином, провівши аналіз того, що відбувається, потреби рухатися вперед призвело до управлінської ідеї про необхідність створення алгоритму, на основі якого буде можливо професійно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

**Мета.** Розробити та обґрунтувати алгоритм управління модернізацією дошкільної освітньої організації в умовах використання хмарних технологій.

Теоретичні та практичні питання управління дошкільними організаціями відображені у роботах Л. Бабкевич, А. Василенко, Е. Демчинко, М. Коваленко, І. Короленко, Т. Коляда, К. Крутій, О. Ліннік, Є. Павлютенков [4, 5, 7].

Аналіз теорії та практики з цієї теми, а також вивчення наукових праць, присвячених питанням управління дошкільними освітніми організаціями, виявили низку протиріч: між удосконаленням механізму управління дошкільними освітніми організаціями та недостатнім рівнем теоретичних знань у керівників освітніх установ з використання методів управління модернізацією в закладі дошкільної освіти; між необхідністю вдосконалення

методів управління та відсутністю алгоритму методів управління модернізацією закладу дошкільної освіти в умовах системних оновлень.

Практична актуальність не викликає сумнівів, оскільки ми живемо в період реформування освіти як економічної одиниці. Мета модернізації освіти полягає у створенні механізму сталого розвитку системи освіти. Дошкільна освіта – один із рівнів загальної освіти.

Модернізація системи дошкільної освіти на рівні керівника закладу дошкільної освіти проводиться за такими напрямками:

- забезпечення оновлення кадрового складу, залучення молодих фахівців для роботи в дошкільній освіті з урахуванням впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»;

- відповідно до державного освітнього стандарту дошкільної освіти для всіх категорій громадян незалежно від соціального та майнового статусу, стану здоров'я – забезпечення доступності дошкільної освіти.

Задля ефективного управління закладом дошкільної освіти з використанням хмарних технологій, після узагальнення теоретичних і практичних знань, нами були створені такі умови: інтеграція інноваційних підходів управління в традиційні у площині взаємодії керівника з педагогами закладу дошкільної освіти (реалізація командного, маркетингового та акмеологічного підходу через постійно діючий віртуальний кабінет закладу дошкільної освіти); постійна робота керівника закладу освіти з удосконалення управлінської компетентності (постійна робота керівника з самоосвіти, самовдосконалення професійних та особистісних якостей через відвідування майстер-класів, тренінгів, семінарів ); залучення педагогів закладу дошкільної освіти в рамках неформальної та інформальної освіти до спільних методичних заходів через інноваційний підхід (постійна інституалізована та спланована робота в рамках віртуального кабінету, в межах участі в творчих та динамічних групах, ведення особистого сайту-портфолію, створення та реалізація нових продуктів: ігор, майстер-класів, воркшопів ); активна практико-орієнтована діяльність педагогів у взаємодії з іншими педагогами та батьками дітей (розробка та презентація власних напрацювань в межах віртуального кабінету та за його межами з метою обміну досвідом, впровадження нових педагогічних технологій).

Нами було визначено, що новітні технології досить ефективно впливають на організацію управління персоналом закладів дошкільної освіти і не тільки. Особливо корисними є такі ресурси, як Classroom, Chat, Microsoft Teams. Саме за допомогою додатків Google, платформи Classroom. ми створили модель «Віртуальний заклад дошкільної освіти», який сприяв згуртованості колективу, можливості проявити себе кожному члену колективу, проаналізувати внесок педагогів, провести опитування педагогів з певного питання. Запропонована нами технологія управління «Віртуальний заклад дошкільної освіти» представляє собою новий, інноваційний важіль в управлінні закладом освіти.

Classroom інтегрується з іншими продуктами Google, такими як Google Drive, Google Docs, Google Sheets і Gmail, що допомагає полегшити

навчальний процес і співпрацю в онлайн-середовищі, зокрема під час дистанційного навчання, роботи або просто у якості використання електронного простору для персоналу будь-якого закладу. Нами були створені інтерфейси сторінки входу та особистого кабінету сервісу «Всеосвіта», «На урок».

Використання онлайн-платформ для організації дистанційного навчання або підтримки навчального процесу може бути корисним для навчання вихователів, обміну матеріалами та ресурсами для дітей дошкільного віку.

Якщо ми розглядаємо віртуальне навчальне середовище з метою контакту вихователь - дитина або вихователь - батьки, то це має ряд певних переваг. Серед них такі:

- віртуальне навчальне середовище може бути захопливим та цікавим для дітей. Воно надає можливість вивчати матеріал через інтерактивні засоби, а це робить процес навчання більш ефективним для дітей будь-якого віку;

- віртуальне середовище дозволяє використовувати візуальні та аудіовізуальні засоби, такі як мультимедійне відео, анімації та інтерактивні зображення, які сприяють кращому розумінню та запам'ятовуванню інформації;

- навчання такого типу може бути налаштоване під потреби кожного конкретного вихованця. Воно дозволяє педагогу створювати індивідуальні завдання та підходи до навчання;

- від використання комп'ютерів та інших технологій діти можуть розвивати важливі навички, такі як комп'ютерна грамотність, вміння працювати з інформацією та проблемними завданнями;

- віртуальні навчальні ресурси можуть бути доступні дітям в будь-який час та з будь-якого місця з Інтернет-підключенням, що робить навчання більш зручним, а це є необхідністю в сучасному світі.

Звісно, важливо враховувати вік та потреби конкретних дошкільників при використанні віртуального навчального середовища. Необхідно також дотримуватися засади балансу між використанням технологій та традиційними методами навчання для досягнення найкращих результатів.

За допомогою онлайн-ресурсів вихователі можуть підтримувати зв'язок з батьківською громадою, організувати спільний робочий простір всього персоналу закладу дошкільної освіти з метою миттєвого обміну файлами, наказами та іншою інформацією .

Використання інформаційних технологій в сучасному світі сприяє покращенню становища в колективі, економії часу, що в свою чергу, дає змогу вихователям та керівнику закладу дошкільної освіти присвятити цей час більш корисній діяльності.

Перелік переваг, якими наділена створена нами модель віртуального середовища невичерпний. Починаючи з того, що педагоги мають вільний доступ до віртуального кабінету у будь-який час і можливість вільно користуватися усією інформацією, яку накопичили власне вони та їхні

колеги, можливість долучитись до кабінету і переглянути зміст всього пласту методичних матеріалів. Для всіх без виключення перевагою буде й якісна систематизація і легкий пошук матеріалу, варіативність форм використання віртуального кабінету на будь-якому пристрої, підключеному до мережі інтернет. Запропонована модель дає можливість педагогам об'єднуватись в динамічні групи для роботи над певним питанням і в рамках віртуального кабінету обмінюватись думками, не прив'язуючись до різниці у часі, відстані, тим самим створювати спільні проєкти, реалізовувати ідеї. Педагоги включені в означену модель мають можливість отримувати персональні повідомлення щодо надходження нової інформації до віртуального кабінету. Завдяки цій моделі керівник спостерігає активність педагогів, порівнюючи зі своєю активністю та надає заохочувальні стимули до подальшої роботи.

**Висновки.** Таким чином, запропонована нами модель, яка базується на маркетинговому, акмеологічному, командному підході має низку переваг перед існуючими нині моделями управління закладом дошкільної освіти з використанням хмарних технологій. Окрім цього, вона не вимагає жодних капіталовкладень ні з боку адміністрації закладу дошкільної освіти, ні з боку працівників, адже сьогодні практично у кожного є в арсеналі або комп'ютерний пристрій або сучасний мобільний телефон. Отже, економія часу, поінформованість, доступ до матеріалів у будь-який час створюють ефективні умови управління колективом закладу дошкільної освіти з використання хмарних технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі. Харків: Основа, 2016. 128 с.
2. Калуська Л. Нові підходи до методичної роботи в ДНЗ // *Дошкільне виховання*. 2015. № 11. С. 10 – 11.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ: Наука-Центр, 2020. 332 с.
4. Крутій К. Л. Масові форми методичної роботи з педагогами в сучасному дошкільному навчальному закладі. Запоріжжя: «ЛПС» ЛТД, 2014. 128 с.
5. Ліннік О. Сучасні інтерактивні технології методичної роботи з педагогічними кадрами // *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2019. № 8. С. 21 – 28.
6. Омеляненко А. В. Активізація методичної роботи з розвитку професійно-мовленнєвої компетентності вихователів закладу дошкільної освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2023, Вип. 1. С. 334 – 342.
7. Павлютенков Є. М. Професійне становлення керівника дошкільного навчального закладу // *Дошкільна освіта*. 2015. № 1. С. 4–11.



**Плещенко Кирило Володимирович,**  
кандидат наук з соціальних комунікацій  
м. Київ, Україна

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО НАВЧАННЯ**

Цифровізація освіти в сучасних умовах постає актуальним і своєчасним напрямом розвитку освітнього середовища. Реалізація цього напрямку забезпечує розширення освітнього та дослідницького простору, урізноманітнення форм і методів навчання, спрямованих на підготовку конкурентоспроможних фахівців на ринку праці. У сучасних закладах вищої освіти дистанційне навчання займає провідне місце у зв'язку зі складною ситуацією, що склалася в останні роки, зокрема пандемією 2019 р. та воєнним станом в Україні. Проблемі цифровізації сучасного навчання присвячені роботи багатьох науковців, серед яких праці В. Арешонкова, В. Бикова, О. Барної, А. Зайцева, М. Добкін, О. Кузьмінської, Р. Гуревича, О. Ляшенка, Б. Ломачинський, С. Сисоєвої, В. Бикова, О. Спіріна, О. Пінчука, І. Потюка, О. Шиман та ін.

**Мета статті:** визначити сутність процесу цифровізації навчання, розглянути сучасні виклики, ризики та досвід упровадження цифровізації освіти та можливості їх подолання.

У Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні від 2021 р. (НАПН України) відзначено, що «Розв'язання проблем цифрової трансформації та цифровізації освіти України визначально впливає на забезпечення рівного доступу до якісної освіти впродовж життя широких верств населення, людей з різними віковими ознаками й освітніми потребами. Це насамперед потребує: створення українського сегменту відкритого світового інформаційно-цифрового науково-освітнього простору, його насичення комп'ютерно орієнтованими засобами, національними електронними освітніми ресурсами; забезпечення громадян якісним мережним доступом до освітніх послуг та електронних освітніх ресурсів» [4, с. 117].

Загалом цифровізацію можна визначити як «впровадження найсучасніших цифрових технологій у різні сфери суспільства та економіки країн світу» [1]. Це – безсумнівно, складне явище – потребує розгляду через сукупність аспектів, бо являє собою «глобальний процес перетворення інформації в цифрову форму, що змінює характер суспільних відносин загалом, впливаючи не лише на матеріальну, але й на духовну культуру суспільства» [2]. На нашу думку, під розгляд тут мають підпадати як критерії загальних процесів розвитку, так і можливі індивідуальні моменти вибору й використання доступної інформації.

Сисоєва С.О. під поняттям «інформатизація освіти» розуміє комплекс заходів з перетворення педагогічних процесів на основі впровадження у навчання і виховання інформаційної продукції, засобів і технологій. На думку академіка, у галузі освіти зміни відбуваються на рівні простору і часу, цифровізація стає ключовим напрямом розвитку освіти [3].

Цифровізація виховання від самого початку цілеспрямовано враховувала тип навчальних закладів і вік учнів. Зазначати ці моменти потрібно також і для вивчення педагогічних особливостей цих процесів. Бо, навіть за дещо спільних рис, під час більш детального розгляду особливості функціонування таких засобів демонструють деякі розбіжності. Наприклад, якщо для початкової педагогічної ланки можна відокремити економічність, компактність, наочність, можливість проведення моніторингу та можливість творчого розвитку як критерії ефективності інформаційно-комунікаційних технологій [5], то для студентів вищої школи (або для тих, хто підвищує / змінює професійну кваліфікацію) переважають, як можна припустити, аспекти повноти інформації, її практичне значення (тобто можливість майже миттєвого застосування), а також відповідність сучасним фаховим вимогам.

Усе це актуалізує низку питань для організації віртуального навчання. Серед них: систематизація головних матеріалів, співвідношення різноманітних форматів контенту (відео, відео із субтитрами, текстові фрагменти, статті тощо), зворотний зв'язок із аудиторією, засоби контролю знань студентів. Також, на прикладі таких платформ, як Coursera [6], можна казати про співвідношення платних / безоплатних послуг, онлайн-сертифікації та її використання для будь-яких майбутніх цілей.

Водночас науковці (С. Сисоєва, Н. Стрекалова) виділяють ризики цифровізації освітнього процесу. До них віднесено: втрата базових когнітивних навичок (уміння читати, рахувати, писати), зниження якості навчання; «публічна» модель педагогавикладача, високі вимоги до його психологічних якостей, зростання конфліктів; зниження особистісних контактів, «відтік» талановитої молоді і викладачів за кордон, зниження загального рівня підготовки, проблеми контролю якості; зміна вимог до змісту навчання, подальша зміна засобів навчання; оновлені вимоги до кваліфікації фахівців, зниження потреби в «інтелектуальному» фахівці і «тяжіння» до його технологічного образу, скорочення контингенту вищої освіти; рух у бік «освітніх послуг», відхід від фундаментальності, зміна / перерозподіл функцій адміністрації закладів вищої освіти і викладачів, зростання конфліктів, зниження якості навчання; втрата статусу вітчизняної вищої освіти, зменшення контингенту учнів. До цих ризиків додається істотний недолік онлайн-освіти, зокрема, її спрямованість на задоволення короткострокових або, у кращому випадку, середньострокових завдань. Фахівець, який опанував обмежений обсяг знань і не отримав при цьому фундаментальної базової підготовки, може розраховувати тільки на інтелектуальні «надбудови», стійкість яких ілюзорна [3].

Дуже важливо насамперед зосереджуватись на практичному аспекті засвоєваних знань. В ході дослідження сучасного онлайн-навчання важливим є врахування таких аспектів:

- чи закріплені конкретні матеріали / курси за реальним навчальним закладом;
- система сертифікації, впроваджена на курсі, та поширення результатів / досягнень;

– загальна організація курсу: співвідношення теорія й практики, позиціонування навичок, що здобуваються протягом курсу, чи є ця дисципліна частиною вивчення загальної спеціальності, деталізація курсу (найчастіше наводиться на стартовій сторінці), контроль знань.

Більш глобальним тут можна вважати передбачення того, які саме навички будуть для студента переважними, чи потрібно робити відкриту карту професії / курсів і як взагалі сьогодні є подібні практики (знову ж таки з урахуванням платної та безоплатної основи). Тому тут має розглядатися не тільки контент курсів (спеціальностей), а також, як саме вони позиціонують власну адаптивність щодо сучасних вимог, пропонують актуальний контент і взагалі враховують одну з головних рис віртуального навчання – чому саме їх мають вибрати учасники (особливо, якщо вони досвідчені спеціалісти). І, якщо такі вимоги враховані, як саме це впливає (і чи впливає взагалі) на якість навчання й надійність надбаного досвіду щодо будь-якої подальшої діяльності.

**Висновки.** Таким чином, навчання впродовж життя потребує підвищення власної цифрової компетентності фахівця, його саморозвитку, професійної і життєвої самореалізації, здатності адаптуватися до нових технологій цифрового середовища. Цифрова реальність потребує визначити актуальні педагогічні пріоритети, перегляду форм, методів, засобів і технологій навчання, виховання й розвитку здобувача освіти. Цифрова реальність вимагає також інтегрального та міждисциплінарного вирішення проблем організації виховного впливу на дітей і молодь у цифровому освітньому просторі та розробки інноваційних цифрових засобів і технологій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зайцева А., Добкін М. Цифровізація як сучасний тренд. *The XXXIII International Scientific and Practical Conference «Trends in the development of science in the Modern World»*, August 23 – 26, 2022, Graz, Austria. p. 78.
2. Ломачинський Б. Г. Роль цифрової культури у сучасному віртуальному просторі. *Culturology. Society and Science. Problems and Prospects. – The III International Scientific and Practical Conference «Society and Science. Problems and Prospects»*, January 25 – 28, 2022, London, England. p. 100.
3. Сисоєва С. О. Педагогічні аспекти цифровізації освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія : Педагогічні науки*. 2021. № 4 (69). С. 24–32

4. Цифровізація освіти – імператив часу. *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні*: монографія / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), О.М. Топузов (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. 384 с. С. 117–133.

5. Шиман О. І. Цифровізація виховної роботи в початковій ланці освіти. *The X International Science Conference «Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences»*, March 09 – 12, 2021, Lisbon, Portugal. p. 234.

6. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення 21.03.2024)

**Поляков Сергій Миколайович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
спеціальність: 011-Освітні, педагогічні науки  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дослідження особливостей управління проєктною діяльністю в закладах вищої освіти (ЗВО) актуалізується внаслідок зростання ролі проєктів у діяльності сучасних університетів. Проєкти стають все більш важливим інструментом для розвитку освітніх закладів, дозволяючи їм впроваджувати інновації, покращувати якість освіти та наукових досліджень, вирішувати актуальні проблеми суспільства. Останніми роками збільшується кількість та різноманітність проєктів, які реалізуються в ЗВО, що потребує розроблення більш ефективних методів та інструментів управління ними. У зв'язку з цим виникає потреба у вдосконаленні методів управління проєктами, щоб підвищити їх шанси на успіх. Дослідження особливостей управління проєктною діяльністю в ЗВО дозволить покращити ефективність реалізації проєктів в університеті; підвищити якість проєктних заявок; підвищити конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

Питання проєктної діяльності в системі професійної (професійно-технічної) освіти розкривають В. Радкевич, О. Бородієнко, Л. Пуховська, О. Самойленко, О. Радкевич, Н. Базелюк. Так, І. Якименко, Є. Штефан, В. Лук'янихін досліджують управління науковими проєктами. В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова висвітлюють процеси упровадження підходів проєктного менеджменту в процесі реформування системи управління вищої освіти.

**Мета статті** визначити особливості управління проєктною діяльністю в закладі вищої освіти.

Управління проектами в університеті має ряд особливостей, які відрізняють його від управління проектами в інших сферах, що потребує розробки спеціальної системи. Освітнє середовище постійно змінюється під впливом нових технологій, соціальних та економічних чинників, що потребує від науково-педагогічних колективів ЗВО вміння адаптуватися до цих змін та реагувати на них за допомогою проектів.

В. Радкевич, О. Бородієнко, Л. Пуховська, О. Самойленко, О. Радкевич, Н. Базелюк зазначають, що «деякі західні вчені навіть вважають, що весь сучасний світ (а не тільки система освіти) можна розглядати як сукупність різноманітних проектів. З'явився навіть спеціальний термін «project-based world» – світ, що базується на проектній діяльності» [1, с. 9].

І. Якименко, Є. Штефан, В. Лук'янихін зазначають, що сьогодні у розвинених країнах загальноприйнятим є перехід від управління виконанням окремих наукових програм до управління науковими проектами [3, с. 20].

Проектна діяльність сприяє професійному розвитку як здобувачів вищої освіти, так і викладачів, оскільки вони набувають нових знань і навичок, необхідних для реалізації складних проектів. Проекти в університеті можуть мати різні цілі, як академічні, так і адміністративні. Це ускладнює оцінку їх ефективності та вимагає комплексного підходу до управління. У сучасних університетах реалізується широкий спектр проектів, від розробки фундаментальних наукових досліджень до будівництва нових корпусів. Ця різноманітність потребує використання різних підходів та методів управління проектною діяльністю. Застосування сучасних методів управління проектною діяльністю, таких як Agile, Scrum та інші, дозволяє підвищити ефективність і адаптивність проектного менеджменту.

В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова зауважують, що кожен проект можна описати через низку впорядкованих компонентів, зокрема наявність мети та конкретних результатів, термін реалізації, складність проекту, календаризація виконання та етапність, бюджет [2, с. 35].

Враховуючи результати праць таких науковців, як В. Радкевич, О. Бородієнко, Л. Пуховська, О. Самойленко, О. Радкевич, Н. Базелюк, І. Якименко, Є. Штефан, В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова, можемо визначити низку особливостей управління проектною діяльністю в закладі вищої освіти, а саме:

- інтеграція освітнього процесу та наукових досліджень;
- залучення до проектної діяльності здобувачів вищої освіти та викладачів;
- мультидисциплінарний підхід;
- додаткове фінансування та ресурсне забезпечення університету за рахунок реалізації проектів;
- регламентація та адміністративна підтримка;
- міжнародне співробітництво;
- професійний розвиток професорсько-викладацького складу;

– соціальна відповідальність та етика у розробленні та реалізації проєктної діяльності.

Ці особливості вимагають від керівництва ЗВО високого рівня організації, стратегічного мислення та вміння ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей. Проєкти можуть передбачати міжнародне співробітництво, що відкриває додаткові можливості для обміну досвідом, залучення іноземних здобувачів та викладачів, а також їхньої участі у міжнародних наукових дослідженнях. Також, в управлінні проєктною діяльністю в ЗВО важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема викладачів, здобувачів вищої освіти, адміністрації, органів влади та громадськості.

Проєкти в ЗВО повинні відповідати етичним нормам і бути спрямованими на вирішення суспільно значущих проблем. Важливо враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти.

Ефективне управління проєктною діяльністю може допомогти ЗВО покращити якість освіти, пропонуючи здобувачам вищої освіти більш інноваційні та актуальні дослідження, а також сприяючи розвитку їхніх навичок проєктного менеджменту. В університеті повинна бути створена культура, яка підтримує проєктну діяльність та сприяє успішній реалізації проєктів. Також сучасні інформаційні технології можуть допомогти в розвитку управління проєктною діяльністю в ЗВО, надаючи інструменти для планування, моніторингу та контролю проєктів.

**Висновки.** Управління проєктною діяльністю може відігравати важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності університету та підвищенні якості освіти. Визначено особливості управління проєктною діяльністю в закладі вищої освіти, а саме: інтеграція освітнього процесу та наукових досліджень; залучення до проєктної діяльності здобувачів вищої освіти та викладачів; мультидисциплінарний підхід; додаткове фінансування та ресурсне забезпечення університету за рахунок реалізації проєктів; регламентація та адміністративна підтримка; міжнародне співробітництво; професійний розвиток професорсько-викладацького складу; соціальна відповідальність та етика у розробленні та реалізації проєктної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Проєктна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / В.О.Радкевич, О.В.Бородієнко, Л.П.Пуховська, О.А.Самойленко, О.П.Радкевич, Н.В.Базелюк. Житомир: «полісся», 2020. 236 с.

2. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Упровадження підходів проєктного менеджменту в процесі реформування системи управління вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022 № 2 (33). С. 34–39

3. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами: навч. посіб. Київ: НУХТ, 2022. 139 с.

**Ройко Лариса Леонідівна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри загальної математики та  
методики навчання інформатики  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7318-0925>

## **ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В умовах сьогодення цифрова трансформація різних сфер людської діяльності є глобальною світовою тенденцією. Важливою складовою цифрових перетворень у соціумі належить цифровізації освіти, що надає можливості розширення освітнього і дослідницького простору, урізноманітнення форм і методів навчання, удосконалення умов організації навчального процесу. У зв'язку із цим особливу роль відіграє інформаційно-цифрова компетентність усіх учасників освітнього процесу, у тому числі і керівника навчального закладу [9].

Цифрова доба постійно пропонує нові інструменти для навчання. Завдання керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) – розумітися на технологіях та інтегрувати їх в освітній процес закладу. Інформаційно-цифрова компетентність визначена однією з ключових у Концепції Нової української школи (2016), професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021), «Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження Плану заходів з її реалізації» (2021) [4, 5].

У науково-педагогічній літературі проблемі формування інформаційно-цифрової компетентності педагогічного працівника, керівника закладу освіти присвятили свої наукові розвідки: В. Биков, І. Воротнікова, І. Гребеник, А. Гуржій, В. Дзюба, Ю. Дорошенко, Л. Забродська, О. Засімович, Н. Морзе, О. Овчарук, І. Павленко, А. Самко, Т. Шевченко та інші [1-3, 6, 8, 11].

Як стверджує А. Самко «інформаційно-цифрова компетентність передбачає впевнене й водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, у публічному просторі та приватному спілкуванні. Вона пов'язана з інформаційною й медіа грамотністю, навичками безпеки в Інтернеті та кіберпросторі, розумінням етики роботи з інформацією» [11].

Серед основних аспектів цифрової компетентності О. Засімович виділяє [3]:

- наявність високого рівня функціональної грамотності у сфері інформаційно-комунікаційних технологій;
- ефективно обґрунтоване застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітній діяльності та для вирішення професійних завдань;

- розуміння інформаційно-комунікаційних технологій як основи нової парадигми в освіті, спрямованої на розвиток учнів як суб'єктів інформатизованого суспільства.

В. Дзюба формулює наступні показники цифрової компетентності керівника [2]:

- керування інформацією;
- співробітництво;
- комунікація;
- створення контенту і знань;
- етика та відповідальність;
- оцінювання та розв'язання проблем;
- технічне оперування.

Узагальнюючи аналіз науково-педагогічних досліджень робимо висновок, що керівнику ЗЗСО мають бути притаманними наступні риси: здатність генерувати ідеї та приймати самостійні рішення; уміння інтегрувати воедино головні складники успіху: ідеї, технології і менеджмент; володіти сучасними інформаційними технологіями, засобами зв'язку та програмними продуктами; готовність формувати нову якість сучасної школи; здатність стратегічно мислити та планувати; вміння будувати роботу на демократичних засадах; усвідомлення вагомості кожного члена педагогічного колективу.

**Метою дослідження** є розкриття значення інформаційно-цифрової компетентності для керівника закладу загальної середньої освіти.

Конкурентоспроможність навчального закладу на ринку освітніх послуг, його ефективна діяльність значною мірою залежать від рівня професійної компетентності керівника, оскільки саме він є провідником і генератором змін, що відбуваються в освітньому закладі.

Реформування освітньої галузі по-новому визначає місію очільника закладу загальної середньої освіти. Ним повинен бути: стратег розвитку закладу; генератор і реалізатор нових ідей та освітніх ініціатив; менеджер інновацій, організатор професійної команди односторонців. Саме керівник несе відповідальність за результати роботи закладу, забезпечує внутрішню та зовнішню комунікації; створює умови для свободи думки й дії; формує розвивальне освітнє середовище, навчається сам, створює і мотивує колектив, який постійно навчається [10].

Цифрові технології надають керівнику закладу освіти, педагогічному колективу нові засоби, інструменти та можливості, які не лише дозволяють зробити більш мобільним і гнучким освітній процес, а й ефективно керувати саморозвитком і успішно самореалізовуватися у професійній діяльності.

Необхідними професійними компетентностями у відповідності до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» є [5]:

- нормативно-правова;
- компетентність стратегічного управління закладом освіти;
- компетентність стратегічного управління персоналом;



- компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти;
- лідерська;
- емоційно-етична;
- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства;
- здоров'язбережувальна;
- інклюзивна;
- проєктувальна;
- інноваційна;
- здатність до навчання впродовж життя;
- інформаційно-цифрова.

Уміння та навички інформаційно-цифрової компетентності дають можливість (Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2021) [5]:

- використовувати відкриті електронні (цифрові) ресурси для організації освітнього процесу, професійного розвитку педагогічних працівників;
- добирати електронні (цифрові) управлінські ресурси, оцінювати їх ефективність для досягнення управлінських цілей;
- модифікувати, редагувати, комбінувати існуючі електронні (цифрові) управлінські ресурси, організувати роботу щодо створення нових електронних (цифрових) ресурсів (за потреби);
- забезпечувати дотримання учасниками освітнього процесу під час використання електронних (цифрових) ресурсів вимог законодавства щодо охорони авторського права, а також заходи щодо захисту власних авторських прав;
- накопичувати, упорядковувати та обробляти, зберігати дані, інформацію та контент у цифровому освітньому середовищі;
- забезпечувати безпечне електронне (цифрове) освітнє середовище для організації та управління навчальним процесом (у тому числі під час дистанційного і змішаного навчання);
- використовувати електронні (цифрові) технології для планування та ведення документації.

У Концепції «Нова українська школа» виділяють наступні складові даної компетентності [7]:

- впевнене та критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій на роботі, у публічному просторі та приватному спілкуванні;
- інформаційну й медіа-грамотність та культуру;
- володіння основами програмування, роботи з базами даних;
- алгоритмічне мислення;
- навички роботи в Інтернеті та кібербезпеки;

- розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, інтелектуальна власність тощо).

Інформаційно-цифрова компетентність керівника ЗЗСО є важливим критерієм його кваліфікації. Її формування відбувається під впливом багатьох умов: залучення до самоосвітньої діяльності; розвиток творчого потенціалу; післядипломна управлінська освіта як умова формування професійної компетентності.

**Висновки.** Проведений аналіз обраної проблеми дає підстави для висновку: інформаційно-цифрова компетентність займає ключове місце у системі професійних та загальних компетентностей та є основою для професійного становлення і розвитку керівника закладу загальної середньої освіти. Дає йому можливість бути сучасним, активно діяти в інформаційному середовищі, використовувати новітні досягнення технічних і технологічних процесів у своїй професійній діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гребеник І. С. Формування цифрової компетентності керівників навчальних закладів. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету»*. 2019. №6. С. 17 –25

2. Дзюба В. Організаційно-педагогічна модель розвитку цифрової компетентності керівника закладу освіти. *Проблеми освіти*. 2022. Вип. 2 (97). С. 120 –133

3. Засімович О. Сутність поняття «Цифрова компетентність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неформальної освіти». *Імідж сучасного педагога*. 2022. №4 (205). С. 65 –69

4. Кабінет Міністрів України (2021, Берез.30). Розпорядження №167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації». URL: <http://surl.li/caonw> (дата звернення: 05.04.2024).

5. Міністерства економіки України (2021, Верес.17). Наказ №568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <http://surl.li/akxsk> (дата звернення: 05.04.2024 ).

6. Мозгова Л. А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. *Народна освіта. Електронне фахове видання*. URL: <http://surl.li/mkyu> (дата звернення: 05.04.2024).

7. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <http://surl.li/axewj> (дата звернення: 05.04.2024 ).

8. Павленко І. М., Шевченко Т. О. Організація розвитку інформаційно-цифрової компетентності керівників закладів освіти. Колективна монографія: Розвиток інформаційно-цифрової компетентності педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти / За заг. редакцією Л. Г. Петрової. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія». 2021. С. 192 –201

9. Ройко Л. Л. Роль освітнього менеджменту у професійній підготовці магістрів. *Математика. Інформаційні технології. Освіта: тези доп. XI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 3-5 червн. 2022 р.)*. Луцьк, 2022. С. 156

–158.

10. Ройко Л. Л. Формування управлінських компетентностей майбутнього керівника навчального закладу в курсі «Технології освітнього менеджменту та моніторинг якості освіти». Місце України у світовому розвитку науки та техніки: тези доп. ХСІV Міжнар. інтернет-конф. (м. Хмельницький, 28 липн. 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 102 –105

11. Самко А. Цифрова компетентність педагогічного персоналу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. №2 (13). С. 33 –43

**Рудич Олена Віталіївна,**

здобувачка вищої освіти за другим (магістерським) рівнем,  
за освітньою програмою «Управління навчальним закладом»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

У сучасних умовах, коли заклади освіти стикаються зі змінами в системі управління, євроінтеграційними процесами та новими вимогами, ефективно керівництво стає ключовим фактором успіху. Для досягнення цілей освіти та забезпечення якості навчання, керівникам необхідно враховувати сучасні тенденції, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати партнерську взаємодію з громадою. У зв'язку з цим важливим є опанування та використання управлінського аналізу у процесі управління закладом освіти.

**Мета статті:** розгляд сутності та головних інструментів управлінського аналізу, які використовуються в процесі управління задля покращення якості освітнього процесу.

Управлінський аналіз – це процес, який дозволяє особам, які приймають рішення, ставити та оцінювати цілі, визначаючи, яка інформація їм потрібна для прийняття того чи іншого рішення та як аналізувати та передавати цю інформацію [4]. Управлінський аналіз допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення та керувати організацією в напрямку досягнення її цілей. Деякі вчені визначають, що управлінський аналіз є складовою частиною управлінського обліку, призначеною для задоволення інформаційних потреб менеджменту з метою прийняття оптимальних управлінських рішень [4].

Управлінський облік у закладах загальної середньої освіти в Україні включає ряд процедур та систем, які спрямовані на підвищення якості освіти та ефективно управління ресурсами. Ось деякі ключові аспекти:

1. *Внутрішня система забезпечення якості освіти:* Школи розробляють внутрішні методичні рекомендації, які допомагають у

внутрішньому забезпеченні якісної освіти. Це включає стратегію забезпечення якості освіти, необхідні ресурси для організації навчання, інклюзивне освітнє середовище, прозору систему оцінювання, механізми забезпечення академічної доброчесності та сучасну інформаційну систему управління школою [1].

2. *Інструкція з діловодства*: Міністерство освіти і науки України видало наказ, який унормовує загальні засади ведення діловодства у закладах освіти. Це дозволяє школам затверджувати власну номенклатуру справ, оптимізувати облік, зберігання та пошук необхідної інформації [2].

3. *Бюджетна бухгалтерія*: Журнал «Бюджетна бухгалтерія» містить статті та рекомендації, які стосуються організації бухгалтерського обліку в закладах освіти. Ці елементи сприяють створенню ефективної системи управління, яка забезпечує якість освітніх послуг та відповідає на потреби учасників освітнього процесу.

Стратегічні плани в закладах загальної середньої освіти є ключовими для забезпечення якості освіти та визначення напрямів розвитку на майбутнє [5]. Основними аспектами, які включаються до стратегічних планів є:

- Цінності закладу: визначають основні принципи та поведінкові моделі всіх учасників освітнього процесу.

- Місія школи: вказує на мету існування закладу, його основні завдання та цільову аудиторію

- Стратегічні цілі: визначають, чого школа прагне досягти за певний період, наприклад, за кілька років.

- Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти: Включає аналіз та оцінку освітнього процесу як системи.

- Стратегічне планування: допомагає визначити середньострокові та довгострокові напрями діяльності закладу. Стратегічне управління в школах реалізується через розроблення та виконання стратегії розвитку, яка включає участь зацікавлених сторін, таких як керівництво, педагогічний колектив, учні та їхні батьки. Важливо, що стратегія розвитку має розроблятися у тісній співпраці з засновником закладу [5].

Управлінський аналіз у закладах загальної середньої освіти є важливим інструментом для оцінки та покращення освітніх та управлінських процесів. До ключових аспектів управлінського аналізу відносяться [3]:

- Планування діяльності: Включає визначення стратегічних цілей, розробку річного плану та інших видів планування, що сприяє ефективному управлінню освітньою діяльністю.

- Самоаналіз діяльності: Застосування моделі CAF та SWOT-аналізу для оцінки діяльності за попередній період, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

- Інституційний аудит: Зовнішнє оцінювання роботи школи, яке включає оцінку освітніх і управлінських процесів та дотримання закладом освіти вимог законодавства.

Ці інструменти допомагають керівництву шкіл аналізувати поточну ситуацію, визначати напрями розвитку та впроваджувати зміни для підвищення якості освіти.

**Висновок.** Отже, управління є ключовим аспектом в сучасному світі. Розуміння сутності управлінського аналізу та знання основних його інструментів дозволяє керівникам освітніх закладів розробляти та впроваджувати оптимальні рішення щодо планування, організації, контролю та розвитку закладів освіти та досягати заплановані цілі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Внутрішня система забезпечення якості освіти у школах – розроблено методрекомедації. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vnutrishnya-sistema-zabezpechennya-yakosti-osviti-u-shkolah-rozrobleno-metodrekomendaciyi> (дата звернення 01.04.2024)
2. Лист-роз'яснення щодо застосування окремих положень Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти, Міністерство освіти і науки України, №1/9-596 від 03.10.2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5bb/715/122/5bb71512277b6672974942.pdf> (дата звернення 01.04.2024)
3. Панченко А. Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33691418.pdf> (дата звернення 01.04.2024)
4. Томчук О. Ф., Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2019, № 4. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/mJzduPTgM1QpbdkMCal.pdf>
5. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора, Державна служба якості освіти України, 5 квітня 2021 р. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobity-strategiyu-rozvitku-shkol/> (дата звернення 01.04.2024)

**Ручкіна Маріанна Миколаївна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри освітнього менеджменту  
та публічного управління  
Державного закладу «Південноукраїнський  
національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»,  
м. Одеса, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-7170-4078

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Поняття «управлінський аналіз» бере свій початок з англо-американської наукової школи. Зарубіжні вчені трактували управлінський аналіз як аналіз витрат виробничих підприємств, де значна увага приділяється калькуляції собівартості, виділенню центрів витрат і центрів відповідальності, плануванню та відхиленню від планів. Це способи отримання інформації, необхідної для управління організацією. Однак однієї лише інформації про витрати недостатньо для ухвалення управлінських рішень.

Виокремлення управлінського аналізу пов'язане з поділом бухгалтерського обліку на дві частини – управлінський облік та бухгалтерський облік. Управлінський аналіз та фінансовий аналіз – це різні види економічного аналізу з різними джерелами інформації та цілями.

Питання управлінського аналізу є актуальним у різних галузях, зокрема: здійснення управлінського аналізу у сільськогосподарській діяльності (М. Вахрушина, Н. Любушин, Н. Нікіфорова, О. Томчук, А. Третяк та ін.), роль управлінського аналізу під час управління підприємством (А. Баронін, С. Бороненкова, З. Герасимчук, В. Ільчук та ін.), управлінський аналіз в економіці, в публічному управлінні (О. Гайдаєнко, Ю. Глушук, Н. Шевчук, Г. Кіндрацька, М. Білик, А. Загородній, О. Мандзюк, С. Телешун та ін.), управління закладом освіти, управлінський аналіз в освіті (В. Бондар, Н. Борецька, В. Григоращ, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Касьянова, В. Луговий, О. Мармаза, О. Мешкова, Б. Тевлін, Л. Філіпова, І. Захарова та ін.) та ін.

**Метою** є аналіз сучасних підходів до визначення методів, принципів управлінського аналізу та визначення рівня володіння особливостями здійснення управлінського аналізу у керівників закладів освіти.

У науковій літературі управлінський аналіз трактують як: спосіб налагодження взаємодії між учасниками управлінського процесу задля досягнення поставленої мети [6, с. 40]; частину стратегічного менеджменту, що спрямована на визначення та ґрунтовне розуміння стратегічно важливих аспектів і проблем [5, с. 43]; спеціальний аналіз, що є призначеним для внутрішнього користування, має конфіденційний характер і спрямований на оцінку поточних і майбутніх результатів діяльності структурних підрозділів

та усієї організації у цілому з метою ухвалення оперативних управлінських рішень [2, с. 179].

У дослідженні Т. Мулик і М. Гордієнко рекомендовано управлінський аналіз розглядати як різновид економічного, що спрямований на отримання ключових параметрів з метою розкриття більш реалістичного економічного, господарського та фінансового станів підприємства [3, с. 11]. Л. Федоришина підтримує думку Т. Мулик, М. Гордієнко щодо визначення поняття «управлінський аналіз» і додає, що це аналіз, який орієнтований на внутрішніх користувачів, має перспективну орієнтацію, конфіденційний характер і здійснюється з урахуванням специфіки об'єкту дослідження [9, с. 148].

Аналіз наукової літератури дає можливість визначити зміст управлінського аналізу, який у своїй структурі має внутрішній ретроспективний аналіз, оперативний аналіз, внутрішній перспективний аналіз. У свою чергу внутрішній перспективний буває короткостроковий та стратегічний. Основними підходами до розуміння управлінського аналізу є такі: функція управління, складова контролю, вид практичної діяльності, складова частина управлінського обліку, один із видів економічного аналізу.

Так, управлінський аналіз ми розглядаємо як різні способи накопичення, опрацювання, трансформації та використання інформації саме управлінського змісту з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарювання на ринку послуг.

Проаналізувавши погляди учених щодо визначення поняття зазначимо основні його особливості, а саме: застосування управлінського аналізу на макрорівні, тобто на рівні підприємства; не усі результати управлінського аналізу необхідно оголошувати членам колективу; інформація, яку отримали під час управлінського аналізу впливає на дії керівника та відповідні ухвалені рішення; керівники різних рівнів в організації є головними користувачами управлінського аналізу; представити результати аналізу можна у різному вигляді, головне, щоб була докладна, своєчасна, розгорнута інформація, на основі якої ухвалюються управлінські рішення [6, с. 40].

Вивчаючи питання управлінського аналізу, слід виокремити його особливості, серед яких: використання непублічної інформації; орієнтація на внутрішнє середовище (споживання); обов'язкова спрямованість отриманих результатів аналізу на перспективу; отримання інформації для ухвалення управлінських рішень; конфіденційність; спрямованість аналітичних процедур на оцінку діяльності установи; обґрунтування рішень, що були ухвалені; вдале поєднання обліку, аналізу та планування під час ухвалення управлінських рішень; орієнтація на галузь, в якій застосовуватиметься управлінський аналіз [9, с. 148; 7, с. 315].

Аналізуючи методологію (принципи, методи, функції) управлінського аналізу слід зазначити, що існує багато підходів та поглядів учених. Деякі принципи є спільними у працях учених – це принципи системності, об'єктивності та оперативності. Г. Самійленко, А. Вітер, З. Герасимчук, О. Гайдаєнко, Н. Шевчук, С. Броненкова, Т. Мулик, Л. Федоришина окрім

вищезазначених, визначають ще такі принципи: науковості, ефективності, комплексності, цілеспрямованості, збалансованості, адаптивності. У працях М. Вахрушиної, Н. Нікіфорової, В. Тафінцевої, О. Томчук також ще визначено принципи провідної ланки, оптимальної деталізації, ранньої діагностики, оптимальної послідовності [8; 10; 6]. Слід зазначити, що останні принципи більше застосовуються на організаціях та підприємствах, які виготовляють певну продукцію. Усі інші базові принципи ґрунтуються на розумінні управлінського аналізу як системи, що забезпечує отримання оперативних даних для ухвалення своєчасних управлінських рішень на користь організації. Представлені принципи не є сталими, вони можуть доповнюватись, враховуючи зміни та особливості діяльності організації.

Методи управлінського аналізу повинні бути спрямовані на покращення управлінської діяльності організації. О. Осадча, І. Левицька методи управлінського аналізу поділяються на дві групи – соціологічні та аналітичні. У свою чергу кожна з груп має свої методи. Так, групу соціологічних методів складають наступні: метод опитування (анкетування, опитування, інтерв'ювання), спостереження (польове та лабораторне, систематичне та несистематичне, включене та не включене, структуроване та неструктуроване), експерименту (польовий, лабораторний, лінійний, паралельний та ін.), аналізу документів (якісний та формалізований).

Групу аналітичних методів складають: метод порівняння (особливістю є порівняння показників для визначення відхилень від норми, встановлення причин); балансовий метод (порівняння взаємозалежних показників щоб з'ясувати та виміряти їх взаємний вплив, підрахувати резерви підвищення ефективності); індексний метод (особливістю є застосування при вивченні складних явищ шляхом розкладання абсолютних і відносних відхилень узагальнюючого показника); статистичний метод (ведення статистичної інформації щодо відповідних показників, які розкривають особливість певних процесів, станів); метод абсолютних різниць (визначення дії одного чинника на узагальнюючі показники організаційної діяльності); метод ланцюгових підставок (особливістю є порівняння значень двох показників у ланцюзі підставок); графічний метод (засіб ілюстрації процесів, вирахування ряду) [4, с. 191].

У дослідженні О. Гайдаєнко та Н. Шевчук методи управлінського аналізу поділяють на три групи. До першої групи відносяться методи в основі яких є інтуїція керівників, яка вживається як результат досвіду знань у відповідній діяльності. Ухвалення рішень тут відбувається без аргументованих доказів.

До другої групи відносяться методи, що ґрунтуються на «здоровому глузді», мають логічні висновки, послідовність доказів і відповідний практичний досвід. Третю групу складають методи управлінського аналізу в основі яких є науково-практичний підхід. Такі методи передбачають вибір оптимального рішення із переліку можливих, використовуючи достатньо необхідної інформації [1, с. 10].



О. Осадча та І. Левицька визначають такі функції управлінського аналізу: діагностична, пошукова, аналітична. Так, діагностична функція передбачає встановлення причин змін, що виникають у господарській діяльності, вимірювання впливу чинників та виявлені зміни. Зміст пошукової функції полягає у виявленні невикористаних резервів та можливостей подальшого розвитку організації. Відповідно аналітична функція визначає стан підприємства на основі аналізу даних показників, виявлення причин і відповідно розробку заходів щодо подолання негативних результатів, у разі їх виявлення [4, с. 191].

На нашу думку, визначені функції управлінського аналізу є універсальними і можуть бути використані не лише під час управлінського аналізу в господарській діяльності. Так, діагностична функція в управлінні закладом освіти під час управлінського аналізу дозволить визначити чинники, що впливають на зміни у закладі освіти. У свою чергу, пошукова функція дозволить виявити невикористані резерви педагогічного потенціалу закладу, матеріально-технічної бази для подальшого розвитку закладу освіти. Аналітична функція дозволить визначити стан діяльності закладу освіти на основі проведеного управлінського аналізу за різними напрямками.

Для визначення рівня володіння особливостями здійснення управлінського аналізу керівниками закладів освіти нами проведено пілотне опитування. Результати засвідчують, що у цілому рівень оцінено середньо та вище середнього. Жоден з опитаних (0%) не оцінив власний рівень найнижчими оцінками 1 та 2 бали. 7 осіб (12,6%) оцінили свій рівень у 3 бали; 4 особи (7,2%) – у 4 бали; 9 осіб (16,2%) – у 5 балів; 4 особи (7,2%) – у 6 балів; 21 особа (37,8%) – у 7 балів; 4 особи (7,2%) – у 8 балів; по 3 особи (5,4%) – у 9 та 10 балів. Отже, 63% опитаних власний рівень володіння оцінили балами від 6 до 10. Отримані результати опитування підтверджують, що у своїй професійній діяльності респонденти використовують управлінський аналіз, різні його види та володіють особливостями його здійснення.

**Висновки.** Виокремлені види управлінського аналізу є взаємопов'язаними, оскільки жоден із них не здійснюється окремо. Так, наприклад, для здійснення перспективного аналізу необхідна ретроспективна інформація і оперативна.

Управлінський аналіз є важливою складовою управлінської діяльності керівників будь-яких організацій. Важливим є те, що управлінський аналіз має конфіденційний характер, здійснюється у межах організації у довільній формі, дає можливість отримати керівництву абсолютно усю інформацію для реагування на зміни, порівняння отриманих результатів та планування діяльності на майбутнє.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н.С. Управлінський аналіз : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2015. 151 с.

2. Заросило А. П. Застосування методів управлінського аналізу в діяльності бюджетних установ. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 20. С. 176–180.
3. Мулик Т. О., Гордієнко М. І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 7–19.
4. Осадча О. О., Левицька І. О. Управлінський аналіз як аналітична функція управлінського обліку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2019. № 12. С. 188-192.
5. Потапова Н. О., Герасимчук А. М. Особливості управлінського аналізу випуску і реалізації готової продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 10(1). С. 43–45.
6. Самійленко Г., Вітер А. Теоретико-методологічні засади управлінського аналізу та його роль у прийнятті управлінських рішень. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №2 (26). С. 37–47.
7. Томчук О., Юзвенко О. Організація управлінського аналізу : методика та практика. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Випуск 41 С. 313–319.
8. Томчук О.Ф. Управлінський аналіз : поняття, принципи та основні елементи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(2). С. 133 – 142.
9. Томчук О.Ф., Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144–154.
10. Управлінський аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. З. В. Герасимчук. Луцьк : Вежа-Друк, 2013. 1000 с.

**Світлак Ірина Іванівна,**

докторка юридичних наук, професорка,  
завідувачка кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця  
ORCID: 0000-0002-4408-6868

**Поджаренко Катерина Євгенівна,**

кандидатка юридичних наук,  
директорка КЗ «ЗОШ I-III ступенів № 18 ВМР», м. Вінниця  
ORCID: 0000-0001-7201-6659

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ ШКОЛОЮ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ**

В умовах триваючої повномасштабної війни на території України надзвичайно гостро стоїть питання не тільки щодо забезпечення доступності до якісних та безпечних освітніх послуг, але і ефективного управління закладами освіти різного рівня. Відповідно, проблематика створення адаптованої до сучасних умов моделі державного управління та регулювання сфери з надання освітніх послуг потребує додаткового аналізу.

Здатність закладів освіти адаптуватись до нових викликів пов'язана, в першу чергу, із концептуальним загальнонаціональним баченням базових освітніх пріоритетів на сучасному етапі, по-друге, з ефективністю механізмів державного управління освітньою сферою взагалі та безпосередньо управління конкретним закладом освіти, зокрема.

Освіта була і має залишатись державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства, а фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави. Саме такі фундаментальні засади державної політики у сфері освіти унормовані у ст. 6 Закону України «Про освіту» (далі – Закон) [2]. Такий підхід відповідає базовим принципам, що змістяться у національному законодавстві, зокрема:

1. Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»: «...4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх...» [3].

2. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини - безпека країни» від 14.09.2020 р. № 392/2020 поміж пріоритетів національних інтересів України та забезпечення національної безпеки названий пріоритет модернізації освіти і науки, охорони здоров'я, культури, соціального захисту [6].

3. Національна економічна стратегія на період до 2030 року одним із напрямів стратегічного курсу економічної політики до 2030 визначає напрям 20 «Якість життя», що пов'язаний безпосередньо із формуванням якісного освітнього середовища. Візія напряду формулюється наступним чином: Україна - країна освічених, здорових, талановитих, всебічно розвинених та

захищених громадян із високим рівнем добробуту, а стратегічна мета за напрямом – створення інклюзивного, інноваційного та освіченого суспільства, в якому громадяни мають рівні права та можливості для розвитку свого таланту протягом життя [1].

4. Стратегія людського розвитку від 02.06.2021 р. № 225 проголошує, що потужна системи освіти, є рушієм економічного та соціального розвитку держави [5].

Отже, сучасне управління системою освіти і науки має трансформуватись та зазнати докорінних реформ на різних щаблях, щоб відповідати світовим стандартам.

У спеціальних наукових дослідження окресленої вище проблематики державне управління освітою запропоновано трактувати як окрему галузь державного управління, яка забезпечує планомірний вплив на освітню сферу та ґрунтується на законах та інших нормативних актах, спрямована на розвиток цієї системи; це організована самостійна частина загального процесу державного управління, яка включає цілеспрямоване вироблення, прийняття та реалізацію організуючих, регулюючих, координуючих, контролюючих і мотивованих впливів на освітню сферу; особливий вид професійної діяльності, спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, динамічного розвитку у зв'язку із зміною обставин. Накопичений за роки незалежності України досвід та аналітичний матеріал дозволяє визначити основні, найбільш концептуальні проблеми загальної системи державного управління, а саме: 1) система державного управління не завжди виступає адекватною стосовно об'єкта управління; 2) розвиток системи державного управління загалом відстає від розвитку системи освіти; 3) у системі державного управління відбуваються не системні, а локальні зміни, що ускладнює досягнення результатів у освітній галузі [7, с. 19].

Окремі питання управління конкретним закладом освіти пропонуємо дослідити на прикладі функціонування КЗ «ЗОШ I-III ступенів № 18 ВМР» (м. Вінниця) в сучасних реаліях.

Управління закладом освіти - цілеспрямована система забезпечення стабілізації та розвитку головної системи, до якої воно належить (заклад освіти) на основі мети, завдань [7, с. 23].

Діяльність КЗ «ЗОШ I-III ступенів № 18 ВМР» окрім базових загальних нормативно-правових актів унормована і низкою локальних актів, серед яких Статут комунального закладу «Вінницький ліцей № 18» (нова редакція), затверджений Рішенням ВМР від 24.12.2021 р. № 737 (далі - Статут) [4], Стратегія розвитку КЗ «ЗОШ I-III ступенів № 18 ВМР» (далі - Стратегія), Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти в комунальному закладі «Загальноосвітня школа I-III ступенів №18 Вінницької міської ради» (далі - Положення) та інші.

Так, у розділ VII Статуту «Управління закладом» йдеться, що безпосереднє управління закладом здійснює його керівник (директор) і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу. Основним постійно діючим колегіальним органом управління

закладу є педагогічна рада, повноваження якої визначаються Законом «Про повну загальну середню освіту» та статутом закладу. Саме педагогічна рада закладу схвалює стратегію розвитку закладу та річний план роботи [4].

У затвердженій Стратегії розвитку успішна система управлінської діяльності визначена як один із стратегічних напрямків діяльності. Створення цієї системи управління пропонується шляхом:

- створення умов для участі педагогів у фахових конкурсах, проєктах, програмах обміну, запозичення передового українського та міжнародного досвіду;
- демократизації освітнього процесу;
- запровадження додаткових платних освітніх послуг («Школа повного дня», «Школа вихідного дня», гуртки, підготовка до ЗНО);
- реалізації грантової політики, залучення спонсорських коштів, ГО «Випускник»;
- розвитку співпраці із закладами освіти України та інших країн, громадськими організаціями та підприємствами та ін.

Заслуговують також на увагу сформульована у локальних актах стратегічна візія та місія навчального закладу, що була прийнята за основу при розробці Положення - дитиноцентрований, сучасний, комфортний, демократичний освітній заклад ефективного партнерства із сильною та активною громадою. Місія - розвиток здорового і освіченого покоління з цілеспрямованим характером, широким колом компетентностей, конкурентоспроможне та готове до реального життя. Окремий розділ 7 Положення присвячений визначенню критеріїв, правил та процедур оцінювання управлінських процесів закладу.

Підсумовуючи слід констатувати, що сталий розвиток неможливий без трансформації освіти, що відбувається сьогодні в Україні у надскладних умовах воєнного стану. Держава впливає та безпосередньо управляє сферою освіти, зокрема, і трансформаційними процесами, шляхом використання комплексу інструментів, що мають комплексну, а саме - публічно-правову та приватно-правову природу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#TextIPro> (дата звернення: 30.03.2024)

2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 30.03.2024)

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента 30 вересня 2019 року № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 30.03.2024)

4. Статут комунального закладу «Вінницький ліцей № 18» (нова редакція): Рішення ВМР від 24.12.2021 р. № 737. URL: <https://>

[sch18.edu.vn.ua/prozorist/statut-komunalnoho-zakladu/?\\_rstr\\_nocache=rstr86265d0c089a7e7](http://sch18.edu.vn.ua/prozorist/statut-komunalnoho-zakladu/?_rstr_nocache=rstr86265d0c089a7e7) (дата звернення: 30.03.2024)

5. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення: 30.03.2024)

6. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини - безпека країни»: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (дата звернення: 30.03.2024)

7. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

**Сидоренко Сергій Юрійович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

спеціальність: 011-Освітні, педагогічні науки

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

## **РОЛЬ LMS У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ**

Впровадження цифрових технологій у систему освіти, включаючи професійно-технічну освіту, не можна недооцінити. Зараз, коли світ стає все більш цифровим, інтеграція технологій у навчальний процес є критично важливою для забезпечення високоякісної освіти, яка відповідає потребам сучасного ринку праці.

**Мета:** Дослідження впливу систем управління навчанням (LMS) на підвищення якості професійно-технічної освіти.

Сучасні технології надають значний вплив на систему освіти, включаючи професійно-технічну освіту [2]. Learning Management Systems (LMS) або системи управління навчанням грають ключову роль у підвищенні якості професійно-технічної освіти. Ці системи забезпечують доступність та гнучкість навчання, що дозволяє студентам отримувати матеріали та завдання у будь-який час і з будь-якого місця з Інтернетом. Це робить навчання більш гнучким і дозволяє студентам працювати у власному темпі.

Індивідуалізоване навчання також стає можливим завдяки LMS, оскільки вони дозволяють вчителям створювати персоналізовані навчальні програми, враховуючи потреби кожного студента. Взаємодія та співпраця підтримуються за допомогою інструментів, вбудованих у LMS, таких як форуми, чати та відеоконференції, що сприяє активній взаємодії між студентами та вчителями, а також між самими студентами, сприяючи спільному навчанню та обміну знаннями.

Крім того, LMS дозволяють вчителям відстежувати прогрес кожного студента та збирати дані про їхню роботу з матеріалами, що допомагає в

адаптації навчальних програм та наданні додаткової підтримки тим, хто цього потребує. І навіть можливість зворотного зв'язку для студентів щодо їхнього прогресу та роботи стає можливою завдяки LMS, що допомагає їм краще розуміти свої сильні та слабкі сторони та покращувати свої навички.

Сучасні технології мають значний вплив на систему освіти, зокрема на професійно-технічну освіту. Learning Management Systems (LMS) або системи управління навчанням грають ключову роль у підвищенні якості професійно-технічної освіти [4]. Ось деякі способи, які пояснюють цю роль:

1. Доступність та гнучкість навчання: LMS дозволяють студентам отримувати доступ до матеріалів і завдань у будь-який час та з будь-якого місця, де є Інтернет. Це робить навчання більш гнучким та дозволяє студентам працювати у своєму власному темпі.

2. Індивідуалізоване навчання: LMS дозволяють вчителям створювати індивідуалізовані навчальні програми, враховуючи потреби кожного студента. Вони можуть надавати персоналізовані завдання та ресурси, що допомагає кожному студентові досягти свого потенціалу.

3. Взаємодія та співпраця: LMS часто містять інструменти для спілкування та співпраці, такі як форуми, чати та відеоконференції. Це сприяє активній взаємодії між студентами та вчителями, а також між самими студентами, що сприяє спільному навчанню та обміну знаннями.

4. Відстеження прогресу: LMS дозволяють вчителям відстежувати прогрес кожного студента, а також збирати дані про те, як вони працюють з матеріалами та як вони розвиваються. Це дозволяє вчителям адаптувати навчальні програми та надавати додаткову підтримку тим, хто цього потребує.

5. Можливості зворотного зв'язку: LMS можуть бути використані для надання студентам зворотного зв'язку щодо їхньої роботи та навчального прогресу. Це допомагає студентам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони і покращувати свої навички.

Варто зазначити, що впровадження цифрових технологій в освітній процес, може стикнутися з рядом викликів.

1. Технічні проблеми: Не всі заклади освіти мають достатній рівень технічного обладнання або швидкості інтернету для ефективного використання таких систем. Крім того, можуть виникнути проблеми з сумісністю цих систем з існуючими системами закладу освіти.

2. Навчання користувачів: Вчителі, учні, та батьки можуть мати обмежені навички роботи з комп'ютером або досвід роботи з такими системами. Це може ускладнити процес інтеграції та знизити ефективність використання цих систем.

3. Опір змінам: Впровадження цифрових технологій - це значна зміна в традиційному навчальному процесі, і деякі вчителі та учні можуть бути не готові до цього. Це може призвести до низької мотивації до використання цих систем та низької якості навчання.

Незважаючи на виклики, перспективи впровадження цифрових технологій в освітній процес виглядають обнадійливо [3]. З розвитком

технологій та збільшенням доступності інтернету багато технічних проблем можуть бути вирішені. Крім того, з ростом популярності онлайн-навчання все більше вчителів та учнів отримують необхідні навички та досвід для роботи з такими системами.

Щодо опору змінам, важливо проводити ефективне комунікаційне ведення з вчителями та учнями, щоб пояснити переваги цих систем та допомогти їм адаптуватися до нової системи. Це може включати в себе тренінги, семінари, воркшопи та інші форми підтримки [1].

В цілому, впровадження цифрових технологій в освітній процес має великий потенціал для покращення якості та ефективності навчання. Однак, для досягнення цього потрібно ретельно планувати процес впровадження та активно працювати над подоланням викликів.

**Висновки.** Впровадження цифрових технологій в освітній процес LMS відкриває нові можливості для покращення якості та ефективності навчання. Однак, цей процес може стикнутися з рядом викликів, включаючи технічні проблеми, необхідність навчання користувачів та опір змінам.

Упровадження цифрових технологій в освітній процес, зокрема Learning Management Systems, є перспективним кроком для сучасної системи освіти. Ці технології відкривають нові можливості для студентів та вчителів, сприяючи підвищенню якості навчання та розвитку ключових навичок. Вирішення технічних проблем, навчання користувачів та подолання опору змінам є важливими завданнями на шляху до успішної імплементації цих технологій. За належної підтримки та відповідної стратегії, впровадження цифрових технологій може значно збільшити ефективність та доступність освіти, сприяючи розвитку сучасного суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дія. Цифрова освіта. *Цифрова освіта*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en> (дата звернення: 11.02.2024).
2. Жалдак М. Біобібліографічний покажчик. *ENPUIR – електронний архів наукових публікацій Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/2295> (дата звернення: 16.02.2024).
3. Міністерство освіти і науки України. *НАЛАШТУВАННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ MICROSOFT OFFICE 365 У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВИТИ УКРАЇНИ*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/Konf-Osv.mozhl-novi.horyz.P-PT-O.Ukr.08-09.2021/Zmishane.ta.dyst.navch.u.zakl.P-PT-O.dosv.richn.karantynu/Serhiy.Sydorenko-Nalash.t.intehr.tsyfr.tekhn.Microsoft.office.365.u.zakl.profosv.pdf> (дата звернення: 11.02.2024).
4. Морзе Наталія. *Академія Google*. URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=b18TCTYAAAAJ&hl=ru> (дата звернення: 16.02.2024).



**Тарарива Лідія Юріївна,**  
кандидат філологічних наук,  
заступник директора з навчальної роботи  
ВСП «Лисичанський педагогічний коледж  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Лубни, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ПЛАТФОРМІ GOOGLE WORKSPACE: МАРКЕРИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Важливою складовою ефективного оцінювання освітнього процесу є встановлення відповідних маркерів, які уможливають демонстрацію спроможності відповідати викликам часу й організувати продуктивний процес комунікації здобувачів освіти й викладачів в умовах трансформаційних викликів.

Актуальність організації освітнього процесу з використанням платформи Google Workspace, а також відповідне оцінювання її ефективності є беззаперечними складовими успішного функціонування закладу освіти. Інструменти платформи уможливають створення віртуальних курсів, підтримку постійної комунікації учасників освітнього процесу, проведення онлайн-занять, контроль навчальних досягнень, використання стандартизованих тестів та додаткових інструментів для якісної взаємодії онлайн. Беззаперечною перевагою є сервіс управління процесами, моніторинг якості впровадження освітніх задач та способи їх використання.

Потенціал використання платформи G Suite for Education досліджували В. Биков, Б. Білусяк, О. Власій, О. Дудка, Ю. Іляш, І. Подік та ін. Критерії ефективності дистанційного навчання студіювали Г. Зварич, Н. Колісніченко, В. Кухаренко, О. Самойленко та ін. Досить значна кількість публікацій прокує на постійний пошук встановлення відповідних маркерів, які допоможуть у визначенні ефективності освітнього процесу та надійності платформи для реалізації поставлених завдань.

**Мета розвідки** – визначити маркери ефективності дистанційної організації освітнього процесу та простежити їх функціонування під час використання Google Workspace.

Одним із найважливіших маркерів ефективності платформи є доступність, себто можливість цілодобового простеження освітнього процесу в реальному часі, перманентний доступ до онлайн комунікації викладача й здобувача освіти та здійснення внутрішнього аудиту. Платформа Google Workspace відповідає визначеному маркеру ефективності, оскільки має сервіс «Звіти», який ілюструє час та тривалість використання платформи окремими учасниками освітнього процесу. Попередній збір онлайн посилань для проведення синхронних занять уможливить безпосередню участь управлінця в освітньому процесі.

Маркером ефективності управління є прозорість, себто можливість перевірити структуру освітніх курсів, циркуляцію контенту для реалізації завдань програми, прозорий спосіб використання ресурсів. Платформа відповідає визначеному маркеру, інтерфейс якої цілком задовольняє потреби аудитора щодо перевірки використання контенту в реальному часі.

Важливим маркером є зорієнтованість на споживача – простеження задоволення потреб користувача, результати навчання. Дієва система перевірки уможливує постійний моніторинг навчальних досягнень здобувачами освіти, активності учасників процесу, а також організацію взаємодії з батьками. Моніторинг прогресу також простежується в разі приєднання управлінця до віртуальної аудиторії й отримання статусу співавтору курсу.

Функціональність платформи, як один із суттєвих маркерів ефективності управління, є досить потужним, оскільки уміщує усі можливі засоби для навчання, починаючи від наповнення відеозаняттями до створення стандартизованих тестів тощо.

Маркер, який залишається також важливим в управлінні освітнім процесом, пов'язаний із можливістю візуалізувати звіти. Автоматизованість системи дозволяє створювати швидкі звіти для внутрішнього аудиту, використовуючи відповідні способи фільтрації даних.

Багатовекторність платформи спроможна залучити різні шари інформації, налагодити взаємодію спільнот, отримати великий спектр ресурсних даних.

Система захищена від зовнішніх чинників, що дозволяє створювати безпечний простір користувачам. Маркер надійності платформи є базовим у налагодженні системи управління.

Визначені маркери ефективності платформи, зокрема доступність, прозорість, зорієнтованість на споживача, функціональність, автоматизованість, багатовекторність, надійність дозволяють здійснювати моніторингові дослідження як «сукупність взаємопов'язаних елементів: мети його проведення, об'єкта відстеження, суб'єктів організації та здійснення моніторингу, комплексу критеріїв і показників оцінки, методів збору інформації, одночасно виступаючи підсистемою управління освітою» [2, с. 15], а також забезпечують якість підготовки здобувачів освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бобровський М. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплотинська. Київ : Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

2. Зварич Г. Критерії, показники та індикатори моніторингу, експертизи та оцінювання якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога. 2020. № 5 (194). С. 14–20. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1099248> (дата звернення 20.03.2024).

3. Подік І. Сервіси GOOGLE у навчання студентів покоління Z / І. Подік // Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Том 60. № 4. С. 264 – 274.

**Торган Світлана Петрівна,**  
вчитель вищої категорії, старший вчитель,  
Ліцей «Пріоритет»,  
м. Білгород-Дністровський, Україна

**Заболотна Ганна Анатоліївна,**  
здобувач освіти спеціальності 073 Менеджмент,  
ДЗ «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,  
м. Одеса, Україна

### **СКЛАДОВІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ НУШ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Сучасна стратегія модернізації української системи освіти актуалізує питання розвитку особистості учня та його саморозвитку у процесі навчання і виховання. Ефективне освітнє середовище закладів освіти – це єдиний спосіб гарантувати підвищення якості освітніх послуг.

Ефективне освітнє середовище закладів освіти може гарантувати підвищення якості освітніх послуг завдяки впровадженню освітніх інновацій, індивідуальному та диференційованому підходу до кожного учня, високій педагогічній майстерності вчителів.

Дослідженню різних аспектів створення освітнього середовища у закладах освіти різних рівнів присвячено роботи таких учених: С. Смолюк, О. Петренко, Д. Бінецька, І. Карабаєва, І. Ахновська, Н. Петрова, І. Чубаха, Т. Гуркова, М. Братков, Л. Петько, Г. Васьківська, О. Козійчук, Т. Дороніна, В. Маршицька та ін.

**Мета** полягає в характеристиці складових освітнього середовища в умовах НУШ.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що існують різні погляди учених на визначення сутності поняття «освітнє середовище». Поняття «середовище» вперше було введено в гуманітарні науки, зокрема у філософію та психологію, філософом І. Тенетом ще у 1828-1893 роках. Учений наголошував, що запорукою розвитку особистості є приналежність до певного культурного, соціального, духовного, психологічного, етнологічного та природного середовища. Розвиток здібностей дитини пов'язаний насамперед із впливом відповідного середовища.

Так, у наукових джерелах досліджено вплив природного середовища на людину з точки зору метеорологічних явищ (температура, вологість, вібрації тощо), або з точки зору біологічних факторів, що впливають на здоров'я людини (освітлення приміщення, вентиляція, провітрювання тощо) [3, с. 154].

У соціологічних дослідженнях наголошують на тому, що поряд з природними умовами існують так звані штучні умови, в яких людина реалізує свій потенціал як природна і соціальна істота.

Слід наголосити, що кожне середовище має певний вплив на людей. С. Смолук розглядає це у педагогічному контексті і зазначає, що цей вплив може бути стихійним і керованим (спеціально організованим). Тому в освітньому процесі закладу освіти дуже важливо регулювати ці впливи. Важливо, щоб середовище було організоване таким чином, щоб воно сприяло розвитку особистісних цінностей і мало насамперед позитивний вплив на особистість. Особливо це стосується системи дошкільної освіти, де виховний приклад дітей дошкільного віку є пріоритетним [6, с. 161].

Також у науковій літературі освітнє середовище визначають як систему впливів і умов формування особистості, можливостей розвитку особистості, наявних у соціальному та просторово-предметному оточенні. Таким чином, тип освітнього середовища визначається умовами і можливостями, які сприяють розвитку активності (або пасивності) дитини та її особистісної свободи (або залежності). Науковці вважають, що освітнє середовище не має чітко визначених меж, оскільки такі межі можуть визначатися суб'єктами освітнього процесу (керівництвом школи, вчителями, батьками та дітьми), тобто кожен має право визначати межі власного освітнього середовища [4].

На думку М. Братко, під освітнім середовищем слід розуміти «багаторівневу систему умов/ситуацій/факторів/можливостей, яка в усіх своїх аспектах - цілях, змісті, процедурах, видах діяльності та ресурсах - забезпечує найбільш сприятливі параметри для освітньої діяльності конкретного суб'єкта освіти». У нього також зазначено, що «освітнє середовище слід розглядати як загальний, цілісний, об'єднуючий, інтегративний і невід'ємний чинник розвитку і становлення особистості, що відіграє важливу роль у зміні поведінки особистості та впливає на розвиток і формування здібностей, потреб, інтересів і свідомості» [1, с. 16].

У наукових роботах О. Петренко під терміном «освітнє середовище» розуміється природне або штучне оточення учасників освітнього процесу в освітній сфері, що забезпечує продуктивну творчу діяльність особистості, її освітній розвиток, умови навчання, умови і систему відносин між людьми, об'єднаними спільною діяльністю, яка включає зміст і засоби освіти, спрямовані на освітнє середовище, що характеризується багаторівневою структурою з якісними характеристиками, чинниками і вертикальними зв'язками між рівнями. Таким чином, освітнє середовище є частиною мегасистеми соціального середовища. Розглядаючи освітнє середовище як структурний елемент соціального середовища, слід зазначити, що його склад є неоднорідним. Неоднорідність цього середовища визначається насамперед його багатокomпонентністю [4, с. 10].

На думку Г. Ковальова, освітнє середовище включає фізичне оточення, людський фактор і навчальну програму. До фізичного середовища автор відносить будівлі та архітектурні особливості закладу освіти; до людських факторів – просторові та соціальні чинники освітнього процесу, гендерні

особливості, успішність учнів, особливості учнівського та педагогічного колективів; навчальна програма – структура, стиль навчання, характер соціально-психологічного контролю, форма навчання, зміст навчальної програми.

Авторська модель освітнього середовища О. Єжової представлена через виділення матеріально-технологічного, освітнього та комунікативного блоків. Під матеріально-технологічним блоком розуміються просторові та предметні елементи, санітарно-гігієнічні умови, матеріально-технічна база закладу освіти, сучасні інформаційні технології (персональні комп'ютери, мультимедійні засоби). Освітній блок представлено через розкриття змісту, форм і методів навчання та виховання. Комунікативний блок – взаємовідносини між учасниками освітнього процесу (учні, педагоги, батьки) [2].

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» вказано, що формування освітнього середовища перш за все має бути безпечним і передбачає сукупність умов, які сприятимуть уникненню фізичної, майнової або моральної шкоди [5]. Складовими безпечного освітнього середовища визначено такі: фізична, інформаційна, психологічна, екологічна безпеки. Зміст фізичної безпеки передбачає: санітарні умови, здорове харчування, пожежну, будівельну безпеку. Психологічна безпека має бути зосереджена на попередженні конфліктів «учень-учитель», «учень-учень», «учень-батьки»; недопущенні надмірної вимогливості педагогів; контролі атмосфери конкуренції між однолітками; проблемі адаптації в освітньому середовищі тощо. Екологічна безпека має бути зосереджена на захищеності від негативного впливу чинників природного та техногенного походження. Зміст інформаційної безпеки полягає в наявності механізму контролю якості інформації та у кібербезпеці. Також значна увага приділяється створенню освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами.

Вплив на освітнє середовище закладу освіти мають усі його учасники. Для формування освітнього середовища керівництву закладу освіти рекомендуємо періодично проводити опитування батьків, педагогів, учнів з метою виявлення проблемних моментів, а також отримання їх думки, що безпосередньо впливає на процес управління.

За результатами проведеного нами опитування батьків закладів загальної середньої освіти було встановлено, що 73% респондентів задоволені створеними умовами та загалом освітнім середовищем закладу, але в той же час 84% наголошують на тому, що переживають за дітей, коли вони знаходяться у закладі освіти під час повітряних тривог. На тому, що діти відвідують заклад освіти із задоволенням стверджують 64% опитаних. Щодо співпраці батьки-учителі-учні, то 38% опитаних зазначають, що така співпраця в їх класах організована на високому рівні.

**Висновки.** Питання розвитку особистості в освітньому середовищі є актуальним на різних рівнях освіти, від дошкільної до вищої. Ефективність освітнього середовища проявляється через взаємодію із соціокультурними процесами та проблемами особистості. Керівництву закладу освіти слід

зосередити увагу на таких питаннях: просвіта батьків з питань організації освітнього процесу, особливості НУШ; взаємодія батьки-учителі-учні; удосконалення освітнього середовища, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів; надання інформації батькам про безпеку учнів під час повітряних тривог; посилення контролю за освітнім середовищем закладу, його складовими; створення умов для педагогічних працівників з питань професійного розвитку та самовдосконалення та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Братко М. В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах Університетського коледжу : теоретичний аспект. *ScienceRise : Pedagogical Education*, 2016. № 7 (3). С. 9 –16.
2. Єжова О. О. Формування ціннісного ставлення до здоров'я учнів професійно-технічних навчальних закладів : монографія. Суми : Вид-во «МакДен», 2011. 412 с.
3. Кошіль О. П. Освітнє середовище дошкільного навчального закладу: генеза та сутнісний зміст поняття. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 3–4. С. 150–162.
4. Петренко О. Дефініція і сутнісне наповнення поняття «освітнє середовище» в контексті сучасної освітньої парадигми. *Інноватика у вихованні*, 2018. Вип. 7(2). С. 6 –16.
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. №463-IX. Дата оновлення 24.03.2024 : URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення : 06.04.2024).
6. Смолюк С. Сутність поняття «розвивальне середовище» закладу дошкільної освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип 31, том 4, 2020. С. 159 –163.

#### **Троян Вероніка Францівна,**

здобувачка другого (магістерського)

рівня вищої освіти

спеціальність 073 Менеджмент

Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії,

м. Хмельницький, Україна

#### **Кутова Світлана Олександрівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри менеджменту освіти та

педагогіки вищої школи

м. Хмельницький, Україна

### **ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА У КОНТЕКСТІ ОСВІТИ**

На сучасному етапі розвитку суспільства характерним є посилення уваги до проблеми лідерства у всіх сферах людського життя. Особливо це стосується освіти. Сьогодні очевидним є той факт, що менеджер освіти повинен володіти не тільки професійними знаннями, уміннями і навичками, але й лідерськими якостями, які допоможуть ефективно здійснювати

управлінську діяльність. Якщо керівника освітнього закладу визнають як лідера його підлеглі, то в результаті цього в колективі буде менше конфліктів і більше згуртованості для досягнення поставлених цілей.

**Метою** є розкриття сутності поняття лідерства та значення лідерських якостей для ефективного функціонування освітніх організацій.

Лідер – це та людина, до якої прислухаються інші і та, яка веде за собою команду заради досягнення спільної мети.

Лідер – це новатор, який мотивує колег, працює із цілями очолюваної ним групи, надихає, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, володіє найважливішими для групи особистісними якостями. Обов'язками лідера є розвиток інноваційних ідей, необхідних для успішного вирішення найважливіших проблем [3].

Лідер має «не тільки керувати, а й зберігати єдність команди, підтримувати на високому рівні її моральний дух та виявляти турботу про кожного її члена». Мета лідера - міцна команда, де кожен - самодостатня особистість, але він є елементом команди, в якій всі працюють на максимальний результат спільної справи [1].

У сучасному надзвичайно динамічному світі постійно змінюються завдання, що стоять перед освітньою організацією, і керівник розглядається як «лідер команди лідерів», який визнає таланти своїх співробітників, розширює їх права та обов'язки для вироблення й реалізації єдиної освітньої мети [2].

Важливим є розвиток лідерського потенціалу для менеджерів освітніх організацій за допомогою цілеспрямованого процесу формування й поглиблення відповідних якостей та навичок, що передбачає виробленню особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, розвитку професійної компетентності, аналітичності, гнучкості, передбачливості, упевненості в собі, умінні планувати й ставити мету, готовності ухвалювати рішення й брати на себе відповідальність тощо.

Поняття «лідерство» має велику та різноманітну кількість трактувань. Виділимо тільки декілька з них у таблиці 1.

## «Лідерство – це...»

Р. Грифін	Лідерство – результат дії як об'єктивних факторів (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (інтереси, потреби, індивідуально-типологічні особливості членів групи), а також дією лідера як ініціатора й організатора групової діяльності.
Б. Паригін	Лідерство – один з процесів організації та управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групової мети в оптимальні терміни і з оптимальним ефектом.
Л. Сергеева	Лідерство – це вміння пробудити в людях мрію, до якої вони будуть наближатися. Це можливість впливати на людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей команди, організації чи підприємств.
А. Клочко	Лідерство як модель управління освітньою організацією стимулює інноваційну поведінку педагогів, забезпечує використання новацій на всіх рівнях організації. Завдяки домінуючій позиції, лідери відіграють важливу роль у формуванні поставленої мети освітньої організації, поглядів педагогів, оскільки управляють людськими ресурсами та володіють комунікативними здібностями.

Досліджуючи проблеми лідерства в контексті управління закладом середньої загальної освіти, К. Линьов наголошує, що пріоритет особистісно-орієнтованого лідерства в організації відходить у минуле й поступається місцем лідерству, в основі якого лежать взаємозв'язки та взаємодія в колективі, спроможність до змін та інновацій, досягнення цілей установи.

Науковці також зазначають, що лідерство будується за такими рисами, які відрізняють сучасного лідера від простого керівника, а саме: лідер повинен бути інноватором, застосовувати нові технології, ідеї, думки для отримання найкращих результатів; мотиватором, тобто спонукати своїх колег до роботи, результатів та досягнень; ентузіастом, бачити перспективи та перетворювати недоліки на переваги; бути емоційно активним та використовувати свою інтуїцію для досягнення результатів; приймати рішення та бути готовим до відповідальних кроків; мати повагу в колективі[3].

Отже, можна зробити висновок, що лідерство є важливим інноваційним стилем управління, особливо для освітньої організації. Менеджер, який володіє лідерськими якостями, такими як комунікабельність, відповідальність, рішучість, стійкість у стресових ситуаціях, вмінням вести за собою, креативність, вміння мотивувати себе та інших, ініціативність, прогностичність, здатний стимулювати роботу своєї команди та цілеспрямовано йти до досягнення спільної мети.

#### Список використаних джерел:

1. Біда О., Орос І., Чичук А. Зміст та сутність поняття «Лідерство». *Наукові записки*. Вип. 197. 2021. С. 17-20. DOI:10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20



2. Ключко А. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. Соціальна психологія. Том № 31 (70). № 3. 2020. С. 81-87. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14>

3. Ключко А. Роль лідерав освітніх організаціях в умовах організаційних змін. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Вип. 6. 2022. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.19>

**Черненко Наталія Миколаївна,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри освітнього менеджменту  
та публічного управління Державного закладу  
«Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,  
м. Одеса, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-2288-8824

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ

Система організації науково-методичного супроводу в сучасних закладах освіти потребує створення нового базового підходу до відбору та використання цієї форми підтримки, а також підтримки, спрямованої на розвиток педагогічного потенціалу вчителів. Важливим також є дослідження змісту та структурних компонентів науково-методичного супроводу, щоб на основі отриманої інформації використовувати найбільш доцільні форми організації для досягнення передбачуваних результатів.

Різні аспекти науково-методичного забезпечення, особливо його формування в системі загальної середньої освіти, залишаються дискусійними, про що свідчать праці таких науковців: Ю. Бугай, О. Вишневського, Г. Данилова, Є. Казакова, С. Кірдянкіна, Г. Кондратова, В. Муромець, В. Сидоренко, Т. Сорочан, В. Урусський, а складові науково-методичного забезпечення розглядали О. Малиновська, В. Муромець, Н. Радіонова та інші. Гончаренко, Н. Фуджі, І. Зінносек, Т. Хлебнікова та інші. Класифікація форм науково-методичного забезпечення – О. Вознюк, О. Дубасенюк, Ю. Заваревський, В. Сидоренко та інші. Науково-методичний супровід як технологія розглядається багатьма вченими, зокрема В. Сидоренко, О. Савченко, І. Ніколаєску, О. Часніковою тощо.

**Метою** є теоретичне обґрунтування особливостей організації науково-методичного супроводу в закладах загальної середньої освіти в умовах НУШ та розробка рекомендацій для керівників закладів освіти.

Ґрунтовний аналіз довідкової та науково-методичної літератури свідчить про те, що сучасна традиційна система організації науково-методичного супроводу потребує змін та нових векторів у діяльності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Перш за все, на зміну традиційній системі організації науково-методичного супроводу

(знаннєвий підхід) має прийти нова система, що базується на компетентнісному підході, сутність якого полягає в його орієнтації на індивідуальність та адаптивність, а зміст діяльності визначається через призму професійних інтересів і запитів педагогів. Відмінною рисою компетентнісного підходу є те, що його основною метою є не лише передача відповідних знань, а й задоволення професійних інтересів педагогів.

Деякі науковці (О. Савченко, Т. Сорочан, О. Часнікова, О. Козакова) наголошують на тому, що у феномені «науково-методичний супровід» передують такі дефініції як: «забезпечення», «супроводження», «підтримка», «супровід» тощо.

В українській концепції розвитку освіти науково-методичний супровід визначається як освітня технологія, основною метою якої є створення мережевого та диференційованого акмеологічного освітнього простору [4].

Науковці розглядають технологію науково-методичного супроводу як педагогічну систему, що гарантує досягнення певних цілей через чітко визначений комплекс дій. Її передумовами є розв'язання проміжних цілей і заздалегідь визначений кінцевий результат.

В. Сидоренко, спираючись на визначення супроводу Т. Сорочан, досліджує зміст дефініції «науково-методичний супровід» в контексті інноваційної діяльності. На думку цієї вченої, науково-методичний супровід є інноваційною технологією, що використовується для створення освітнього простору для педагогів і пов'язує це з необхідністю їхнього постійного професійного розвитку, оновленням наявних теоретичних засад та «прокачуванням» наявних навичок і компетенцій, що сприяє опануванню педагогами освітніх трендів, зумовлює професійний розвиток, нові інноваційні ролі на рівні національних і міжнародних стандартів. Професійна взаємодія відбувається між рівноправними партнерами на основі таких принципів, як особистісно-орієнтованість, гуманізм, фасилітація та індивідуалізація. За такої підтримки професійний розвиток вчителів відбувається відповідно до їхньої індивідуальної педагогічної траєкторії [6, с. 27].

І. Ніколаєску зазначає, що науково-методичний супровід у сфері освіти, як цілісно структурована діяльність, є головною умовою ефективної професійно-педагогічної самореалізації вчителів. Вчений визначає науково-методичний супровід як процес створення сприятливих умов для науково-методичного розвитку та професійної самореалізації вчителів [3].

О. Савченко зазначає, що науково-методичний супровід як вид професійного супроводу педагогів спрямований на взаємну підтримку через суб'єкт-суб'єктну взаємодію та забезпечує особистісно орієнтовану спрямованість професійного розвитку педагогів [5].

В. Сидоренко підкреслює, що об'єктом науково-методичного супроводу є педагог з такими характеристиками: активне і творче саморозвиток, постійний пошук шляхів вирішення професійних потреб і запитів, реалізація потенційних можливостей через розробку і застосування диференційованих форм, методів і технологій в освітньому процесі

готовність намагатися реалізувати потенційні можливості через розробку і застосування диференційованих форм, методів і технологій в освітньому процесі; організація і проведення організаційно-навчальної, науково-методичної, дослідно-експериментальної та громадської діяльності [6, с. 25].

Науковці також розрізняють дефініції «науково-методичне забезпечення» та «науково-методичний супровід». Визначення «науково-методичний супровід» передбачає пасивне очікування готових методичних рекомендацій, прикладів та матеріалів, а не активну та цілеспрямовану взаємодію педагогів у розробці вищезазначених матеріалів [1].

Тому ми розуміємо науково-методичний супровід педагогічних працівників як інформаційно-технологічну, змістову та процесуальну складові процесу професійного розвитку педагогічних працівників [2, с. 93].

Під час дослідження інноваційних аспектів науково-методичного супроводу [6, с. 27] було виявлено, що цей супровід має здійснюватися за певними напрямками, такими як: супервізія, консультування, коучинг, предметно-методичний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, експертний, маркетинговий, інформаційно-комунікаційний, моніторинговий, психологічний та мотиваційний. Кількість аспектів може варіюватися залежно від потреб і запитів учителів.

За результатами дослідження запропоновано алгоритм організації системи науково-методичного супроводу. Система складається з кількох етапів, які дають змогу навчальним закладам ефективно організувати цей супровід: по-перше, визначення мети, завдань та очікуваних результатів науково-методичного супроводу; відбір тем та планування діяльності; визначення структурних підрозділів. Така організація процесу означає, що існує нагальна потреба в науковому обґрунтуванні та методологічних засадах у визначенні конкретних завдань і способів їх реалізації для ефективного методичного супроводу професійної діяльності педагогів у сучасних умовах.

Результати опитування вчителів закладів загальної середньої освіти дають можливість сформулювати рекомендації: модернізація інформаційно-навчального середовища для педагогів шляхом постійного використання освітніх платформ, соціальних мереж та віртуальних методичних кабінетів. Сучасна світова ситуація сприяє доступу до інформації в будь-який час, незалежно від друкованих носіїв, отримуючи необхідну інформацію у віртуальному середовищі, вчителі можуть долучатися до сучасних тенденцій в освіті, успішних практик, педагогічних знахідок, альтернативних поглядів тощо. Регулярно просувати функцію методичних плакатів. Методичні афіші - це анонси науково-методичних заходів усіх рівнів. До таких заходів належать тренінги, дослідження, семінари, конференції, екскурсії, коучинг тощо, які відбуваються протягом року. Залучення зовнішніх ресурсів через грантові проекти, організацію інституційних тренінгів на різних рівнях для професійного розвитку вчителів, особливо молодих спеціалістів, та мобілізацію внутрішніх ресурсів для вчителів для розвитку власних педагогічних навичок. Посилення внутрішньої мобільності, ініціювання міжнародної мобільності та стажування, вивчення досвіду та застосування

інноваційних методів викладання. Підтримка розробки індивідуальних планів професійного розвитку для кожного вчителя шляхом індивідуальної роботи.

**Висновки.** Науково-методичний супровід є одним із найважливіших інструментів професійного розвитку педагогів і обов'язково відповідає змісту національної освітньої філософії та регіональним стратегіям розвитку освіти. Поява нових тенденцій у сфері освіти зумовлює необхідність пошуку та впровадження нових форм і методів підтримки педагогів.

Реалізація вищезазначених пунктів забезпечить задоволення професійних інтересів кожного педагога та підвищення його професійного рівня. Основною місією науково-методичного супроводу в сучасних закладах загальної середньої освіти є вдосконалення особистісного професійного розвитку вчителів шляхом стимулювання їхнього професійного інтересу та формування особистісних професійних запитів. Іншим важливим аспектом у вдосконаленні організації науково-методичного супроводу є систематичний моніторинг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вишневський О. На шляху реформ. Актуальні питання сучасної української освіти та змісту виховання. Дрогобич: Коло, 2015. 176 с.

2. Кондратова Г. Л. Науково-методичний супровід розвитку педагогічної майстерності вчителів музичного мистецтва у післядипломній освіті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 63, Т. 2. С. 93–97.

3. Ніколаєску І. О. Науково-методичний супровід професійно-педагогічної самореалізації викладача системи післядипломної освіти засобами інформаційно-комунікаційних технологій. *Народна освіта*. 2016. № 3. С. 35–41.

4. Про затвердження концепції розвитку педагогічної освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України №776 від 16 липня 2018 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення: 22.03.2024)

5. Савченко О. Я. Ключові компетентності – інноваційний результат шкільної освіти. *Рідна школа*. 2011. № 8–9. С. 4–8.

6. Сидоренко В. В. Інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. *Інформаційний збірник для директора школи та завідуючого дитячим садком*. Київ : РА «Освіта України». 2016. № 7-8. С. 22–29.

**Ямполь Юрій Віталійович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри педагогіки та менеджменту освіти  
Кам'янець-Подільський національний університет  
імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1749-859X>

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у підвищенні якості освіти в закладах загальної середньої освіти нині стає визначальною. У світі, де технологічний прогрес стає неодмінною складовою сучасного життя, роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері освіти набуває все більшої ваги. Зокрема, у контексті загальної середньої освіти, їхнє значення стає визначальним у підвищенні якості навчання та управління навчальним процесом. ІКТ відкривають безліч можливостей для інтерактивного навчання, забезпечуючи доступ до різноманітних освітніх ресурсів та забезпечуючи індивідуалізований підхід до кожного учня. Проте, разом з цими можливостями виникають і виклики, які ставлять перед педагогічними колективами та адміністрацією закладів загальної середньої освіти. У цій статті досліджується вплив ІКТ на якість освіти в контексті загальної середньої освіти, зокрема, розглядаються поточний стан використання ІКТ, проблеми та виклики, а також перспективи подальшого розвитку цього напрямку.

**Метою** цієї роботи є систематичний аналіз впливу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на підвищення якості освіти в закладах загальної середньої освіти. Робота спрямована на дослідження сучасного стану використання ІКТ в навчальних закладах, ідентифікацію основних проблем та викликів, з якими стикаються педагогічні працівники та адміністрація.

Однією з основних проблем є недостатня підготовка вчителів до ефективного використання ІКТ у навчальному процесі. Крім того, важливо вирішити питання доступності та інфраструктури для впровадження ІКТ у навчальних закладах.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) мають потенціал змінити парадигму навчання і вплинути на якість освіти в загальноосвітніх школах. У цій частині роботи розглянемо вплив ІКТ на розвиток освіти та їхню роль у підвищенні якості освіти в закладах загальної середньої освіти.

ІКТ стали невід'ємною частиною сучасного навчального процесу. Вони дозволяють створити інтерактивне середовище для навчання, забезпечують доступ до різноманітних освітніх ресурсів та платформ для самостійного

вивчення. Крім того, вони забезпечують індивідуалізований підхід до кожного учня, враховуючи його потреби та інтереси [2].

Одним з головних викликів є підготовка вчителів до ефективного використання ІКТ. Не всі вчителі мають достатній рівень комп'ютерної грамотності та педагогічної кваліфікації для успішного впровадження технологій в навчальний процес. Тому важливо забезпечити їхню систематичну підготовку та надати необхідну підтримку.

Ще однією проблемою є нерівномірний доступ до ІКТ та інфраструктури для їх використання в навчальних закладах. Не всі школи мають достатній обладнання та доступ до швидкого Інтернету, що обмежує можливості їх використання в навчальному процесі.

Зростаюча кількість онлайн-ресурсів, відеоуроків та інтерактивних платформ створює нові можливості для покращення якості навчання. Ці ресурси дозволяють учням вивчати матеріал у вигляді, який відповідає їхнім індивідуальним потребам та темпам навчання [1].

Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) нині відіграють значну роль у сфері освіти, перетворюючи традиційний навчальний процес та відкриваючи нові можливості для залучення учнів та педагогів до активної навчальної діяльності. Однак, разом зі зростанням використання ІКТ у навчанні, з'являються й певні виклики, серед яких особливе значення мають питання безпеки та конфіденційності оброблюваної інформації.

Забезпечення безпеки та конфіденційності даних в контексті використання ІКТ у навчальному процесі виступає як надзвичайно важливе завдання. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати ефективні заходи для захисту інформації від несанкціонованого доступу та можливих зловживань. Це включає в себе розробку та застосування спеціальних програмних засобів для захисту даних, встановлення правильних правил доступу до інформації, а також проведення систематичних аудитів безпеки.

Ще одним аспектом інтеграції ІКТ в освітній процес є необхідність зміни підходів до навчання та управління навчальним закладом. Використання сучасних технологій вимагає від педагогів нових навичок та компетенцій, а також готовності до постійного професійного розвитку. У цьому контексті важливо розробляти та впроваджувати програми підготовки вчителів до роботи з ІКТ, а також створювати умови для їх постійного самовдосконалення.

Помітно, що інтеграція ІКТ в навчальний процес також створює нові можливості для створення активного навчального середовища. За допомогою ІКТ учні можуть отримати доступ до різноманітних навчальних ресурсів, спілкуватися з однолітками та вчителями у віртуальному просторі, а також активно взаємодіяти з навчальним матеріалом за допомогою інтерактивних вправ та завдань.

Зокрема, використання відеоуроків, веб-конференцій, віртуальних лабораторій та інших цифрових засобів навчання може зробити навчання більш доступним та цікавим для учнів. Крім того, ІКТ дозволяють

персоналізувати навчальний процес, враховуючи індивідуальні особливості та потреби кожного учня.

Узагальнюючи, можна сказати, що інтеграція інформаційних та комунікаційних технологій в освітній процес вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, включаючи забезпечення безпеки та конфіденційності даних, підготовку кадрів, а також створення сприятливих умов для активної навчальної діяльності учнів. Лише завдяки цьому можна забезпечити ефективне використання ІКТ у навчанні та досягнення якісних результатів.

Усунення вищезгаданих проблем та ефективного впровадження ІКТ в навчальний процес дозволить підвищити якість освіти в загальноосвітніх школах та забезпечити учням доступ до сучасних освітніх технологій.

**Висновки.** У роботі ми проаналізували роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у підвищенні якості освіти в закладах загальної середньої освіти. Варто відзначити, що використання ІКТ в навчальному процесі відкриває нові можливості для індивідуалізації навчання та забезпечення доступу до різноманітних освітніх ресурсів. Це дозволяє створити більш ефективне та цікаве навчальне середовище для учнів.

#### **Список використаних джерел**

1. Гриценко Є. М. Інформаційно-комунікаційні технології: необхідність чи данина моді. Імідж сучасного педагога, (1 (208)), 2023, 58 – 62. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1\(208\)-58-62](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1(208)-58-62).

2. Савченко Л. Розвиток ціннісних аспектів педагогічного лідерства у закладах загальної середньої освіти засобами проєктної діяльності. *Український Педагогічний журнал*, 2023, (2), 156 –161. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-156-161>

3. Ямполь Ю. В. Економічні передумови становлення менеджменту якості освіти в Україні. *Академічні візії*. (21), 2023, вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/461>

**Януш Марія Ігорівна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

#### **МОРАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ ЯК ОБ'ЄКТ ПЕДАГОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Третину свого життя ми проводимо на роботі. Міжособистісні стосунки в колективі утворюють важливий феномен – соціально-психологічний клімат колективу. Від того, як ми будуємо стосунки з колегами, залежить наш настрій, працездатність, досягнення і навіть здоров'я. Саме тому керівникам необхідно обов'язково та вчасно проводити діагностику морально-

психологічного клімату колективу. Розгляд історичних аспектів допоможе менеджеру на основі багатолітнього досвіду створити позитивні умови для процвітання свого закладу, згуртувати колектив в «команду» і спрямувати його енергію на досягнення високих результатів.

Морально-психологічний клімат колективу був об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Г. М. Андрєєва, Н. П. Анікєєва, В. Б. Бондар, В. В. Бойко, В. О. Головченко, В. І. Зязюн, Л. М. Карамушка, Р. Кілман, А. Г. Ковальов, Н. Л. Коломінський, В. І. Куценко, Т. Лірі, Г. В. Ложкін, А. Н. Лутошкін, Н. С. Мансуров, Дж. Морено, Ю. Л. Неймер, В. М. Панферов, Б. Д. Паригін, Х. Петерсен, К. К. Платонов, Н. І. Пов'якель, К. Томас, А. Ф. Фідлер, П. Хеппнер, В. М. Шепель та інші.

**Мета статті** розкрити зміст поняття «морально-психологічний клімат», визначити методи діагностики морально-психологічного клімату колективу.

Вперше термін «психологічний клімат», у вітчизняній соціальній психології, використав науковець Н. С. Мансуров, який вивчав виробничі колективи. Психологічний клімат, на його думку, – це емоційне забарвлення психологічних зав'язків членів колективу, що виникає на основі близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей.

Лутошкін А. Н. підкреслює, що соціально-психологічний клімат колективу – це загальний емоційний настрій колективу, в якому поєднуються настрої людей, їхні душевні переживання і хвилювання, ставлення людей один до одного, до роботи, до навколишніх подій.

Науковець Паригін Б. Д. вважає, що соціально-психологічний клімат колективу відображає характер взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління й іншими факторами. (СПК як стиль взаємовідносин і як настрої групи).

Вчені В. В. Бойко, А. Г. Ковальов, В. М. Панферов, розглядаючи соціально-психологічний клімат колективу, вводять категорію – «моральні взаємини». Дослідники стверджують, що моральні взаємини виникають в результаті синтезу всіх суспільних відносин і їх реальних проявів у міжособистісному взаємодії. У них фіксується оцінка реальних відносин і поведінки людини в колективі з точки зору дотримання принципів гуманізму. Під кутом зору цих принципів можуть бути оцінені всі інші якості особистості. Виявляються моральні взаємини в вигляді таких якостей особистості, як справедливість, чесність, порядність та ін. Критерієм моральних взаємин служать світоглядні погляди, в яких відображаються і політичні відносини суспільства.

Дослідниця Н. П. Анікєєва зазначає, що поняття «соціально-психологічний клімат» дуже ємне. Воно охоплює не тільки психологію колективу, але і всі інші умови, що впливають на стану людини, в тому числі і особливості організації труда, матеріально-суспільні умови і т. д. Одним з важливих компонентів психологічного клімату виступає задоволення



працівників своєю життєдіяльністю в колективі. Вона визначає емоційні стану людей, їх прихильність до місця роботи.

В. М. Шепель, займаючись дослідженням соціально-психологічного клімату, визначав його як «емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів».

На думку вченого К. К. Платонова, «соціально-психологічний клімат – це така властивість групи, яка визначається міжособистісними відносинами, котрі створюють стійкі групові настрої і думки від яких залежить ступінь активності в досягненні цілей, що стоять перед групою».

Неймер Ю. Л. зауважує, що «соціально-психологічний клімат колективу – це внутрішній стан колективу, що відображає його комплексну здатність досягати поставлені перед ним цілі»[8, с. 81 –86].

Куценко В. І. розглядав соціально-психологічний клімат як систему взаємовідносин між членами колективу, яка характеризується їхнім ставленням до спільної діяльності, один до одного та до керівника [5].

За Коломінським Н. Л., соціально-психологічний клімат – це стан групової психіки, сукупність відношення членів колективу до умов і характеру сумісної діяльності, до колег по роботі, до керівника колективу [4, с. 286].

Зязюн В. І. визначав соціально-психологічний клімат як систему взаємовідносин між членами колективу, яка характеризується їхньою взаємоповагою, взаєморозумінням, взаємодопомогою та взаємопідтримкою [3, с. 349].

Андрєєва Г. М. трактує соціально-психологічний клімат як «сторону міжособистісних відносин, яка виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або суперечать продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі».

Бондар В. Б. розглядав соціально-психологічний клімат як систему соціальних норм і цінностей, які регулюють поведінку людей у колективі. Він виділяв такі основні компоненти соціально-психологічного клімату: норми, цінності, установки.

Головченко В. О. оцінював соціально-психологічний клімат як психічний стан колективу, який характеризується емоційною атмосферою, міжособистісними відносинами та рівнем психологічної безпеки [2, с. 560-565].

За результатами аналізу наукової літератури з'ясовано, що соціально-психологічний клімат в колективі – це складне явище, яке має три основні аспекти: емоційний аспект, який характеризується позитивним емоційним настроєм, довірою і підтримкою між членами колективу, задоволенням від роботи в колективі; моральний аспект, який характеризується взаємоповагою і повагою до особистості між членами колективу; система взаємовідносин, яка характеризується розвитком міжособистісних відносин між членами колективу, створенням спільних цілей і завдань з урахуванням групової психіки.

Отже, узагальнення думок науковців, дозволяє нам сформулювати власне визначення поняття морально-психологічного клімату – це важлива складова соціально-психологічного клімату, що характеризується системою цінностей, норм та правил, які поділяють члени групи, а також їх емоційним ставленням до цих норм. Позитивний морально-психологічний клімат сприяє індивідуальному задоволенню працівників від участі у спільній діяльності, що призводить до підвищення трудової мотивації, ефективності роботи і, в свою чергу, оптимального впливу на здобувачів освіти, які зростають і навчаються в закладі освіти. І навпаки, негативний психологічний клімат сприяє виникненню почуття незадоволеності, знижує ефективність роботи і несприятливо впливає на здобувачів освіти та викладачів.

Для діагностування морально-психологічного клімату в колективі вченими були розроблені наукові методи: соціометрії (соціально-психологічний метод, який використовується для оцінки міжособистісних емоційних зв'язків у групах) Джейкоба Морено [7, с. 440].; референтометрії (один з методів соціометрії, спрямований на виявлення значущості членів групи для кожного індивіда в групі); методика «Оцінка рівня конфліктності особистості» Г. В. Ложкіна, Н. І. Пов'якелья [6, с. 416] призначена для виявлення рівня конфліктності особистості; методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» П. Хеппнера, Х. Петерсена [10, с. 66–75]; Методика на виявлення провідного типу поведінки у конфліктній ситуації К. Томаса і Р. Кілмана [9]; методика А. Ф. Фідлера, яка використовується для оцінки психологічної атмосфери робочої групи [10, с. 480]; метод опитування Т. Лірі який дає опис характеру людини і призначений для вимірювання ступеня виразності властивостей, які виявляються у міжособистісних відносинах.

**Висновки.** Узагальнення теоретичних досліджень показало, що питання формування морально-психологічного клімату було об'єктом дослідження в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, в той же час слід зазначити, що в психології досі немає єдності в трактуванні змісту, природи, структури та інших аспектів цього феномену. Дослідники сходяться лише в тому, що це складний багатокомпонентний феномен і що для його аналізу необхідний комплексний системний підхід. За результатами аналізу наукової літератури можна виділити три основні аспекти «соціально-психологічного» клімату: емоційний, моральний і систему взаємовідносин. Виходячи з цього морально-психологічний клімат є невід'ємною складовою соціально-психологічного клімату, що характеризується системою цінностей, норм та правил, які поділяють члени групи, а також їх емоційним ставленням до цих норм. Важливо зазначити, що система взаємовідносин є основою морально-психологічного клімату в колективі. Вчасна діагностика забезпечить ефективну управлінську діяльність, спрямовану на запобігання конфліктам і створення особливої атмосфери задоволеності педагогічною працею з урахуванням особливостей складу педагогічного колективу – статевого, вікового та кваліфікаційного. Від того, як налагоджені відносини

між членами колективу, залежить позитивний емоційний настрій, взаємоповага і повага до особистості, задоволення від роботи в колективі.

#### Список використаних джерел:

1. Дзюба Т. М. *Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту* / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Полтава: ПОІППО, 2005. 64 с. URL: <http://poippo.pl.ua/file/book/dzyba.pdf> (дата звернення 18.02.2024).
2. Головченко В. О. *Проблеми формування соціально-психологічного клімату в малій групі*. Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління : збірник наукових праць, м. Донецьк : ДонДУУ. Том XV. Серія „Спеціальні та галузеві соціології”. 2016. Випуск 281. 565 с.
3. Зязюн І. А., Крамущенко Л. В., Кривонос І. Ф. *Педагогічна майстерність*: підр. для вузів. Київ : Вища школа, 1997. 349 с.
4. Коломінський Н. Л. *Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія*. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
5. Куценко В. І. *«Суспільні відносини (соціально-філософський аналіз)»*. Київ, 1991. 288 с.
6. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. *Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика* : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
7. Неймер Ю. Л. *Соціально-психологічний клімат колектива підприємства*. Львів : СОЦИС, 1990. № 11. 90 с.
8. Moreno J. L. *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations* / J. L. Moreno. Washington, DC : Nervous and Mental Disease Publishing Company, 1934. 440 p.
9. Kenneth W. Thomas, Ralph H. Kilmann. *Report prepared for PAT SAMPLE / TKI Profile & Interpretive report*, March 2, 2010. 11 p.
10. Heppner P. P., Petersen Ch. H. *Development and Implication of a Personal Problem Solving Inventory*. Journal of Counseling Psychology. 1982. №29. 85 p.

**Бєліков Володимир Юрійович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового)  
рівня вищої освіти  
кафедри публічного адміністрування  
Державний заклад «Міжрегіональна Академія  
управління персоналом»,  
м. Київ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0009-0009-9899-8537>

### **НАВІГАЦІЯ В ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В 21 СТОЛІТТІ: НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

У сучасному суспільстві політика, економіка та соціокультурна динаміка зазнає постійних змін, ставлячи уряди та державні установи перед новими викликами та імперативами. Ефективне та стратегічне лідерство постає першорядною необхідністю на тлі складнощів глобалізації, коливання громадської довіри, кліматичної нестабільності, кіберзагроз та інших нагальних проблем.

Глибоке розуміння психологічних аспектів управління персоналом, прийняття стратегічних рішень, формування команди та спільних зусиль стає ключовим для досягнення успіху та сприяння стійкості в державному управлінні. Тонкощі сучасного управління передбачають глибоке розуміння людської психології та формулювання проникливих стратегій управління.

Це дослідження спрямоване на систематичне дослідження та аналіз психологічних аспектів, з якими стикаються сучасні лідери та менеджери в системі державного управління. Він спрямований на окреслення викликів, властивих управлінню персоналом, культивування ефективної комунікації, прийняття стратегічних рішень та розробку оптимальних підходів для підвищення ефективності управління в умовах сучасної урядової структури. Дослідження спрямоване на розкриття складних психологічних процесів, що впливають на управлінську діяльність у державних структурах, з кінцевою метою підвищення управлінської ефективності та операційної досконалості.

Процес розуміння психологічних аспектів, що включає оволодіння прийомami, спрямованими на стабілізацію емоцій у відповідності з вимогами різних життєвих ситуацій. Він охоплює систему розумових дій, спрямованих на активізацію або гальмування та стабілізацію емоційних процесів. Сфера емоційної саморегуляції поширюється на різні аспекти, включаючи емоційні реакції, такі як гнів, роздратування, обурення, страх, а також стани і настрої, такі як апатія і поганий настрій.

Емоції служать сигнальним механізмом для тіла, надаючи зрозуміти, як людина сприймає поточні обставини. Наприклад, гнів може вказувати на порушення особистих кордонів, тоді як заздрість може означати незадоволені

потреби. Всупереч поширеній думці, емоційна саморегуляція не тягне за собою придушення негативних почуттів; скоріше це передбачає перетворення їх на стимули для конструктивних дій.

Відточуючи навички емоційної саморегуляції, люди намагаються пом'якшити емоційну напругу, страх і невпевненість, одночасно підвищуючи свою здатність приймати обґрунтовані рішення в нетрадиційних ситуаціях. Вони вчаться стримувати сильні, небажані емоційні спалахи, здійснювати опосередкований контроль над своєю поведінкою та емоційними переживаннями, адаптувати свій емоційний стан відповідно до вимог конкретної ситуації. Крім того, емоційна саморегуляція спрямована на перетворення деструктивних емоцій на конструктивні, сприяючи внутрішній гармонії та сприяючи особистісному зростанню.

Важливо відрізнити емоційну саморегуляцію від самоманіпуляції чи прагнення до вічного щастя через придушення певних емоцій. Спроби заблокувати певні почуття незмінно пригнічують усі емоції, в тому числі й позитивні. Повний контроль над емоціями також нереальний; замість цього управлінці повинні прагнути до стану самосвідомості та здатності керувати своїми діями у відповідь на емоції, таким чином зберігаючи емоційну рівновагу та реагуючи на життєві події конструктивним чином.

Зрештою, сприяння емоційній саморегуляції полегшує самосвідомість і дає людям можливість долати життєві виклики, зберігаючи внутрішню гармонію. Розуміючи та регулюючи свої емоційні реакції, люди можуть розвивати стійкість, покращувати здатність приймати рішення та вести більш повноцінне життя.

Психологічний аналіз процесів прийняття рішень у державному управлінні набуває значення як ключова складова практики управління, спрямованої на розуміння психологічних основ, що впливають на прийняття рішень в урядових установах. Враховуючи потенційні наслідки рішень для суспільства в цілому, розуміння психологічних чинників є обов'язковим.

Сприйняття інформації та прийняття рішень стають центральними принципами державного управління, що змушує управлінців боротися з багатограними завданнями та сценаріями, що вимагають швидких та обґрунтованих рішень. У цьому середовищі вмиле виділення відповідної інформації від сторонніх даних набуває критичного значення в керуванні процесами прийняття рішень.

Конфлікти часто виникають між різними фракціями та інституціями в державному управлінні, що потребує психологічного аналізу, щоб з'ясувати причини, що лежать в основі, і розробити стратегії вирішення конфлікту. Крім того, розуміння тонкощів комунікації в урядовій сфері є обов'язковим для лідерів, щоб орієнтуватися в потенційних ризиках і наслідках, що випливають із їхніх рішень.

Таким чином, сучасний менеджмент стикається з величезними викликами, які вимагають тонкого розуміння психологічних аспектів. Психологія управління відіграє ключову роль у розробці ефективних стратегій, прийнятті обґрунтованих рішень і підвищенні ефективності

організації. Складне соціально-економічне середовище підкреслює необхідність для менеджерів розвивати глибоке розуміння психологічної динаміки на різних рівнях управління. Успіх в управлінні залежить від постійного вдосконалення управлінської кмітливості в психології, а також здатності адаптуватися до обставин, що змінюються. Психологічний аналіз процесів управління є незамінним інструментом для досягнення успіху та стабільності серед складнощів сучасного світу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці [Текст]/Ю.В Богоявленська// Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ. 2004. Вип. 195: в 4 т. Том II. С. 528 – 529.

2. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма менеджменту [матеріали наук.-практ. конференції «Молодь і освіта. Європейський вибір», Житомир, 16 березня 2007 р. : тези доповідей]. Житомир : ПВНЗ «Європейський університет», 2007. 170с.

3. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

4. Шотурма Н.В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування / Н.В. Шотурма // *Регіональні студії*. – Ужгород, Видавничий дім «Гельветика». Вип. 26. 2021. С. 29 –33.

#### **Більчук Олександра Сергіївна,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

факультету комп'ютерних наук

спеціальності 186 «Видавництво та поліграфія»

Харківський національний університет радіоелектроніки

#### **Митцева Ольга Сергіївна,**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри філософії

Харківський національний університет радіоелектроніки

м. Харків, Україна

### **РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ СПОЖИВАЧА У ФОРМУВАННІ КОНТЕНТУ ЖУРНАЛУ**

Актуальність даної теми полягає в тому, що в умовах сучасного інформаційного середовища роль психологічного портрету споживача у формуванні контенту журналу стає все більш важливою. Зрозуміння психологічних особливостей цільової аудиторії дозволяє публікаціям стати більш ефективними, привабливими та зрозумілими для читачів.

**Мета тез** полягає в дослідженні впливу психологічного портрету споживача на формування контенту журналу. Це включає в себе аналіз психологічних потреб, інтересів, переваг та поведінки цільової аудиторії з метою створення контенту, який буде найбільш залучати їх увагу та

задовольняти їхні потреби. Таке дослідження може сприяти підвищенню якості журналів, покращенню комунікації з аудиторією та збільшенню читацької аудиторії видання.

Психологічний портрет споживача – це збірний образ, який описує типову поведінку людей з певною специфічною потребою [2]. Це дуже ефективний інструмент формування контенту, продажів, маркетингу, реклами та брендингу, яким користуються компанії для підвищення продажів товарів. Його ефективність пов'язана з тим, що він дозволяє прицільно і цілеспрямовано взаємодіяти з клієнтами.

У свою чергу, його використання гарантовано призводить до побудови якісної та ефективної комунікації з клієнтом. Комунікація, створена з використанням психологічного портрета споживача, дозволяє дати клієнту саме те, що він хоче отримати [1].

У формуванні контенту журналу, психологічний портрет споживача теж відіграє важливу роль. Це дозволяє зрозуміти інтереси, потреби та очікування цільової аудиторії, щоб створювати релевантний та привабливий для неї контент. Психологічний портрет допомагає визначити:

- демографічні характеристики (вік, стать, освіту, дохід тощо) для підбору відповідних тем та стилю викладу;
- цінності, переконання та установки аудиторії для уникнення неприйнятних для неї матеріалів;
- мотивацію та інтереси читачів, щоб зосередитись на актуальних для них темах;
- спосіб сприйняття інформації (візуальний, текстовий тощо) для правильного форматування контенту [3].

Компанія HubSpot провела дослідження під назвою: «5 способів, якими портрети споживачів можуть допомогти вам в збільшенні продажів» [4]. Це дослідження ґрунтувалось на аналізі даних про 100 компаній, які використовують портрети споживачів. Дослідження вивчало вплив портретів споживачів на такі показники, як інтерес потенційних клієнтів, укладення угод, пожиттєва цінність клієнта та повернення інвестицій.

У ході дослідження було виявлено, що компанії, які використовують портрети споживачів, генерують на 50% більше потенційних клієнтів, укладають на 30% більше угод, мають більшу пожиттєву цінність клієнта та мають більше повернення інвестицій.

Отже, дослідження HubSpot показує, що використання портретів споживачів може значно підвищити ефективність продажів. Портрети споживачів допомагають створювати більш релевантний контент, краще націлювати свої маркетингові кампанії і будувати міцніші відносини зі своїми клієнтами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Психологічний портрет клієнта. Чого хоче клієнт? *Маркетинг, ідея, товар, споживач*. URL: [https://consumer-goods-marketing-idea.blogspot.com/2015/04/blog-post\\_24.html](https://consumer-goods-marketing-idea.blogspot.com/2015/04/blog-post_24.html) (дата звернення: 09.04.2024).

2. Як скласти портрет B2B споживача: типові помилки і їх рішення за допомогою «Карти емпатії». *Marketer*. URL: <https://marketer.ua/ua/how-to-compose-a-portrait-of-a-b2b-consumer/> (дата звернення: 09.04.2024).

3. Garber I. E. Social network as a model of the university department. *Academia.edu* – *Share research*. URL: [https://www.academia.edu/44783708/social\\_network\\_as\\_a\\_model\\_of\\_the\\_university\\_department](https://www.academia.edu/44783708/social_network_as_a_model_of_the_university_department) (date of access: 09.04.2024).

4. Needle F. How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business. *HubSpot Blog. Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content*. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research> (date of access: 10.04.2024).

**Величко Олена В'ячеславівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет

м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6555-3691>

**Зозуля Олександра Володимирівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-4171-6877>

## **МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасному світі, де конкуренція на ринку праці надзвичайно висока, ефективно управління персоналом стає ключовим фактором для успішної діяльності підприємства. Мотиваційна стратегія управління персоналом стає важливою складовою конкурентоспроможності, адже задоволеність працівників, їхній розвиток та відданість праці безпосередньо впливають на якість продукції або послуг, а також на загальний успіх підприємства.

**Мета.** Створення стимулів та умов, які максимально підвищують потенціал працівників на досягнення поставлених цілей підприємства. Ця стратегія спрямована на забезпечення високого рівня задоволення працівників, їхнього професійного розвитку, що у свою чергу сприяє зростанню продуктивності, покращенню якості продукції або послуг, а також збільшенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Мотиваційний механізм у сучасних організаціях дійсно є складною системою, що включає в себе різноманітні інструменти та методи. Серед них можуть бути системи мотиваційних винагород і стимулів, спрямовані на стимулювання високих результатів і досягнень працівників. Такі системи можуть включати фінансові премії, бонуси, акції, а також можливості кар'єрного зростання та розвитку. Також до складу мотиваційного механізму також можуть входити нематеріальні стимули, такі як визнання, похвала,



подяка за досягнення чи вагомий внесок у розвиток організації. Ці форми мотивації можуть бути важливими для підтримки внутрішньої мотивації працівників і формування позитивної організаційної культури. [1].

Важливою складовою є програми навчання та розвитку, які допомагають працівникам розвивати свої професійні навички та компетенції. Це може включати як внутрішні навчальні курси та семінари, так і можливості здобуття зовнішніх сертифікатів та курсів. Чітке встановлення цілей, регулярні обговорення професійного зростання та оцінка результатів допомагають стимулювати працівників до досягнення високих стандартів [2].

Однак не менш важливими є соціально-психологічні аспекти мотивації. Створення позитивної організаційної культури, де працівники відчують себе частиною команди та долученими до спільних зусиль, є ключовим фактором. Підтримка ефективної комунікації та співпраці в колективі, а також визнання та винагородження успіхів працівників, допомагають створити стимулююче середовище, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал і внести вагому спадщину в розвиток організації. Такий комплексний підхід дозволяє ефективно мотивувати працівників до досягнення бізнес-цілей та особистого зростання [3].

Для успішної побудови системи мотивації необхідно глибоко розуміти, що саме стимулює працівників до виконання своїх обов'язків і досягнення високих результатів. Це може включати різноманітні фактори, такі як визнання за досягнуті успіхи, можливості для особистого і професійного зростання, справедлива винагорода за працю, гнучкий графік роботи, а також створення комфортної та дружньої атмосфери на робочому місці. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та уподобання працівників, а також створювати умови для їхнього розвитку та самовираження в процесі роботи. Збалансований підхід до задоволення потреб працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [1].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного механізму, що враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Цей механізм спрямований на взаємодію всіх зацікавлених сторін та досягнення стратегічних цілей. Для цього необхідна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також ефективне управління трудовими відносинами, щоб забезпечити гнучкість та реагування на виклики ринку [5].

Адже, адаптація до змін у внутрішньому середовищі передбачає постійне вдосконалення внутрішніх процесів, структури організації, а також розробку та впровадження інноваційних технологій та стратегій управління. Зміни в організаційній культурі та способах роботи можуть допомогти підприємству пристосуватися до нових умов і підвищити його конкурентоспроможність. Аналогічно, ефективне реагування на зовнішні зміни вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій, конкурентної ситуації, змін у законодавстві та інших зовнішніх факторів. На основі цього

аналізу підприємство може розробляти стратегії розвитку, виходячи з потреб ринку та власних конкурентних переваг [4].

Щодо реалізації стратегічних планів розвитку підприємства необхідно ефективний механізм мотивації трудової діяльності та індивідуальний підхід до працівників. Створення такого механізму передбачає використання дієвих інструментів, які спрямовані на поєднання цілей та результативності [6].

Підвищення зацікавленості працівників у виконанні продуктивної та якісної роботи призведе до збільшення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Відповідно це дозволить забезпечити взаємодію між цілями підприємства та внутрішніми мотиваторами працівників, що сприятиме ефективності підприємства [2].

Також, важливо враховувати мотиваційні чинники та потреби людини при прийнятті рішень та реалізації стратегічного управління. Мотиви дій людини є результатом її потреб, які впливають на її поведінку. При виборі методів управління необхідно брати до уваги соціалізовані потреби працівників, які формуються через культуру та взаємини у суспільстві. В контексті стратегічного управління важливо враховувати мотивацію через корпоративну культуру та цінності підприємства. Створення сприятливої організаційної культури, яка підтримує цінності та мети підприємства, може стати сильним мотиваційним фактором для персоналу.

Розвиток механізмів корпоративного управління, які стимулюють участь працівників у процесі прийняття рішень та формування стратегій, також сприяє підвищенню їхньої мотивації. Чітка комунікація з керівництвом, можливість висловлювати свої думки та ідеї, а також відчуття приналежності до успіхів підприємства додають працівникам впевненості та мотивації для досягнення спільних цілей [3].

Удосконалення мотиваційного механізму персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства стає все більш актуальним. Це призводить до зростання популярності форм оплати праці, таких як договірна оплата у відсотках від виручки [1].

Під час впровадження таких систем слід також враховувати можливі ризики і обмеження, пов'язані зі змінами у мотиваційному механізмі. Наприклад, система участі працівників у прибутках може призвести до нерівномірного розподілу доходів та нерівності серед працівників, а також може виникнути конфлікт інтересів між різними групами працівників. Тому важливо провести аналіз та планування з метою зменшення можливих негативних наслідків [3].

Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах постійних змін і викликів на ринку. Передбачає систематичні та цілеспрямовані дії з метою оптимізації людських ресурсів з урахуванням цілей підприємства.

Однією з ключових складових стратегічного управління персоналом є планування потреб у персоналі. Це включає аналіз поточного стану кадрового складу, прогнозування майбутніх потреб на основі цілей

підприємства та розробку відповідної стратегії для забезпечення потрібних кадрових ресурсів.

Добір та підбір кваліфікованих працівників є ще однією важливою складовою. Відбір кандидатів, які відповідають не лише поточним, а й майбутнім потребам підприємства, допомагає забезпечити збалансований та конкурентоздатний кадровий склад.

Оцінка та розвиток персоналу також відіграють важливу роль у стратегічному управлінні. Це включає не лише оцінку поточної продуктивності працівників, а й розробку програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей [6].

Основними стратегіями управління персоналом є: (рис.1.)



**Рис. 1. Стратегії управління персоналом [4]**

Стратегія добору і навчання, включає в себе не лише процеси добору нових співробітників, а й їхнє подальше навчання та розвиток. Належна підготовка персоналу дозволить забезпечити належність компетенцій працівників потребам організації, їхню готовність працювати з новими технологіями та методами роботи, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності працівників та загальному успіху підприємства.

Стратегія винагороди і мотивації, спрямована на стимулювання та мотивацію працівників шляхом формування корпоративних цінностей, оцінки їхнього персонального внеску в загальні результати та надання відповідної винагороди. Ефективна система винагород та мотивації стимулює працівників до досягнення високих результатів і сприяє підтримці їхньої зацікавленості в успіхах компанії.

Стратегія формування трудових відносин, передбачає активну участь персоналу у процесах управління та взаємодії з профспілками. Забезпечення взаєморозуміння та співпраці між роботодавцем та працівниками сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищує моральний дух та ефективність праці.

Стратегія планування персоналом, охоплює всі аспекти управління людськими ресурсами, включаючи планування добору, найму, навчання та перекваліфікації персоналу. Це дозволяє підприємству відповідати на зміни в своєму середовищі, забезпечуючи наявність необхідних компетенцій для досягнення своїх стратегічних цілей [4,5].

**Висновки.** Слід зауважити, що процес розробки мотиваційної стратегії управління персоналом є складним та вимагає спеціальних знань. Перед формуванням основних принципів мотиваційної стратегії важливо провести аналіз існуючих проблем у даній сфері, які можуть демотивувати працівників та знизити ефективність їхньої роботи та підприємства в цілому. Вирішення проблем дозволяє розробити ефективну мотиваційну стратегію, спрямовану на вирішення конкретних проблем та підвищення мотивації працівників для досягнення високих результатів на підприємстві.

Комплексна мотиваційна стратегія побудована на фундаментальних принципах, які відображають уважність та турботу про персонал підприємства. Ці принципи визнають значення кожного працівника як унікальної особистості і визначають напрямки для його розвитку та відшкодування:

– Врахування кваліфікації, професійних навичок та моральних якостей працівників під час відбору, прийому та просування свідчить про визнання важливості розуміння потенціалу та внеску кожного співробітника. Це створює основу для розвитку ефективних та дружніх відносин в колективі.

– Створення безпечних та комфортних умов праці є важливим аспектом забезпечення благополуччя та здоров'я працівників. Це відображається у турботі підприємства про фізичний та психологічний комфорт своїх співробітників.

– Надання однакових можливостей для професійного зростання демонструє зобов'язання до розвитку потенціалу кожного працівника. Це створює стимул для саморозвитку та підтримує мотивацію до досягнення нових вершин у кар'єрному розвитку.

– Залучення працівників до управління та підтримка їхньої ініціативності створюють атмосферу співпраці.

– Турбота про соціальний розвиток колективу та створення сприятливого робочого клімату підтверджують зобов'язання підприємства до добробуту та гармонії серед своїх співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020.
2. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 25.03.2024)

4. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 25.03.2024)

5. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

6. Prysvitla O. The essence of the formation of the motivational mechanism in the system of strategic human resource management. *Economic scope*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17> (дата звернення: 25.03.2024)

**Івженко Інна Борисівна,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри соціальної освіти та  
соціальної роботи Українського державного  
університету імені Михайла Драгоманова,  
практичний психолог, супервізор  
ГО «Міжнародна федерація арт-терапії  
та самореалізації особистості»  
м. Київ, Україна

**Васиньова Надія Сергіївна,**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри  
публічної служби й управління навчальними закладами  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна  
orcid <https://orcid.org/0000-0002-7019-0247>

**РОЛЬ КЕРІВНИКА У ПОПЕРЕДЖЕНІ ТА УПРАВЛІННІ  
КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ**

Актуальність розуміння психологічних основ поведінки керівника в конфліктних ситуаціях обумовлена певними чинниками. По-перше, простежується постійне зростання складності та динамічності сучасного життя, що веде до збільшення частоти та інтенсивності конфліктів. По-друге, зростає роль людського фактора в управлінні, де вміння керівника конструктивно вирішувати конфлікти стає ключовим фактором успіху. Та по-третє, економічні та соціальні наслідки конфліктів, які можуть призвести до значних втрат для установи.

Дослідженням питань конфлікту, зокрема корпоративного конфлікту та його стратегії займалися як українські, так і зарубіжні науковці та практики

зокрема: Л. Ачкасова, Т. Водолажська, Т. Дзюба, Ю. Бекетов, А. Колесник, Л. Карамушка, Т. Собітнюк, Г. Спенсер, К. Маркс, Р. Дарендорф, К. Боулдинг, Г. Зіммель, М. Вебер, Р. Парк, Ч. Міллз, Т. Парсонс [1 – 3; 5; 6; 8; 9 – 10] та інші.

**Метою розвідки** є дослідити роль керівника у вирішенні конфліктів у педагогічному колективі та окреслити ефективні методи управління конфліктами в закладі освіти

Дана мета що обумовила наступні завдання:

1. Розкрити психологічні чинники та складові конфлікту;
2. Розглянути типологію стилів поведінки керівника у вирішенні конфліктних ситуацій;
3. Окреслити ефективні методи управління конфліктами в закладі освіти.

Слово «конфлікт» часто сприймається людьми з негативної точки зору. Вони асоціюють це слово з агресією, погрозами, суперечками, ворожнечею, війною та болем, які справді притаманні всім конфліктам. Тому поширена думка, що конфлікт – це завжди небажане явище, якого слід уникати, наскільки це можливо, і вирішувати, як тільки він виникає [6].

Аналіз джерельної бази [1 – 6; 8; 9 – 10] з проблеми дослідження та практичний досвід дав можливість виокремити комплекс психологічних чинників на яких ґрунтується поведінка керівника в конфліктних ситуаціях. Пропонуємо ці чинники узагальнити в наступні групи:

1. Особистісні особливості:

- темперамент: холерики схильні до емоційних реакцій, а флегматики – до ігнорування конфлікту;
- характер: авторитарні особистості схильні до примусу, а демократичні – до співпраці;
- рівень емоційного інтелекту: високий емоційний інтелект допомагає керівнику краще розуміти емоції та мотиви людей, а також управляти власними емоціями;
- стиль керівництва: авторитарний стиль може посилювати конфлікт, а демократичний – сприяти його вирішенню.

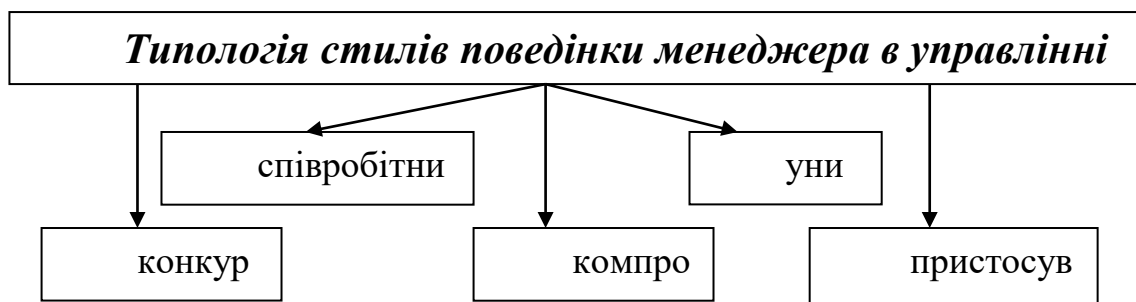
2. Сприйняття конфлікту:

- розуміння причин конфлікту: керівник, який розуміє причини конфлікту, може більш ефективно його вирішувати;
- ставлення до конфлікту: позитивне ставлення до конфлікту як до можливості для розвитку може допомогти керівнику конструктивно його вирішити.

3. Вміння керувати конфліктом:

- навички спілкування: активне слухання, емпатія, конструктивна критика, вміння вести переговори;
- стратегії вирішення конфліктів: компроміс, співпраця, примус, уникнення;
- вміння управляти емоціями: самоконтроль, емоційна стійкість.

У розв'язанні конфлікту керівник може використовувати наступні стилі поведінки: суперництва (конкуренції), співробітництва, поступливості (компроміс), пристосування, бездієвості (унікання) (рис. 1)



**Рис. 1. Стилi поведінки розв'язання конфлікту**

*Джерело складено авторами за [3; 5].*

Ефективними стратегіями поведінки керівника в конфліктних ситуаціях є [3; 5; 6]:

- створення атмосфери довіри та співпраці.
- зосередження на вирішенні проблеми, а не на звинуваченнях.
- заохочення відкритого спілкування.
- використання конструктивної критики.
- пошук компромісних рішень.
- використання методів медіації та переговорів.
- заохочення самоконтролю та емоційної стійкості у членів команди.

Проте, важливо підкреслити, що не існує універсальної стратегії поведінки керівника в конфліктних ситуаціях. Ефективність тієї чи іншої стратегії залежить від конкретної ситуації, особистих особливостей учасників конфлікту та стилю керівництва. У межах розгляду нашого аспекту між педагогічним колективом і керівником освітнього закладу.

**Висновки.** Підвищення психологічної компетентності керівника допоможе йому ефективніше управляти конфліктами, а також створити сприятливий психологічний клімат в колективі. Тому, у вирішенні цього питання рекомендується: проходити тренінги та семінари з управління конфліктами; вивчати психологію конфліктів; ознайомлюватися з кращими практиками вирішення конфліктів; консультиватися з психологами та фахівцями з управління конфліктами тощо. Задля стабілізації емоційного стану працівників доречним буде залучення фахівців (психологів, психотерапевтів) для висвітлення та пояснення важких психологічних станів колективу як нормальної реакції психіки на ненормальну ситуацію – війну, проведення стабілізаційних психологічних вправ та технік, розмов з персоналом про їхні переживання з метою контейнування та відреагування складних глибоко особистісних переживань працівників, а також для

отримання керівниками кваліфікаційних рекомендацій від спеціалістів щодо покращення психологічної атмосфери в колективі. Корисним та значущим для підвищення ефективності діяльності колективу може виявитися відвідування працівниками, зокрема керівниками, груп соціально-психологічної присутності, стабілізаційних груп та груп підтримки, які проводяться спеціалістами в галузі психології та, зокрема, арт-терапії [8].

До того ж, вміння ефективно управляти конфліктами вимагає від керівника закладу освіти мати наступні навички:

- розпізнавати приховані інтереси та потреби людей;
- виявляти «важких» у спілкуванні людей;
- використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям;
- ідентифікувати типи конфліктогенних людей;
- володіти прийомами приглушення конфлікту;
- вміти скласти картографію конфлікту;
- продуктивно використовувати результати конфлікту. Більшість з

вище коресленого можна виявляти за допомогою «Соціоніки». **Соціоніка** – вчення, яке вивчає сприйняття людиною інформації про навколишню дійсність та інформаційну взаємодію між людьми [7].

Таким чином, вміння своєчасно виявити конфлікти, їх причини та головне уникнути тяжких наслідків є важливим аспектом в діяльності керівників в установі. Розробка заходів для попередження конфліктних ситуацій дає змогу забезпечити сприятливий психологічний клімат серед педагогічних працівників і високу ефективність функціонування системи управління в закладі освіти.

До перспектив подальших досліджень відносимо розгляд ролі керівника закладу освіти у попередженні конфліктів у педагогічному колективі та окреслення програми розвитку конфліктологічної компетентності керівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу, (40), 2022, 22 с.
2. Васиньова Н.С. Комунікативні технології управління закладом освіти / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 238 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/handle/123456789/8370> (дата звернення: 21.03.2024)
3. Карамушка Л. М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/5248> (дата звернення: 21.03.2024)
4. Курс практичної психології URL: [https://ukr-consulting.com/kurs-praktichna-psixologiya?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwte-vBhBFEiwAQSv\\_xQmXxft-BkiGXifKgIgO03oobYx1EILlehdaHx0Erqhf4VtIUkbgxoc6Q4QAvD\\_BwE](https://ukr-consulting.com/kurs-praktichna-psixologiya?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwte-vBhBFEiwAQSv_xQmXxft-BkiGXifKgIgO03oobYx1EILlehdaHx0Erqhf4VtIUkbgxoc6Q4QAvD_BwE) (дата звернення: 21.03.2024)



5. Позднякова Л.О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами. Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 74 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3147/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> (дата звернення: 21.03.2024)
6. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 21.03.2024)
7. Соціоніка URL: <https://7promeniv.com.ua/socionika> (дата звернення: 21.03.2024)
8. Тараріна О. В., Задорожна Н. В. Сучасні тенденції в психології управління: проблеми та шляхи подолання // Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (18 трав. 2022 року, м. Полтава) ; ред. кол. : В. В. Заблоцький, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 219 с. С. 410 – 413. URL: <https://drive.google.com/file/d/1L9JZT6q6tp4YzF9NH9Vm-bamJWPd2jEv/view> (дата звернення: 21.03.2024)
9. Psychosocial Disease Behavior - Achieving Psychosocial Health URL: [https://humanjourney.us/health/the-pursuit-of-health/mind-and-health/?gad\\_source=1](https://humanjourney.us/health/the-pursuit-of-health/mind-and-health/?gad_source=1) (дата звернення: 21.03.2024)
10. Romanovskyi O. G., Gren' L. M., Knysh A.Ye. SYCHOLOGY OF A LEADER'S MANAGERIAL ACTIVITY. Text of the lectures for students of higher education establishments URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50589202.pdf> (дата звернення: 21.03.2024)

**Лозова Оксана Володимирівна**,  
 начальниця відділу STEM-освіти  
 Державної наукової установи  
 «Інститут модернізації змісту освіти»,  
 здобувачка PhD з психології кафедри  
 психології управління  
 Центрального інституту післядипломної освіти  
 Державного закладу вищої освіти  
 «Університет менеджменту освіти»  
 Національної академії педагогічних наук України  
 м. Київ, Україна  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2394-3813>

## **ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ОСВІТЯН В УМОВАХ РОЗВИТКУ STEM-ОСВІТИ**

Упровадження наукоємних, цифрових та інноваційних технологій навчання імплементують нові вимоги до педагогічної діяльності. Наукова та

дослідницька спрямованість освітнього процесу є критично важливою з урахуванням суспільних запитів та викликів.

Перш за все, технологічні, соціально-економічні процеси вимагають трансформаційних змін у галузі освіти, привертаючи увагу до потреб сучасного світу. Парадигма освіти нині покладається на педагогів, які можуть приймати нестандартні рішення та застосовувати творчий підхід до вирішення професійних задач. Реалізація завдань STEM-освіти стає ключовим інструментом для оновлення педагогічної практики.

Водночас, впровадження компетентнісного, особистісно-орієнтованого підходів в освітній процес вимагають від педагогів спрямованості на індивідуальні потреби здобувачів освіти, сприяючи їх особистісному розвитку. Зростає потреба у нових формах організації навчання, що визначає необхідність постійного пошуку освітянами новаторських підходів. Нарешті, зміна у ставленні педагогічних працівників до впровадження освітніх новацій сприяє їх дієвій та вмотивованій самореалізації.

Усвідомлення необхідності безперервного навчання впродовж життя, вдосконалення фахової майстерності, адаптації до вимог сучасної освіти, здатності використовувати власні професійні можливості задля удосконалення освітнього процесу є необхідною складовою педагогічної діяльності у контексті STEM-освіти.

Педагогічну діяльність вчителя направляють принципи, які розглядаються як способи досягнення педагогічних цілей з урахуванням закономірностей навчального процесу. Сформовані дидактикою для загальної середньої освіти принципи (наочність навчання, активність і свідомість, систематичність та послідовність, доступність, проблемність навчання, єдність освітніх, розвиваючих і виховних функцій навчання) не суперечать принципам навчання в умовах розвитку STEM-освіти. Однак у STEM-освіті виділяються й інші принципи: особистісний підхід, спрямований на врахування вікових, індивідуальних особливостей здобувачів освіти, їх інтересів та здібностей, особливих освітніх потреб; постійне оновлення змісту освіти з урахуванням досягнень науки, розвитку технологій та вимог ринку праці; наступність - формування необхідних компетентностей на всіх складниках та рівнях освіти; патріотизм і громадянська спрямованість; продуктивна мотивація здобувачів освіти до провадження науково-дослідницької та проектної діяльності, винахідництва; істотна роль математики в інтегративному підході реалізації STEM-освіти; спонукання до формування та розвиток «гнучких навичок» у здобувачів освіти (навичок презентації, роботи в групі, комунікації); використання технологій розвивального та проблемного навчання тощо [3; 1, с. 212].

Упровадження STEM-освіти в освітній процес націлене на підвищення якості освіти, інтеграції системи освіти України до європейського і світового освітнього простору; формування і розвиток у здобувачів освіти навичок науково-дослідницької, винахідницької, підприємницької діяльності; популяризацію науково-технічних та інженерних професій; досягнення гендерної рівності у науковій, інжиніринговій, технологічній сферах; надання

рівного доступу до здобуття STEM-освіти здобувачам освіти з особливими потребами; запровадження інноваційних методик з розвитку критичного і системного мислення; активного використання педагогічними працівниками новітніх підходів до викладання та оцінювання, практик міжпредметного навчання, методів та засобів навчання, що сприяють розвитку дослідницьких та винахідницьких компетентностей здобувачів освіти тощо [3, с. 3; 2, с. 88]. Поєднання вищезазначених принципів та підходів сприятиме удосконаленню професійної діяльності освітян.

Для успішної реалізації STEM-освіти педагогічні працівники повинні володіти як професійними знаннями, так і психологічними рисами та якостями як адаптивність, гнучкість, інноваційність, креативність, ініціативність, комунікаційні навички, прагнення до розвитку, особистісна готовність до реалізації освітніх новацій тощо. Одним із головних викликів для освітян в умовах розвитку STEM-освіти є необхідність запровадження інноваційних педагогічних методик та підходів до навчання. Традиційна модель навчання, що базується на передачі знань від вчителя до учня, не відповідає потребам сучасного суспільства. Педагоги повинні бути готовими до використання інтерактивних методів навчання, сучасних технологій, практикоорієнтованих, проблемних, ситуативних завдань задля формування у здобувачів освіти критичного мислення та креативних якостей. Ще одним важливим аспектом є використання освітянами провідного принципу STEM-освіти – інтеграції, що вимагає не лише глибоких знань з математики, природничих наук, інформатики та технологій, але й уміння знаходити зв'язки між цими дисциплінами і вибудовувати навчальний матеріал на міждисциплінарних засадах.

Отже, запровадження інноваційних освітніх технологій не лише відображає сучасні вимоги до педагогічної діяльності, але й створює психолого-педагогічні виклики для освітян. Педагогічна діяльність в умовах розвитку STEM-освіти потребує певної трансформації: перехід від традиційних форм та методів навчання до втілення інноваційних підходів, посилення практикоорієнтованості, науково-дослідницької спрямованості навчання. Одночасно, важливою стає спрямованість на індивідуальні потреби здобувачів освіти та пошук новаторських, нестандартних рішень у освітньому процесі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горбенко С., Лозова О., Василяшко І. Педагогічна діяльність учителя та формування його професійної майстерності в умовах STEM-освіти. *Проблеми освіти: збірник наукових праць. Електронне видання ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»*. Київ, 2023. Вип. 8 (97). С. 206–218. URL: <https://doi.org/10.52256/2710-3986.1-98.2023>
2. Лозова О. Концептуальні та науково-методичні засади розвитку STEM-освіти. *Світ інноваційних можливостей: актуальні питання розвитку STEM-освіти* : колективна монографія / за заг. ред. О. Є. Стрижака, Ю. І. Завалевського. Київ, 2023. С. 88–97. URL: <https://doi.org/10.51707/978-617-7945-56-6>

3. Про схвалення Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) : розпорядження Кабінету Міністрів України від від 5 серпня 2020 р. № 960-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#Text>

**Стамат Вікторія Михайлівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-5789-4023

**Жердецька Тамара В'ячеславівна,**

здобувач вищої освіти другого (магістерського)  
рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Однією з важливих проблем під час ведення загарбницької війни російської федерації проти України є проблема збереження та збереження психічного здоров'я персоналу організацій, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність професійної діяльності персоналу та його задоволення їхніх потреб і сприяє успіху організації.

**Метою** даної роботи є дослідження суті психічного, ментального здоров'я персоналу підприємств та виявлення особливостей управління ним в умовах воєнного стану.

Психічний стан персоналу, його здоров'я формується під впливом комплексу біологічних, економічних, соціальних чинників. Вони чинять вплив на його рівень у будь-який час. Можна зазначити, що війна є найбільш вираженим негативним чинником, що впливає на психічне здоров'я людини, оскільки він створює пряму загрозу життю людини та різноманітні прояви насильства (політичного, військового, економічного, сексуального тощо) [1].

Психічний стан трудових ресурсів підприємств під час війни складається з таких елементів:

- 1) спроможність переборювати щоденні стреси життя;
- 2) уміння будувати стосунки з людьми;
- 3) ефективно виконувати професійні обов'язки та працювати для добробуту своєї організації та суспільства, реалізувати свої здібності в умовах воєнного часу.

Слід зазначити, що існують різні підходи до вивчення структури індивідуального психічного здоров'я на війні. У нашому дослідженні аналіз компонентів психічного здоров'я здійснюється шляхом виділення їх негативних і позитивних проявів у різних сферах життєдіяльності людей в умовах війни, про які йшлося вище.

Щоб команда могла ефективно працювати в умовах війни, слід брати до уваги такі чинники [3,4]:

- Загроза: команда може зіткнутися з різними загрозами, такими як атаки сил противника, бомбардування та інші небезпечні ситуації, і тому вона повинна бути готова до таких ситуацій і мати плани дій для захисту себе та безпеки своїх членів;

- Комунікація: особливо важлива, оскільки може вплинути на ефективність дій команди та безпеку її членів. Потрібна ефективна та надійна система зв'язку, яка дозволяє членам команди швидко й точно передавати інформацію.

- Стрес: команда може бути піддана високому рівню стресу та емоційної напруги. Це може вплинути на продуктивність і продуктивність команди. Необхідно враховувати цей чинник та мати плани дій як зменшити стрес і підтримати членів команди;

- Дисципліна: дуже важливий чинник у роботі команди, тому команда повинна дотримуватися правил і процедур для забезпечення безпеки;

- Лідерство: лідери групи (менеджери) відіграють особливо важливу роль. Мати чітку стратегію і плани дій для команди і бути готовим приймати швидкі і рішучі рішення в небезпечних ситуаціях. Крім того, сучасний керівник повинен дбати про свою команду і робити все для забезпечення стабільної робочої середовища [2]. Наймання тимчасових працівників може бути ефективним рішенням у воєнний час для забезпечення безперервної роботи підприємства, але вимагає певних підходів.

**Висновки.** Психічне здоров'я персоналу підприємств в умовах воєнного часу являє собою здатність особового складу справлятися з повсякденними стресами війни, будувати стосунки з людьми, ефективно виконувати свою професійну діяльність, працювати на благо своєї організації та суспільства, реалізувати свої можливості.

### Список використаної літератури

1. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: метод. рекомендації. Київ: *Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, 2022. 52 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> (дата звернення: 09.04.2024)

2. Кокур О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій: метод. посібник. Київ-Одеса: Фенікс, 2022. 88 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730971> (дата звернення: 09.04.2024)

3. Шевченко А. М. Комплекс методик для дослідження психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. (2-3) (9-10). С. 109 –118.

4. Stamat V., Bytko D. Means of neutralizing abusive behavior in enterprise management. *Modern Economics*, №37(2023), 91-95. 2023. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-13). URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/means-of-neutralizing-abusive-behavior/> (дата звернення 09.04.2024)

**Чигріна Яна Юріївна,**  
старший викладач кафедри загальної  
та спеціальної педагогіки,  
доктор філософії КЗВО «ДАНО» ДОР»  
м. Дніпро, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-00030101-8571>

**Богуславська Наталія Миколаївна**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
кафедри загальної та спеціальної педагогіки  
КЗВО «ДАНО» ДОР»  
м. Дніпро, Україна

## **ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО РОБОТИ З ДІТЬМИ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ**

В Україні, як і в усьому світі, гостро постає проблема соціалізації та навчання дітей з ООП. Через особливості розвитку діти вимагають для себе індивідуального підходу, особливої чуйності та уваги педагогів. Вирішення цієї проблеми у межах індивідуальної освіти дуже одностороннє, оскільки поруч із розвитком інтелекту ці діти потребують соціалізації та подальшої інтеграції у суспільство.

Проблема взаємодії майбутніх педагогів із дітьми з ООП є актуальною у сучасному освітньому контексті. Для досягнення успішних результатів в роботі з цією категорією дітей необхідно мати високу психологічну готовність. Ця стаття пропонує аналіз основних аспектів психологічної готовності майбутніх педагогів та розглядає стратегії її формування та розвитку [9, с. 137].

Інклюзивна освіта – це можливість всіх дітей без винятку соціалізуватись у суспільстві та брати участь у всіх її сферах. Просте, фізичне включення дітей із особливими освітніми потребами у загальноосвітній простір перестав бути інклюзивною освітою. Інклюзивне навчання не вважається обов'язковим для дітей з особливими освітніми потребами, а є однією з форм їх навчання. Одне з головних завдань інклюзії – це включити до освітнього процесу всіх дітей та підібрати індивідуальний підхід у навчанні кожної дитини. Потрібно надати та створити необхідні умови, щоб усі діти без винятку отримали однаковий доступ до освіти, незалежно від їх індивідуальних особливостей, соціального та економічного статусу батьків, психічних та фізичних можливостей.

Значимість психологічної готовності педагога чи студента педагогічного ВУЗу до спільного навчання дітей підкреслюють багато сучасних науковців, а саме питання розвитку інклюзивної освіти та підготовки педагогічних працівників розглянуто в працях М. Ватковської, Е. Данілавичюте, Н. Дятленко, В. Засенко, А. Колупаєвої, Є. Кочерги, І. Кузавої, З. Ленів, С. Литовченко, І. Малишевської, Т. Мотуз,



Л. Прохоренко, О. Таранченко, З. Шевців, Н. Ярмоли, Я. Чигріної та ін. Дослідники С. Альохіна, А. Колупаєва, Н. Кузьміна, М. Матвєєва, С. Миронова, В. Синьов, О. Таранченко, Д. Шульженко наголошують на неготовності педагогів до здійснення практики інклюзивного навчання, що проявляється у негативному відношенні до ідеї спільного навчання дітей, гострий дефіцит знань у галузі корекційної педагогіки у вчителів, а також у низькому рівні емоційного прийняття окремих категорій дітей з обмеженими можливостями здоров'я.

Однією з головних проблем є те, що сучасна школа звикла рухатися в темпі, передбаченому, стандартною програмою. Тут важливо змінити психологічну та професійну свідомість педагогів, щоб реалізувати процес інклюзії. Якщо педагог не буде готовий професійно та психологічно працювати, вводити нові технології та методи, то важко соціалізувати дітей ООП, результату не буде. Тому перехід від традиційно прийнятої системи навчання до розширеного спектра і покращенню якості освітніх послуг, зокрема, в роботі з дітьми з ООП, пред'являє підвищенні вимоги до педагога.

Необхідною умовою здійснення високих навчально-виховних результатів є сформована психологічна готовність педагогів до інклюзивної практики. В структуру психологічної готовності входять наступні компоненти: емоційне прийняття дітей з різними типами порушень в розвитку (прийняття-відторгнення), готовність включати дітей з ООП в діяльність на уроках (включення-ізоляція) та задоволення власною педагогічною діяльністю. Для роботи в цій галузі потрібно звертати увагу на досвід роботи вчителів у даній сфері, але найголовніше – це бажання працювати з такими дітьми, що базується на толерантності, емпатії, педагогічному оптимізмі.

Отже, готовність педагогів полягає не лише у наявності нового методичного матеріалу, матеріальної бази, а й у моральній, психологічній готовності до роботи із дітьми з особливими освітніми потребами. Психологічна готовність включає в себе, з одного боку, запас знань, умінь і навичок; з іншого – риси особистості: переконання, здібності, інтереси, пам'ять, мислення, увагу, працездатність, емоційність, моральний потенціал особистості, що є важливою передумовою успішної взаємодії з цією категорією дітей. Для досягнення високих результатів у роботі з дітьми з ООП необхідно систематично вдосконалювати методи підготовки майбутніх педагогів та активно впроваджувати інноваційні підходи у професійну освіту. Такі заходи сприятимуть підвищенню якості освітнього процесу та забезпеченню всебічного розвитку дітей з ООП [8, с. 188].

Значення поняття готовності, яке є актуальним сьогодні вимагає переосмислення його змісту та функцій на методологічному й експериментальному рівнях.

### Список використаних джерел:

1. Баранець Я. Ю., Мотуз Т. В. Сучасний стан підготовки фахівців до навчання в інклюзивному просторі. *Інноваційна педагогіка*. 2021. С. 66–69. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/38.13> (дата звернення: 28.03.2024)
2. Барбінова А. Структура готовності вчителів до професійної діяльності в умовах інклюзії. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 1. С. 58–64. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/301> (дата звернення: 28.03.2024)
3. Гудзь К. Готовність педагога до роботи в умовах інклюзивної освіти ЗНЗ. *Педагогічний часопис Волині*. 2018. № 1 (8). С. 128–134. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14188/1/Гудзь-128-133.pdf> (дата звернення: 28.03.2024)
4. Демченко І. І. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутнього вчителя початкових класів до професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти: автореф. дис. ...доктор пед. наук: спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти, 13.00.03 – корекційна педагогіка. Умань, 2016. 46 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/7977> (дата звернення: 28.03.2024)
5. Кипиченко Н., Гурська А. Дослідження психологічної готовності вчителів початкової школи до інклюзивного навчання. *Освітологічний дискурс: наукове фахове ел. видання*. 2018. № 1–2 (20-21). С. 77–86. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/504> (дата звернення: 28.03.2024)
6. Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання на 2023-2030 роки (проект). Червень. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-nacionalnoyistrategiyi-rozvitku-inklyuzivnogo-navchannya-na-2023-2030-roki> (дата звернення: 28.03.2024)
7. Сергійчук Н., Сергійчук О. Психологічна готовність вчителя до інклюзивної освіти. *Психологічний супровід учасників освітнього процесу в умовах інклюзивної освіти: матеріали Всеукраїнської наук. конф. (Житомир, 25 листопада, 2018р.)*. Житомир. 2018. URL: [http://dpsz2018.blogspot.com/2018/11/blog-post25\\_25.html](http://dpsz2018.blogspot.com/2018/11/blog-post25_25.html) (дата звернення: 28.03.2024)
8. Чигріна Я. Ю. Педагогічні умови формування методичної компетентності асистентів вчителя в інклюзивному середовищі. *Особлива дитина: навчання і виховання*. 2023. Том 109. № 1. С. 187–200. URL: <https://doi.org/10.33189/ectu.v109i1.134> (дата звернення: 28.03.2024)
9. Чигріна Я. Ю. Деякі механізми розвитку педагогічної майстерності майбутніх фахівців, що працюють в інклюзивній освіті. *Молодь і ринок*. 2023. № 8(216). С. 135–138. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.289431> (дата звернення: 28.03.2024)



## НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ

**Бобровицька Єлизавета Сергіївна,**

здобувачка другого курсу

Навчально-наукового інституту

міжнародних відносин

Київського національного університету

імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3146-3985>

### МЕДІА ТА ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ

У сучасному світі, де інформація стає все більш доступною, а медіа відіграють дедалі більшу роль у житті людей, питання впливу медіа та інформаційної війни на національно-патріотичне виховання стає все більш актуальним. З одного боку, мас-медіа та соціальні мережі мають значний потенціал для формування національної свідомості, згуртування суспільства та виховання патріотизму. З іншого боку, дезінформація та маніпуляції, що поширюються через медіа, можуть мати негативний вплив на національну безпеку та єдність.

**Мета дослідження:** розглянути вплив медіа та інформаційної війни на національно-патріотичне виховання, зосередившись на ролі мас-медіа та соціальних мереж у формуванні національної свідомості, а також на заходах для захисту від дезінформації та маніпуляцій.

У контексті сучасної України, медіа та інформаційна війна впливають на національно-патріотичне виховання значним чином. Інформаційна війна в сучасному медіапросторі розглядається як складна технологія соціального маніпулювання, що використовує ЗМІ для поширення дестабілізуючої інформації та інформаційно-психологічної зброї [1, с. 2]. У відповідь на це, Україна вже досить давно запровадила інтегрований курс «Громадянська освіта» для десятикласників, де особлива увага приділяється медіаосвіті та критичному сприйняттю медіатекстів.

Це є надзвичайно важливим предметом оскільки інформаційна війна є складовою конкурентної боротьби, і в умовах глобальної інформаційної мережі Інтернет з'явилися нові прийоми та методи поширення інформації. Україна протистоїть російській пропаганді та гібридним інформаційним атакам, що вимагає ефективного реагування на загрозові наративи. І особливо вразливими у цьому питанні є саме діти, підлітки та молодь, адже вони є фундаментом для майбутнього українського суспільства.

Для розвитку інформаційного патріотизму молоді варто розглянути медіаосвітні практики. Їхньою загальною метою є розвиток/активізація

когнітивних і практичних умінь, спрямованих передусім на забезпечення функцій:

- 1) збереження українського медіаконтенту;
- 2) захисту інформаційного простору від ворожої пропаганди;
- 3) просування українських цінностей у медіа-інформаційному просторі [2, с. 247]. Це дозволяє молодій людині розвивати здатність до рефлексії емоцій, критичного осмислення інформації та самостійних висновків.

Медіаосвіта в умовах війни є важливою, оскільки боротьба в інформаційних війнах точиться за аудиторії. Відповідно, впровадження медіаграмотності в навчальні програми та заняття у школах і вишах є пріоритетним.

Соціальні мережі, зокрема, стають домінуючими в процесі соціалізації, відсуваючи на другий план традиційні інститути, такі як родина, школа, та друзі. Це створює унікальні можливості для впливу на молодь, але також і ризики, пов'язані з дезінформацією та маніпуляціями. Для захисту від дезінформації та маніпуляцій важливо розвивати медійну та інформаційну грамотність.

Це включає навчання розпізнавати фейки, перевіряти джерела інформації та критично оцінювати контент, який споживається. Освітні курси, такі як ті, що пропонуються на платформі Prometheus, можуть надати користувачам практичні навички для розпізнавання інформаційних маніпуляцій. Також важливою є підтримка з боку держави та громадських організацій у створенні та розповсюдженні якісного контенту, який сприяє позитивному формуванню національної свідомості.

Радіо Свобода, наприклад, надає практичні поради для захисту від фейків і медіаманіпуляцій, які включають перевірку джерел, усвідомлення власних емоційних реакцій на інформацію та розуміння того, як працюють медіа. Ці заходи допомагають споживачам інформації стати більш обізнаними та менш вразливими до інформаційних атак.

Мас-медіа та соціальні мережі мають значний вплив на формування національної свідомості молоді в Україні. Важливою є робота над розвитком критичного мислення та медіаграмотності, щоб молодь могла ефективно протистояти дезінформації та маніпуляціям. Україна вже робить кроки у цьому напрямку, впроваджуючи освітні програми та підтримуючи якісний медійний контент.

Університети та школи в Україні відіграють важливу роль у формуванні національної свідомості молоді через медіа та соціальні мережі. Вони забезпечують реалізацію концепцій національно-патріотичного виховання, включаючи медіаосвіту та розвиток медіаграмотності. Медіаосвіта в Україні спрямована на формування та зміцнення національної ідентичності, консолідації суспільства та розвитку свідомої громадянської патріотичної позиції особистості [3, с. 136]. У цьому контексті університети та школи впроваджують медіаграмотність у навчальні програми, навчаючи студентів та учнів критично-рефлексивному використанню ЗМІ, повагу до

національних традицій та розвиток продуктивної мотивації через створення власної медіапродукції. Таким чином, освітні заклади в Україні є ключовими установами для формування національної свідомості молодого покоління через розвиток медіаграмотності та патріотичних цінностей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Danilyan O., Dzoban O. INFORMATION WAR IN THE MEDIA SPACE OF MODERN SOCIETY. *The Bulletin of Yaroslav Mudryi National Law University. Series: Philosophy, philosophy of law, political science, sociology.* 2022. Т. 3, № 54. URL: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.54.265589> (дата звернення: 24.02.2024).

2. Cherepovska N. Медіаосвітні практики розвитку інформаційного патріотизму молоді. *Проблеми політичної психології.* 2020. Т. 23. URL: <https://doi.org/10.33120/popp-vol23-year2020-55> (дата звернення: 24.02.2024).

3. Kuchakovska H. A. Роль соціальних мереж в активізації процесу навчання інформатичних дисциплін майбутніх вчителів початкової школи. *Information Technologies and Learning Tools.* 2015. Т. 47, № 3. С. 136. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v47i3.1213> (дата звернення: 24.02.2024).

#### **Жуков Василь Павлович,**

доктор філософії, доцент,

доцент кафедри музичного мистецтва,

координатор з виховної роботи факультету мистецтв,

Харківський національний педагогічний

університет імені Г. С. Сковороди

м. Харків, Україна

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-7845-6222>

### **ЕМПАТІЙНО-ПАРТИСИПАТИВНА СКЛАДОВА У НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОМУ ВИХОВАННІ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ**

Характерною рисою останнього часу стало посилення уваги в Україні до національно-патріотичного виховання дітей та молоді у сфері громадського життя, науки і освіти. Пронизуючи всі сфери життєдіяльності сучасного українця, формуючи реальності сьогодення, виховання національно-патріотичного почуття багато в чому визначає особливості новочасного стилю мислення й саме породжує проблеми, які потребують серйозного педагогічного осмислення і фахового вирішення в освіті [3, с. 85].

У сьогочасний момент в українському суспільстві відбувається трансформація системи освіти, разбудова і модернізація освітнього середовища, зростаюча необхідність вдосконалення методик навчання та виховання здобувачів, а також програмно-інформаційних технологій для вирішення прикладних і фундаментальних проблем освіти формують нові завдання для української педагогічної науки.

Необхідно також зауважити, що останнім часом українське суспільство

отримує доленосні виклики, пов'язані з воєнним станом і бойовими діями у нашій країні. В освітньому колі постає дуже нагальна проблема підготовки здобувачів у складних умовах [4, с. 133].

За реалізації нової редакції Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України освітянська спільнота отримала новітні завдання, за яких переосмислюється і видозмінюється професійна місія педагога.

Одним з важливих завдань педагога визначено становлення самодостатнього громадянина-патріота України, гуманіста і демократа, готового до виконання громадянських і конституційних обов'язків, до успадкування духовних і культурних надбань українського народу, досягнення високої культури взаємин, формування активної громадянської позиції, утвердження національної ідентичності громадян на основі духовно-моральних цінностей Українського народу, національної самобутності [6].

Як свідчить аналіз українських сучасних наукових, методичних і фахових джерел [1, 2, 5], проблема формування морально-етичних цінностей як суттєвої детермінанти означеного виховання у формі: спілкування та комунікації, суб'єкт-суб'єктних відносин, співпраці та діалогу через раціонально-емоційно-інтуїтивне відображення іншої людини не знайшла достатнього осмислення в рамках актуальних виховних напрямів Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України. Так, залишилося поза увагою дослідників уточнення виховної ролі емпатійно-партиципативної складової у формуванні нового українця в контексті надскладних викликів.

На основі попереднього вивчення наукової літератури визначено та уточнено компоненти емпатійно-партиципативної складової у національно-патріотичному вихованні дітей та молоді [7]:

*Методологічний компонент* передбачає озброєння здобувачів вищої освіти системою різних методів і прийомів пізнання, і полягає в освоєнні основних наукових підходів, які є концептуальною основою розвитку теорії та практики емпатійної та партиципативної підготовки здобувачів в освітній галузі.

*Теоретичний компонент* розглядається нами як наукові інтереси та широкий світогляд, як оволодіння фундаментальними знаннями та їх практичне застосування здобувачами, зокрема вищої педагогічної освіти. Теоретична підготовка в аспекті досліджуваного феномену передбачає озброєння здобувачів специфічними професійно-педагогічними знаннями, до яких відносимо такі:

– знання суті емпатії, закономірностей і функцій педагогічної емпатії, її видів, фази емпатійного впливу на здобувачів під час педагогічної взаємодії тощо;

– знання суті поняття «партиципативність», особливостей педагогічної партиципативності та способів її здійснення.

*Практичний компонент* передбачає опанування такими специфічними вміннями, як-от:

- *емпатійно-партисипативно-перцептивні*: уміння «розпізнавати» іншого, зокрема, його емоційні стани та переживання; уміння чуттєвого сприйняття партнера як індивідуальної самотньої особистості; уміння використовувати експресивний потенціал усного слова для актуалізації душевних переживань партнера; уміння використовувати мімічні та пантомімічні можливості тощо;

- *емпатійно-партисипативно-комунікативні*: уміння знаходити спільні ціннісні установки з учасниками освітнього процесу; уміння вислухати партнера зі спілкування та приймати думку партнера; уміння вести продуктивний діалог під час комунікації; вміння здійснювати зворотний зв'язок; вміння знайти компромісний варіант вирішення конфліктної ситуації; уміння уміння спільно з партнером зі спілкування аналізувати отриману інформацію; вміння організувати співпрацю; уміння створювати сприятливу психологічну обстановку, психологічний клімат, що сприяє організації продуктивної спільної діяльності, що характеризується добровільністю та зацікавленістю тощо;

- *рефлексивно-коригувальні*: уміння ідентифікувати свої емоції з емоціями партнера зі спілкування; уміння подумки відтворювати внутрішній світ партнера в деталях; на основі здійснення рефлексії визначати причини негативних наслідків педагогічного спілкування та вносити необхідні корективи тощо.

Отже, проблема виховної ролі емпатійно-партисипативної складової у формуванні нового українця, національно-патріотичному вихованні дітей та молоді є актуальним педагогічним завданням, вирішення якого має важливе значення для посилення ефективності підготовки здобувачів в освітній галузі.

Уважаємо перспективними напрямками подальших досліджень – розроблення інформаційно-методичного забезпечення національно-патріотичного змісту емпатійно-партисипативної складової, розробка педагогічних умов ефективності процесу формування емпатійно-партисипативної компетентності як компонента педагогічної компетентності та досконалості згідно вимог Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України.

#### **Список використаних джерел**

1. Аналізуємо нову Концепцію національно-патріотичного виховання школярів. URL : <https://naurok.com.ua/post/analizuemo-novu-konceptsiyu-nacionalno-patriotichnogo-vihovannya-shkolyariv> (дата звернення: 13.04.2024).

2. Бондаренко Н.В., Косянчук С.В. Національно-патріотичне виховання у контексті сучасних викликів : метод. рекомендації. Київ : *Фенікс*, 2022. 64 с.

3. Жуков В.П., Іванченко Д.О. Виховна роль музично-дидактичних ігор національно-патріотичного спрямування у формуванні творчих умінь молодших школярів в умовах Нової української школи. *Виховання громадянина-патріота в умовах реалізації завдань концепції «Нова українська школа»* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої

145-й річниці від дня народження Г. Ващенка, 15.03.2023. Кропивницький : КЗ «КОІППО імені Василя Сухомлинського», 2023. С. 85–89.

4. Жуков В. П., Сун Цзянь. Формування організаційно-педагогічних навичок майбутніх учителів музичного мистецтва в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми права, психології та педагогіки в умовах війни* : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. / 13–14 квітня 2023 р. Білоцерківський НАУ. Біла Церква, 2023. С. 133–137.

5. Калита Н. І. Формування основ національно-патріотичного виховання учнів початкової школи. *Молодь і ринок № 10 (177)*, 2019. С. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.187040>

6. Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-deyaki-pitannya-nacionalno-patriotichnogo-vihovannya-v-zakladah-o4sviti-ukrayini-ta-viznannya-takim-shovtrativ-chinnist-nakazu-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-vid-16062015-641> (дата звернення: 13.04.2024).

7. Попова О. В., Жуков В.П. Сутнісно-змістова характеристика емпатійно-партисипативної підготовки майбутнього вчителя. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали VI міжнар. наук.-практ.конф. (Харків, 20–21 травня 2022 р.) / Харк. нац. пед. ун-т імені Г.С. Сковороди. Харків, 2022. С. 418-421.

**Мурсамітова Ірина Анатоліївна,**

викладач дисциплін мистецтвознавчого циклу

Відокремлений структурний підрозділ

«Лисичанський педагогічний фаховий коледж Державного закладу

«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Лубни, Україна

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З ПИТАНЬ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Ураховуючи суспільно-політичну ситуацію, що склалася в Україні, усе більшої актуальності набуває виховання в молодого покоління почуття патріотизму, відданості загальнодержавній справі зміцнення країни, активної громадянської позиції. Питання національно-патріотичного виховання – одне із ключових у психолого-педагогічній науці. Вагомий внесок у розкриття його різнобічних аспектів зробили вітчизняні вчені, як минулого, так і сучасності.

Актуальність проблеми виховання патріотизму, національної свідомості в українському суспільстві пов'язана з цілою низкою викликів, серед яких, частіше за все, незадоволення розвитком політичних, економічних, соціальних процесів у нашій країні. На цьому ґрунті розвивається індивідуальне ставлення до своєї країни, асоціювання її зі звичайним державним утворенням.

На 33-му році Незалежності, українцям досі важко сформулювати національну ідею. В одному з актуальних досліджень «Українського інституту майбутнього», українці залюбки називали символи, з якими асоціюють країну, проте жоден респондент не назвав матеріальні об'єкти або громадські досягнення системи, які існують сьогодні (наука, бренди, матеріальні здобутки, рукотворні об'єкти тощо) [4, с. 150].

Один із висновків – на сьогодні немає вектору оцінки наявного, не кажучи вже про оцінку майбутнього.

Ще один наслідок несистемної політики у сфері національно-патріотичного виховання – СВО, окуповані території Криму та частини Донецької та Луганської областей, нові загрози національній безпеці нашої держави.

Маємо всі наявні підстави якомога швидше змінювати ситуацію із національно-патріотичним вихованням молоді, адже від цього, без перебільшень, залежить майбутнє та подальший розвиток нашої суверенної держави.

**Мета статті** – висвітлити різноманітні шляхи національно-патріотичного виховання, як чинника пізнання та самопізнання українців в умовах викликів сучасності.

Аналізуючи основні ознаки національно-патріотичного виховання потрібно зазначити, що воно повинно бути системним, безперервним, довготривалим та реалізуватися, починаючи з дошкільних навчальних закладів і продовжуючи до закінчення вузів. Особливу увагу потрібно приділяти дошкільному вихованню, періоду навчання у початковій та середній школі, оскільки саме в цей період закладаються морально-етичні засади особистості [11, с. 7]. Складовою частиною патріотичного виховання, а в часи воєнної загрози – пріоритетною, є військово-патріотичне виховання, зорієнтоване на формування у зростаючої особистості готовності до захисту Вітчизни, розвиток бажання здобувати військові професії, проходити службу у Збройних Силах України як особливому виді державної служби. Його зміст визначається національними інтересами України і покликаний забезпечити активну участь громадян у збереженні її безпеки від зовнішньої загрози. Робота з військово-патріотичного виховання учнівської молоді має проводитися комплексно, в єдності всіх його складників спільними зусиллями органів державного управління, а також освітніх закладів, сім'ї, громадських організацій та об'єднань, Збройних Сил України, інших силових структур.

У зв'язку із війною на Сході країни робота з національно-патріотичного виховання має стати пріоритетною. Навчальний заклад має стати для кожної молодої людини осередком становлення громадянина-патріота України, готового самовіддано розбудувати країну як суверенну, незалежну, демократичну, правову, соціальну державу, забезпечувати її національну безпеку, сприяти єднанню українського народу та встановленню громадянського миру й злагоди в суспільстві [9, с. 15].



У контексті нових викликів, що постали перед країною, доцільно переглянути практику виховної роботи та захисту прав студентів у закладі освіти. Молодь має безпосередній зв'язок з тим, що відбувається в країні: їхні батьки мобілізовані й застосовують зброю, працюють волонтерами, беруть участь у громадських акціях. Тому педагогічні працівники мають бути готовими до непростих запитань від здобувачів освіти, на які важливо дати компетентні й водночас коректні відповіді. Варто надавати їм чіткі й зрозумілі пояснення, не давати нездійсненних обіцянок, а головне утримуватися від коментарів, спрямованих на підривання національної безпеки чи руйнацію національної єдності в державі. Натомість потрібно пояснювати молоді, що держава і громадянське суспільство роблять усе можливе для відновлення миру та порядку в країні, відбиття зовнішньої агресії проти України, що лише в національній єдності та національній гідності наша сила й незламність [5, с. 8].

**Висновки.** Таким чином, в роботі з патріотичного виховання використовуються різноманітні шляхи, засоби і форми. Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах військової агресії Росії проти України значно посилюються процеси формування загальнонаціональної ідентичності і значно зріс рівень патріотизму українців. Перед обличчям російського агресора українська нація консолідувалася і як би росіяни не намагалися переломити ситуацію їм це вже інколи не вдасться. Українці є сьогодні єдиними як ніколи і при значній підтримці демократичного світу Україна перемагає і зможе стати незалежною, високорозвинутою європейською державою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Концепція національно-патріотичного виховання молоді, затверджена наказом Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, Міністерства освіти і науки України, Міністерства оборони України, Міністерства культури і туризму України від 27.10.2009 № 3754/981/538/49 URL: [http:// www.osvita.org.ua](http://www.osvita.org.ua) (дата звернення: 21.03.2024).
2. Концепція загальнодержавної цільової соціальної програми патріотичного виховання громадян на 2013–2017 роки: Затвердж. колегією Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України (протокол № 6/1-21 від 30.05.2012) URL: [http:// www.osvita.org.ua](http://www.osvita.org.ua) (дата звернення: 21.03.2024).
3. Про методичні рекомендації з питань організації виховної роботи у навчальних закладах у 2014/2015 навчальному році/ Лист Міністерства освіти і науки України від 25.07.14 №1/9-376 URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2024).
4. Бех І. Д. *Патріотично-громадянська іпостась особистості. Особистість на шляху до духовних цінностей: монографія.* 2018. Київ – Чернівці: Букрек, С. 148-178. 320 с.
5. Відмиш Л. І. Система національного виховання: шляхи і засоби реалізації / Л. І. Відмиш // Виховна робота в школі. 2011. № 8. С. 7–10.
6. Гарнійчук, В. Сутність і структура патріотизму старших підлітків [Текст] // *Управління освітою* (Шкіл. світ). 2009. № 20. С. 22 –23.



7. Захаренко С., Коваленко О. Формування громадянина – патріота у педагогічній системі О.А.Захаренка / С. Захаренко, О. Коваленко // *Рідна школа*. 2013. № 6. С. 36–40.

8. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї. Людина. Освіта. Соціум / В. Г. Кремень. Київ : Грамота, 2007. 576 с.

9. Луговська С. О. Виховання патріотичних цінностей – пріоритетне завдання сучасної української школи // *Виховна робота в школі*. 2013. № 8. С. 14–18.

10. Методичні рекомендації щодо героїко-патріотичного виховання учнів загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів // Освітній портал «Сайт вчителя історії Пивовар С. В.». URL: [www.osvita.org.ua](http://www.osvita.org.ua) (дата звернення: 21.03.2024).

11. Степанченко Л. А. Роль національно-патріотичного виховання у формуванні духовно морального світогляду школярів: // Освітній портал «Класна оцінка URL: [http:// www.osvita.org.ua](http://www.osvita.org.ua) (дата звернення: 21.03.2024).

### **Сапіжак Михайло Степанович,**

заслужений працівник культури України,  
директор відокремленого структурного  
підрозділу «Брянківський фаховий коледж  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»,  
м. Миргород, Україна

## **НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ (З ДОСВІДУ РОБОТИ ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ)**

Національно-патріотичне виховання здобувачів освіти є невід’ємною складовою освітнього процесу Відокремленого структурного підрозділу «Брянківський фаховий коледж Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Коледж має чималий і багатий досвід застосування різноманітних сучасних та традиційних форм організації виховної роботи під час проведення навчальних та позакласних заходів – запланованих та тих, що відбуваються поза межами освітнього закладу спільно з громадськими організаціями, місцевими органами самоврядування. Це і тематичні просвітницько-інформаційні години до важливих національних та державних свят або подій, участь здобувачів фахової передвищої освіти в екологічних, краєзнавчих та щорічних мовних і мовно-літературних конкурсах. Майбутні дизайнери також успішно здобувають або удосконалюють професійні компетентності під час професійно орієнтованих всеукраїнських та регіональних змагань.

Усі вони покликані прямо або опосередковано формувати у молоді патріотичні почуття поваги до державних, національних символів,

традиційного та сучасного мистецтва, українських народних ремесел і звичаїв.

Розглянемо деякі з них.

Почнемо з освітньої діяльності, тобто з тих освітніх компонентів, які у собі містять ідею формування патріотичних почуттів у молоді. Перш за все, йдеться про українську мову і літературу, історію та захист України. Звісно, вони викладаються відповідно до чинних навчальних програм та змін, що були внесені у 2022 році. Логічно, що саме ці предмети потребують від викладачів чи не найбільших зусиль не лише під час виконання аудиторної роботи зі здобувачами освіти, а також і в позааурочний час. Тут маємо, попри складні умови роботи останнім часом, певні результати.

Минулого навчального року дві студентки у мовних конкурсах здобули перемогу. Мазеплюк Оксана, здобувачка фахової передвищої освіти першого курсу, спершу посіла 2 місце в обласному етапі, а потім – стала дипломантом III ступеня XIII Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Тараса Шевченка. А Кореняк Юлія, здобувачка освіти третього курсу, виборола друге місце в обласному етапі XXIII Міжнародного конкурсу з української мови імені Петра Яцика поміж 240 учнів/учениць закладів загальної середньої освіти, студентів та курсантів закладів фахової передвищої та вищої освіти.

Відзначення Шевченківських свят є важливим для національно-патріотичного виховання здобувачів освіти, бо творчість Тараса Шевченка — наш духовний фундамент і незаперечна віра в нашу перемогу над російськими загарбниками. Якщо традиційно коледж проводив до відзначення дня народження Кобзаря виставку творчих робіт на базі коледжу, то минулого року – у Миргородському будинку культури. Проект «І оберіг, і символ долі...» спрямований на вивчення і відродження народного мистецтва та традицій нашого народу. Ольга Віщенко створила колекцію воскових весільних віночків, які зберігають та підтримують українські культурні традиції. Здебільшого це авторські роботи, зрідка - інтерпретація чи відтворення старовинних зразків, які побутували в Україні. Також на виставці був представлений олійний живопис Старанко Т., Віщенко О. та здобувачів освіти. Картини багаті змістом, відображають як національні традиції, так і несуть в собі характеристики сучасної української школи живопису.

До Дня Незалежності проводимо вікторину «Я люблю Україну – єдину і сильну!». Завдання та питання вікторини пов'язані з цікавими фактами про культуру, мистецтво, історію формування нації та запеклу боротьбу українського народу за незалежність та самовизначення.

Щороку студенти коледжу беруть участь в онлайн-естафеті єдності до Дня Українського козацтва та Дня захисників і захисниць України «Ми – нащадки козацької слави», яку організовує Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти.

Що стосується тематичних заходів до історичних подій, то тут педагогічний колектив коледжу проводить чимало цікавого у формі

літературно-музичних композицій, інформаційних годин «Хто такий доброволець?», до 10-ї річниці від початку російсько-української війни, вікторини «Люблю Україну - єдину і сильну!», презентацій пошукових робіт «Письменники «Розстріляного відродження», здобувачі освіти беруть участь у флешмобах, Всеукраїнському диктанті єдності. Зокрема таких, як-от:

- у 2023 році свій перший урок «В єдності наша сила» ми присвятили тим, хто боронить нашу соборну землю, наш спокій, зрештою – наше щастя – вчитися рідною мовою на рідній землі;

- до Дня пам'яті героїв Небесної Сотні здобувачі освіти долучилися до заходу-реквієму, який проводили Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти спільно з бібліотекою Відокремленого структурного підрозділу «Рівненський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України»;

- до Дня Державного герба України пройшла година державності «Символ твоєї свободи»;

- До Дня єднання з метою зміцнення любові і поваги до своєї Батьківщини, її символів та традицій, була проведена виховна година «Наша сила в єднанні та вірі»;

- до Дня пам'яті Героїв Крут - тематична година «Вони захищали Батьківщину», присвячену одній із найтрагічніших сторінок української боротьби за незалежність країни;

- у січні в Миргородському краєзнавчому музеї імені Опанаса Сластьона відбулося відкриття виставки живопису «Зізнаюся в коханні тобі, рідне місто». На виставці були представлені роботи здобувачів освіти та викладачів нашого коледжу. Ініціатором виставки став голова ГО «Творчий громадянський союз» А.Г. Ярошенко. (Дякуємо організаторам виставки за надану можливість презентувати свої твори студентам коледжу у виставковій залі музею разом з визнаними митцями міста);

- у березні цього року Тимошенко Яна створила роботу «Library in my eyes. Go to read!», яка посіла третє місце у номінації «Краща робота, створена за допомогою штучного інтелекту» VI Всеукраїнського конкурсу фото- та відео робіт (ЛАЙМ. ГОУ ТУ РІД) «LIME. Go to read!»;

- колектив коледжу спільно з університетом брав активну участь у благодійній акції «Разом до перемоги», яку підтримали волонтери Миргородщини. Були зібрані теплі речі та смаколики для військовослужбовців в якості привітання з Днем захисника;

- здобувачі освіти коледжу приєдналися до всеукраїнського онлайн-уроку «Я. Безпека. Кіберпростір», який проводив Інститут спеціального зв'язку та захисту інформації КПІ ім. Ігоря Сікорського та Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Коледж щороку проводить Регіональний конкурс живопису і графіки «КРОК У МАЙБУТНЄ» за власним Положенням для учнів загальноосвітніх шкіл, ліцеїв, гімназій, позашкільних навчальних закладів, творчих студій.

Метою є підтримка обдарованих вітчизняних юних художників та художниць.

Саме такі заходи виховують у здобувачів освіти коледжу патріотичні почуття і гордість за власну країну, шанобливе ставлення до державних символів.

Окремо маємо назвати такий важливий напрямок виховної роботи, пов'язаний співпрацею з територіальною громадою, адміністрацією міста, краєзнавчим музеєм, бібліотеками, міським будинком культури Миргорода Полтавської області, а під час першого переміщення навчального закладу, то й Лисичанська Луганської області.

Коледж у виставковій залі будинку культури Миргорода організував виставку професійних робіт викладачів та студентів коледжу під назвою «А вже весна, а вже красна...», виступ Народного студентського театру моди з вишуканими сукнями та вечірніми фантазійними зачісками.

У вересні здобувачі освіти Брянківського фахового коледжу і Луганського національного університету імені Тараса Шевченка завітали у Дитячо-юнацьку бібліотеку Миргородської міської ради на літературну зустріч «Гоголівські місця у Миргороді».

Викладачі та здобувачі освіти відвідали Миргородський краєзнавчий музей, де відбулось відкриття персональної виставки робіт заслуженого художника України Михайла Попова «Козацькому роду нема переводу». Представлені на виставці роботи втілюють найкращі традиції українського народного живопису та майстерності автора. Через сцени сільського життя, українські символи, неймовірну палітру кольорів, які зачарували відвідувачів виставки, студенти надихаються подвигом звичайних людей, що представляють незламність духу нашого народу.

Вшановуючи українські традиції та звичаї, викладачі та студенти коледжу до Всесвітнього дня української хустки підготували виставку творчих робіт, яка відбулась у Миргородському будинку культури. Теплі слова привітання прозвучали від ректора університету Олени Караман, представників місцевої влади та колег. На виставці була представлена найбільша картина в Україні, виготовлена із волосся, автор роботи – викладач Ольга Віщенко.

Під час захисту дипломних проєктів здобувачі спеціальності Дизайн (перукарське мистецтво та декоративна косметика) виконують різні моделі сучасних зачісок, макіяжу і пастижерних виробів, виконаних на підставі дослідження історичних стилів і сучасних напрямків української та світової моди.

Народний студентський центр моди створив декілька українських колекцій, які виконали дизайнери одягу під керівництвом майстра виробничого навчання. Перукарі у фейс-арті виконували розпис національними символами обличчя не лише моделей, а й усіх охочих.

Минулого року здобувачі освіти спеціальності 022 Дизайн долучилися до Всеукраїнської акції «Писанкове дерево Перемоги», яку проводив

Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді Міністерства освіти і науки України. А вже цьогоріч коледж організував власний конкурс Великодніх писанок «Писанкова веселка». Метою конкурсу є розвиток і підтримка української національної культури, відродження свят та обрядів українського народу; сприяння розвитку писанкарства, збереження національних традицій народного мистецтва писанкового розпису, писанкової орнаментики; популяризація унікальної традиційної української писанки, виявлення найобдарованіших здобувачів освіти коледжу з метою розвитку їх творчого потенціалу; заохочення здобувачів освіти коледжу до традицій писанкарства. У коледжі також проводились виставки писанок ручної роботи.

До дня Святого Миколая за ініціатииви Студентського парламенту у коледжі проходив благодійний ярмарок «Зроби новорічну іграшку – врятуй життя». Власноруч виготовлені прикраси стали дуже популярними подарунками найдорожчим людям.

До Дня вишиванки також чимало кожного року проводимо: то свого роду патріотичний флешмоб «Одягнімо вишиванки, друже, як одвічний предків талісман», який має глибокий смисл у вираженні своєї національної та громадянської позиції, культурної освіченості та духовної свідомості - фотосесію викладачів, студентів і співробітників коледжу; то Тетяна Старанко ознайомила учасників майстер-класу з двома загальновідомими і одним унікально-декоративним швами, що поширені на певній території України. Провідним мотивом усіх проведених заходів цього дня стала думка щодо збереження українських цінностей та їх популяризація серед молоді. Під час перебування у Лисичанську, студенти коледжу розписали класичним мотивом для Слобожанщини будівлю шкільної їдальні ЗОШ № 4.

Викладачі коледжу завжди ставали для своїх студентів яскравим прикладом патріотизму. Наприклад, коли протягом жовтня-грудня 2022 р. Державна установа «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти» проводила виставку-конкурс «Ми у творчості знаходимо себе», основна мета якої – популяризація кращих музейних практик, збереження та примноження традицій вітчизняного мистецтва у закладах фахової передвищої освіти та сприяння всебічній творчій самореалізації студентських та педагогічних колективів. Викладачі Відокремленого структурного підрозділу «Брянківський фаховий коледж Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» Тетяна Старанко та Ольга Віщенко взяли участь у конкурсі, надавши на розгляд свої роботи. 25 січня за підсумками конкурсу було проведено творчий бранч на тему «Творчий потенціал педагогічних та студентських колективів». Основними спікерами заходу стали автори кращих робіт, серед них – Віщенко Ольга.

Таким чином, педагогічний колектив коледжу перебуває у постійному пошуку та запровадженні таких цікавих методів і форм роботи щодо національно-патріотичного виховання, які наразі відповідають сучасним зовнішнім та внутрішнім викликам.

### Список використаних джерел:

1. Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019 «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2862019-27025> (дата звернення: 04.04.2024)
2. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо популяризації державних символів України, виховання поваги до них у суспільстві» № 954-р від 07.12.2016 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/954-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.04.2024)
3. Розпорядження КМУ від 9 жовтня 2020 р. № 1233-р «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1233-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.04.2024)
4. Постанова КМУ від 9 жовтня 2020 р. № 932 «Про затвердження плану дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.04.2024)
6. Михальченко М. Виховання політичне // *Політична енциклопедія*. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво, 2011. 808 с.

**Цалапова Оксана Миколаївна,**  
кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри початкової освіти  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### ФОРМУВАННЯ МІЛІТАРНОЇ КУЛЬТУРИ У МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ

Із початком повномасштабної російської збройної агресії проти України постала нагальна проблема перегляду ставлення до національно-патріотичного виховання української молоді, у тому числі й здобувачів освіти молодшого шкільного віку. Потребує оновлення процес систематизації дійової спрямованості заходів, які сприятимуть популяризації українських національних цінностей. Поза сумнівом, основною інституцією, яка покликана забезпечити дійовість і реалізацію національно-патріотичного виховання, є держава, проте потужною структурою в цьому процесі мають стати освітні заклади, батьки, громадські організації, волонтери, військовослужбовці, адже саме суспільство в цілому може сформувати наративи державної єдності, національної ідентичності, почуття належності до певної мовної культури й історії. Одним із складників національно-патріотичного виховання, поза сумнівом, є формування мілітарної культури,

традицій захисту Батьківщини усіма доступними способами, позитивного ставлення до воїна, який захищає свободу й суверенітет держави.

**Метою** цієї розвідки є розгляд національно-патріотичного виховання молодших школярів в аспекті формування мілітарної культури з урахуванням традицій її минулого та суспільно-політичних подій сучасності.

Національно-патріотичне виховання в системі сучасної освіти уможливорює залучення здобувачів освіти до здобутків етнічної культури, науки, духовних векторів, національних світоглядних традицій, тобто є вагомим інструментарієм формування національної картини світу. Проблеми національно-патріотичного виховання присвячені дослідження багатьох українських і закордонних науковців. Зокрема, питання теорії, практики, методології національно-патріотичного виховання стали предметом розгляду І. Беха, Т. Пахотіної, А. Годлевської, В. Кульчицького, Л. Стайгородської, Л. Пономаренко, С. Тарнавської та ін. Попри доволі глибоке наукове студіювання проблеми національно-патріотичного виховання сучасні суспільно-політичні виклики значно координують його основні пріоритетні напрямки. Так у Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України (2022 р.) окрему увагу звернено на військово-патріотичне виховання як одного з аспектів національно-патріотичного виховання [4]. Окремі питання військово-патріотичного виховання, що стали базовими під час розгляду процесу формування мілітарної культури у здобувачів освіти, розглянуті в роботах В. Базилевича, М. Баки, І. Беха, О. Вишневецького, М. Зубалія, В. Івашковського, В. Каюкова, О. Кириченка, В. Коржа, М. Поночового, М. Томчука та ін. Воєнна (мілітарна) культура як субкультура загальнонаціональної, являє собою сукупність елементів суспільної свідомості та духовного життя, які пов'язані з воєнно-політичними, воєнно-економічними, воєнно-соціальними та ін. процесами, що є визначальними для успішного функціонування та розвитку оборонної сфери [5].

Вона ґрунтується на керівних принципах поведінки особистості та соціальної групи в процесі воєнної життєдіяльності, а також концептуальні визначення, норми, стандарти, що забезпечують єдність і взаємодію суспільних і державних інститутів з оборонних питань, надаючи їм цільності й інтегрованості. Іншими важливими елементами мілітарної культури є сформовані впродовж поколінь традиції збройного захисту суспільства, цінності, переконання, ідеали, що стосуються силового забезпечення суспільного розвитку в умовах збройної взаємодії соціальних суб'єктів всередині країни та за її межами [3].

Зважаючи на сьогоденну боротьбу українського народу проти російської навали, сформована на давніх традиціях мілітарна культура незалежної України потребує оновлення й синхронізації зусилля науковців, політиків, митців, мас-медійників, громади задля селекції сучасної національної героїки.

В освітньому просторі закладів освіти процес військово-патріотичного виховання традиційно здійснюється за допомогою різноманітних форм

роботи, вибір яких залежить від змісту та завдань, вікових особливостей вихованців з урахуванням основних напрямів діяльності школярів. Можливими формами такого виховання можуть бути лекції, бесіди, розповіді, екскурсії до музеїв військових частин, зустрічі з ветеранами війни, походи місцями бойової слави, пошукова робота, участь у роботі клубів та гуртків військово-патріотичного спрямування тощо [2]. Проте від 24 лютого 2022 р. громадськість, у тому числі й представники молодшого покоління, активно залучене у процес боротьби за незалежність проти спільного ворога. Поширеною роботою в рамках формування міліарної культури стала волонтерська діяльність із підтримки захисників на фронті (виготовлення листівок, подарунків, відправлень, запис звернень до захисників зі словами підтримки).

Важливим аспектом міліарної культури стала підтримка усіх верств українського населення, поширення культурних традицій, які є значущими для суспільно-політичної стабільності життя держави: допомога внутрішньо переміщеним особам, плетіння маскувальних сіток, благодійні акції, участь у заходах із нагоди державних свят, вшанування пам'ятних дат, популяризація української мови і культури тощо.

На сьогодні вагомою складовою військової культури є мистецтво. Своєю творчістю молоде покоління має можливість висловлювати підтримку Збройним силам України. Народження літератури на тему війни, написання патріотичних пісень, створення муралів і графіті в містах України, які присвячені героям цієї війни, або з патріотичними гаслами, творчі зустрічі з захисниками – це фактори, які формують нові аспекти міліарної культури незалежної України.

Також однією зі сторін міліарної культури в сучасному світі є медійна, тобто уміння протистояти інформативній агресії в умовах гібридної війни. Наразі важливо формувати в молодших школярів інфомедійну грамотність і навички критичного мислення, оскільки сьогодні варто акцентувати на інформаційній гігієні, кібербезпеці, протидії дезінформації й боротьбі з ворогом на інформаційному фронті з метою протистояння ворожій пропаганді.

Звісно, що сформувати елементи мілітарної культури неможливо без пропедевтики військової підготовки, психологічної, моральної й духовної готовності молодого покоління відстоювати суверенітет і незалежність своєї країни. Така робота може бути здійснена поетапно спільними зусиллями органів влади, закладів освіти, сім'ї, громадських об'єднань та Збройних Сил України.

Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України (2022 р.) запропонувала ряд заходів, спрямованих на посилення військово-патріотичного виховання молодого покоління, серед яких, на нашу думку, найбільш впливовими можуть бути такі: залучення військовослужбовців ЗСУ, учасників АТО, ООС і бойових дій російсько-української війни до проведення навчальних занять з початкової військової підготовки; проведення Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-



патріотичної гри «Сокіл» («Джура»); проведення з дітьми безстрокових благодійних акцій «Ми разом» (спрямована на допомогу пораненим військовим) та «З вірою в серці» (спрямована на підтримку захисників нашої країни та їхніх родин, медичних працівників і волонтерів, які працюють в зоні бойових дій), мітингу-реквієму на вшанування Героїв Небесної Сотні, зустрічей з воїнами – учасниками АТО та ООС «В родинному колі»; організація тематичних заходів, присвячених Дню пам'яті Героїв Крут (29 січня), Дню Героїв Небесної Сотні (20 лютого), Дню українського добровольця (14 березня), Дню захисника України (14 жовтня), Дню Гідності та Свободи (21 листопада); проведення змагань з військово-прикладних видів спорту; проведення літературних заходів за участю ветеранів російсько-української війни з авторами книг про збройну агресію РФ; зустрічі з особами, які перебували у полоні на тимчасово окупованих територіях, в рамках акції «Бранці Кремля» [1].

**Висновки.** На сучасному етапі відбувається поповнення мілітарної культури новими бойовими традиціями, звичаями та військовими ритуалами Збройних Сил України, Національної гвардії, що здобувають практичний досвід ведення бойових дій. І це має стати матеріалом вивчення й поетизації молодого покоління. Крім цього, в суспільстві виробилась унікальна волонтерська культура допомоги армії, що об'єднала представників різних поколінь і соціальних прошарків.

Таким чином, мілітарна культура як субкультур не явище в контексті національно-патріотичного виховання повинна виходити за рамки виключно теоретизування й передбачати залучення молодого покоління до практичної діяльності, що сприятимегуртуванню молоді, формуванню соціально важливої ініціативності та прагненню бути корисними для Батьківщини. Саме діяльнісний підхід допоможе зрозуміти, що означає бути патріотом і громадянином своєї країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналізуємо нову Концепцію національно-патріотичного виховання школярів. URL: <https://naurok.com.ua/post/analizuemo-novu-koncepciyu-nacionalno-patriotichnogo-vihovannya-shkolyariv> (дата звернення: 25.02.2024).
2. Військово-патріотичне виховання: методичний порадник класному керівнику. URL: <https://mmk.edu.vn.ua/uploads/images/articles/vuhovna/poradnik.pdf> (дата звернення: 24.03.2024).
3. Добіжа В. В., Колесник О. В. Особливості формування мілітарної культури в українському суспільстві. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29493/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%94%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B6%D0%B0.pdf> (дата звернення: 12.03.2024).
4. Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України, 2022. URL: <https://nus.org.ua/news/mon-zatverdylo-novu-kontsepciyu-patriotichnogo-vyhovannya/> (дата звернення: 25.02.2024).

5. Смолянук В. Ф. Мілітарна культура українського суспільства: історія та сучасність. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/0155839b-46cc-4fc9-b04d-85e918cdf442> (дата звернення: 22.02.2024).

**Шарата Наталія Григорівна,**  
докторка педагогічних наук, професорка,  
проректорка з науково-педагогічної і  
виховної роботи та підвищення кваліфікації  
Миколаївський національний аграрний університет  
м. Миколаїв, Україна  
ORCID: 0000-0002-6306-6934

### **ЗНАЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ У МИКОЛАЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ АГРАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

24 лютого 2022 року назавжди розділило життя українців на до та після. О п'ятій ранку російські війська здійснили масовану повітряну атаку по всій території України та почали повномасштабний воєнний наступ.

Починаючи із 2014 року науково-педагогічний та студентський колективи Миколаївського національного аграрного університету (далі – МНАУ) глибоко усвідомлювали свою місію у національно-патріотичному вихованні студентської молоді, підготовці висококваліфікованих фахівців аграрного сектора країни, управлінців та менеджерів, фінансистів та інженерів, які не просто відбудовуватимуть країну, а творитимуть нову – вільну, незалежну, заможну, квітучу. 2022 року вектор діяльності не змінився, лише став більш чітким і незламним [1, с. 133].

Під час війни національно-патріотичне виховання у закладі вищої освіти набуває особливого значення, оскільки впливає на формування менталітету та цінностей молодого покоління. Найголовнішими аспектами національно-патріотичного виховання, на нашу думку, є: збереження національної ідентичності (сприяння збереженню культурної та історичної спадщини); підтримка обороноздатності (виховання почуття відповідальності перед своєю країною та усвідомлення її захисту, незалежності та територіальної цілісності); формування громадянської свідомості (сприяння розвитку громадянської свідомості, розумінню важливості участі у суспільному житті та захисті прав та свобод); підтримка моральних цінностей (виховання моральних цінностей, з-поміж яких: відданість державі, готовність допомагати іншим, любов до своєї країни та готовність захищати її інтереси); зміцнення єдності та солідарності (сприяння формуванню почуття єдності та солідарності серед громадян країни під час війни) тощо.

Розвиток виховної діяльності та національно-патріотичного виховання молоді базується на принципах національної самобутності українського народу, його консолідації навколо спільного майбутнього, національної

державності українського народу, захисту незалежності, територіальної цілісності України та формування спільних ціннісних орієнтирів через дієву участь колективу Миколаївського національного аграрного університету у процесі розбудови України [1, с. 134].

Виховна робота у МНАУ під час війни вимагає особливого підходу та уваги до потреб здобувачів вищої освіти, особливо з урахуванням складної соціальної та психологічної ситуації.

Важливим у виховній роботі МНАУ є психологічна підтримка студентської молоді в умовах війни. Із цією метою у МНАУ створено та функціонує Психолого-педагогічна лабораторія науково-просвітницьких інноваційних технологій розвитку особистості, яка поєднує в собі науковий, прикладний, практичний та організаційний аспекти. Основною метою діяльності якої є збереження і зміцнення психічного, фізичного здоров'я та соціального благополуччя усіх учасників освітнього процесу.

Роль психолого-педагогічної лабораторії науково-просвітницьких інноваційних технологій розвитку особистості в університеті є безумовно важливою, адже вона сприяє поліпшенню загальної атмосфери у студентському та професорсько-викладацькому колективах та допомагає виявити та вирішити низку особистісних труднощів, що виникають у учасників освітнього процесу України [1, с. 139].

Завідувачем психолого-педагогічної лабораторії науково-просвітницьких інноваційних технологій розвитку особистості систематично проводяться консультування, що надає можливість здобувачам вищої освіти отримати конфіденційну психологічну консультацію для вирішення проблем, пов'язаних зі стресом, тривогою чи депресією.

З метою зменшення рівня стресу та підвищення психологічного благополуччя в університеті проводяться різноманітні тренінги з релаксації, медитації, дихальних вправ та інших технік саморегуляції.

Систематично ведеться робота зі здобувачами вищої освіти «групи ризику» (до «групи ризику» відносяться здобувачі вищої освіти університету із соціальним статусом «сирота», «переселенець» тощо).

Мета та принципи розвитку виховної діяльності у МНАУ та національно-патріотичного виховання здобувачів вищої освіти ґрунтуються на Стратегії популяризації української мови «Сильна мова – успішна держава». Стратегія популяризації української мови визначає основні пріоритети утвердження української мови на всій території України в усіх сферах суспільного життя [1, с. 134].

Під час освітнього процесу науково-педагогічні МНАУ проводять лекційні, семінарські заняття та дискусії на тему подій, що відбуваються зараз в країні, розглядаючи питання глобальної політики, міжнародних відносин, конфліктів, що дозволяє здобувачам вищої освіти володіти об'єктивною інформацією.

Отже, національно-патріотичне виховання в МНАУ є ключовим елементом підготовки молоді до активної участі у відбудові та захисті країни. Розробка та реалізація програм та заходів виховання та психологічної

підтримки є невід'ємною частиною діяльності університету в умовах військового конфлікту, що сприяє підвищенню рівня морального та психологічного здоров'я студентської спільноти та їхньої готовності до викликів часу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шарата Н.Г. Виховна робота у Миколаївському національному аграрному університеті під час війни // *Інноватика у вихованні: зб.наук. пр. Вип 17/ М-во освіти і науки України, Рівнен.держ. гуманіт. ун-т. Рівне: РДГУ, 2023. 283 с.*

#### **Щербина Світлана Іванівна,**

викладач-методист,

викладач історії України

Черкаський державний бізнес-коледж,

м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3076-2578>

#### **Голібаренко Ірина Володимирівна,**

заступник директора з навчально-виховної роботи,

ДНЗ «Черкаське вище професійне училище»,

м. Черкаси, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-3934-7364>

### **МОЛОДІЖНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Українська держава переживає добу великих змін, які вимагають від нас безперервного розвитку та гнучкості. Події 2014 року показали нашу недалекоглядність в сфері національно-патріотичного виховання молоді. Чомусь було вирішено, що патріотизм українців зародиться самостійно і не потребує додаткових зусиль або окремої діяльності. Проте сьогоденні реалії і міжнародний досвід свідчать про протилежне. Патріотизм повинен стати складовою освітнього процесу, а саме імплементацією всебічного виховання.

Питання національно-патріотичного виховання набуває актуальності в сучасних реаліях, теоретичні та практичні аспекти якого висвітлено у наукових працях І. Г. Карпової, Т.В. Філімонової, Н.В. Бондаренко, С.В. Косянчук, Г.Й. Шевчук, І.П. Устименко, Н. Бондаренко, О. А. Петрик та ін. Нинішня нав'язана росією війна загострила питання, які давно висіли в повітрі, а то й озвучувалися в українській спільноті та стало поштовхом для розвитку окремого напрямку національно-патріотичного виховання. Розвиток молодіжного волонтерства в умовах сучасних викликів привертає увагу численних дослідників, зокрема, М. О. Лещенко, П.В. Горінова, О.В. Купіни, С.С. Яремчука, А.В. Семенюк-Прибатьєн, В.І. Адамовського, Н. М. Поліщук, В.В. Кончаковської та ін.

Сучасні вимоги до виховання патріотизму зростаючої особистості знайшли відображення у Законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», Державній цільовій соціальній програмі національно-патріотичного виховання на період до 2025 року, Стратегії національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки, Концепції Нової української школи [3, с. 377].

Російсько-українська війна, реальна загроза зникнення України з політичної карти світу та стрімкі політичні події найближчих місяців радикально розвернули ситуацію – спонукали владу й український народ згуртуватися, мобілізуватись, здивувати самих себе і світ, усвідомити свою ідентичність, національну унікальність і самодостатність, історичну окремішність, законне і невід'ємне право бути господарем на власній землі; змусили задіяти найцінніше – людський потенціал, наявні оборонні та інформаційні ресурси й здобувати авторитет на світовій арені, апелюючи до глобальної спільноти [1, с. 6]. Зазначені питання зумолюють переглянути сутність національно-патріотичного виховання та адаптувати його до сучасних реалій. З цією метою було проведено опитування серед здобувачів закладів освіти з метою почути думку молодого покоління щодо нових підходів до національно-патріотичного виховання. Серед здобувачів освіти найчастіше було отримано наступні відповіді:

- виховувати дітей в дусі патріотизму треба починати з сім'ї та дитсадка;
- виховувати громадянську ідентичність;
- практично надавати вміння та навчити володінню зброєю, навикам домедичної допомоги;
- мотивувати юнаків і дівчат до служби в ЗСУ.

Також проводилось опитування серед студентів-першокурсників (вік 15-16 років) з варіантами відповідей на питання «Пріоритетність яких завдань в освітньому середовищі набуває найбільшої ваги в національно-патріотичному вихованні»? Результати опитування наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Результати опитування.**

Національно-патріотичне виховання молодого покоління – одне з найважливіших завдань сучасної освіти. Складова цього виховання – благодійність та волонтерство, а безпосередньо молодіжне волонтерство розглядається як форма реалізації концепції національно-патріотичного виховання у закладі освіти. Сучасний волонтерський рух – один зі шляхів гуманізації українського суспільства. Саме цей рух відіграє важливу роль у реалізації будь-яких соціальних проектів, національно-патріотичного виховання, у тому числі й проекту виховання гуманістичних цінностей у сучасної студентської молоді.

Історію волонтерської роботи в Україні досить важко простежити, оскільки формальне фіксування таких дій та їх вивчення розпочалося порівняно недавно. Однак не викликає жодних сумнівів той факт, що така робота в тій чи іншій формі існувала дуже давно. Так, традиції милосердя склалися в Україні сторіччями, утворюючи основи благодійництва, прагнення допомогти бідним, престарілим, хворим, немічним. Але, на даний момент, благодійництво займає досить високу планку в житті кожного українця, адже події спричинені повномасштабним російським вторгненням назавжди змінили життя громадян України.

Що стосується волонтерського руху допомоги українським військовим, то точної дати утворення цього руху немає в цілому в Україні, як і точної дати формування волонтерів у волонтерські організації. Початком можна вважати волонтерський рух під час Революції гідності, після початку Російської інтервенції до Криму 20 лютого 2014 року. Приблизним періодом створення розгалуженої системи допомоги армії можна вважати період травня-червня 2014 року.

На сучасному етапі, коли Україна перебуває в умовах воєнного стану та переживає економічну кризу, ще більш відчутно визначилися прошки населення, котрі потребують допомоги. Передусім це вимушені переселенці зі сходу України, сім'ї загиблих, самі військові, які перебувають в зоні

активних бойових дій, безробітні, діти, позбавлені належної уваги з боку батьків або ж є сиротами, пенсіонери... Тому волонтерська робота сьогодні, як ніколи, є найбільш потрібною.

Дослідники волонтерства вважають, що воно існуватиме до тих пір, поки державні структури будуть неспроможні задовольняти соціальні потреби громадян, існуватимуть категорії людей, які потребують допомоги, і тих, хто готовий цю допомогу надати.

Слід зупинитися на такому важливому інструменті щодо розвитку волонтерства в Україні, як освіта, зокрема сприяння патріотичному, духовно-моральному вихованню дітей та молоді, а також підтримка молодіжних ініціатив, волонтерських проєктів, дитячих і молодіжних рухів і організацій. Особливо це актуально буде в повоєнні часи. Оскільки загальна соціальна свідомість людей на шляху до волонтерства полягає, зокрема у здатності людини віддавати, не отримуючи щось натомість. Волонтерство є невід'ємною частиною і євроінтеграційних процесів, оскільки ця інституція є обов'язковою складовою цивілізованого суспільства, що вже давно існує на теренах розвинутих країн Європи. Тож закладення базових знань щодо вказаного виду діяльності, його важливості в цивілізаційних процесах має відбуватися ще на рівні здобуття середньої та вищої освіти [5]. Студенти-волонтери працюють у профілактичному, інформаційно-просвітницькому, рекреативному, реабілітаційному, соціально-рекламному, соціально-побутовому, охоронно-захисному, діагностико-корекційному та фандрейзинговому напрямках.[2, с. 78].

До заходів молодіжного волонтерства можна віднести:

- студентські волонтерські служби, волонтерські клуби (на базі ЗВО, клубів за місцем проживання, центрів соціальних служб, та ін.);
- молодіжні волонтерські інформаційно-просвітницькі проєкти, програми;
- студентські волонтерські групи, які діють на базі громадських організацій, неформальних об'єднань [4, с. 117] та ін.

Враховуючи сучасні тенденції у суспільстві молодіжне волонтерство слід розглядати за трьома напрямками:

- екологічне волонтерство;
- освітнє волонтерство;
- соціальне волонтерство.

Результатом волонтерської діяльності для здобувачів освіти за наслідками опитування є:

- можливість реалізувати міжнародні стандарти прав людини;
- можливість привернути увагу органів влади та громадськості до навчальних та життєвих проблем молоді;
- бажання відродження і оновлення національних традицій благодійництва в Україні;
- можливість особистого морального росту;
- розвиток ранньої соціальної активності і усвідомлення суспільної позиції;



- крок до людяності, милосердя, здатність завжди прийти на допомогу людям;
- реалізація основних людських потреб заради справедливості та миру у суспільстві;
- активна участь у житті людських спільнот;
- сприяння покращенню якості життя людей;
- вміння творити добро та залучення до цього інших;
- заохочення всіх учнів стати кращими, бути творцями світу прекрасних, добрих людей і бути прикладом для інших.

Отже, незважаючи на те, що основні поняття національно-патріотичного виховання закладаються в сім'ї, важлива роль у вихованні патріотизму покладається на заклад освіти шляхом формування національної ідентичності, відповідальності, лідерства, сумлінності та інших компетентностей і навичок. Молодіжне волонтерство, як одна із форм національно-патріотичного виховання, свідчить про активну громадську позицію студентської спільноти та постійне включення у ці процеси, про що свідчать результати опитування.

#### **Список використаних джерел**

1. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Національно-патріотичне виховання у контексті сучасних викликів: методичні рекомендації. Київ: Фенікс, 2022. 64с.
2. Лях Т. Л., Качуровська В. Ю. Організація дозвілля дітей студентами-волонтерами державних та неурядових організацій. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2016. №22. Серія «Соціальна робота». С. 77–82.*
3. Петрик О. М. Національно-патріотичне виховання здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти в контексті сучасних викликів. *Сучасна освіта: стратегії та технології навчання молоді і дорослих: зб. наук. пр. / за ред. О.І. Шапран і Ю. П. Шапрана. Переяслав (Київ. обл.): Домбровська Я. М., 2024. 566 с.*
4. Поліщук Н. Волонтерська діяльність студентів в освітньому середовищі університету. *Věda a perspektivy. 2023. № 4 (23), С. 113 –126.*
5. Яремчук С.С., Семенюк-Прибатень А.В., Адамовський В.І. Правові інструменти розвитку волонтерства в Україні: на виклики воєнного часу. *Академічні студії. 2023. Вип. 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/223/211> (дата звернення 20.03.2024).*



## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСІВ

**Бурдим Віта Вікторівна,**  
здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти зі спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітня програма «Соціальна сфера»  
ДЗ «Луганський національний університет імені  
Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### ЄДИНА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НАСЕЛЕННЯ

Соціальний захист населення є основою соціальної політики будь-якої держави. Він відіграє важливу роль у покращенні умов життя, сприяє зростанню та підтримці соціально-економічної стійкості, скороченню бідності. У сучасних умовах метою соціальної політики держави в Україні є забезпечення рівня життя населення відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Формування системи соціального захисту нерозривно пов'язані з процесом досягнення нашою державою орієнтирів, проголошених в Основному Законі. В статті 1 Конституції Україна проголошена демократичною, правовою і соціальною державою. Проблеми гарантування та реалізації цих положень є одними з найбільш актуальних стратегічних завдань нашої держави на сучасному етапі [1]. В умовах глобалізації процесів, які стосуються всіх сфер життя суспільства, зокрема соціальних, інформація стає основним стратегічним соціально-політичним продуктом. Здатність суспільства та його інститутів збирати, накопичувати і використовувати інформацію, забезпечувати свободу інформаційного обміну є важливою передумовою соціального та технологічного прогресу, чинником національної безпеки, підґрунтям успішної публічної політики.

**Мета.** Аналіз механізму управління соціальним захистом населення в межах єдиного інформаційного середовища та технологічної платформи.

Визначальними тенденціями сучасності є забезпечення максимальної публічності діяльності органів управління, сервісно-орієнтований підхід до надання управлінських та доступність державних послуг, підзвітність і підконтрольність влади різного рівня. Реалізація конституційних положень щодо забезпечення соціальних прав громадян можлива тільки завдяки запровадженню сучасних інформаційних технологій, що є частиною та модернізації та удосконалення соціальної сфери.

Для удосконалення та спрощення соціальної політики, зокрема діяльності щодо державного управління соціальним захистом, доступності послуг в жовтні 2020 року Урядом України схвалено Стратегією цифрової трансформації соціальної сфери, яка передбачала створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС). Метою цієї Стратегії є забезпечення європейських стандартів функціонування інституцій соціального захисту, надання послуг соціального характеру, фінансової стабільності соціальної сфери, підвищення її прозорості та оптимізації її адміністративних видатків [4]. Отже нова державна соціальна політика формується за принципами цифровізації, адресності, універсальності, справедливості та безбар'єрності. Саме тому ЄІССС покликана, зокрема, спростити, удосконалити та автоматизувати сервіси при зверненні громадян за соціальною підтримкою.

Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) – це комплексна система, призначена для автоматизації всіх напрямків соціальної підтримки всіма інституціями соціальної сфери в межах єдиного інформаційного середовища та технологічної платформи [3]. Ця система надає можливість кожному громадянину, який потребує соціальної підтримки, швидко отримати будь-який вид допомоги через фронт-офіс у територіальній громаді та центрі надання адміністративних послуг, або через електронні сервіси Порталу «Дія». Згідно з Положенням про Єдину інформаційну систему соціальної сфери, до складу Єдиної інформаційної системи соціальної сфери відносяться: єдина централізована база даних; загальні підсистеми; прикладні підсистеми [3].

На даному етапі ЄІССС є однією із найважливіших складових у забезпеченні успішної цифровізації соціальної сфери, так як основою ЄІССС є Єдиний соціальний реєстр (ЄСР), в якому сконцентрована інформація про кожного, хто має право, отримує чи колись отримував будь-який вид державної соціальної підтримки. Власником Єдиної інформаційної системи соціальної сфери є Міністерство соціальної політики України, а адміністратором - Державне підприємство Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України.

ЄІССС працює за такими функціоналами [5]:

- соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб (надається понад 2 млн.);
- надання соціальних послуг на порталі «ДІЯ» – подання заяв на всиновлення дітей;
- отримання громадянами виплат від міжнародних організацій – за допомогою єдиного соціального реєстру, що є ядром ЄІССС, проведено верифікацію даних і формування списків на виплату на більш ніж 4 млн. осіб, які подали заявки через систему «е-Допомога»;
- підтвердження статусу для людей з інвалідністю – надання верифікованої інформації про наявність інвалідності з інформаційних систем Міністерства соціальної політики України та Пенсійного фонду під час

звернення по соціальну допомогу, перетину кордону та в інших випадках (загалом налічується понад 2,5 млн. людей з інвалідністю);

- шеринг документів – автоматичне отримання з використаним порталом Дія документів, що містяться в інформаційних системах держави та необхідних для надання різних видів соціальної підтримки;

- реєстр надавачів соціальних послуг – єдина загальнодержавна централізована база даних юридичних та фізичних осіб, які мають право надавати соціальні послуги громадянам.

Зокрема, одним з головних напрямків в ЄІССС є цифровізація соціальних допомог, що була розпочата торік, а з жовтня 2022 року запрацювала в усіх управліннях соціального захисту. Це позитивним чином вплинуло на підвищення прозорості та спрощення системи виплат, зокрема було впроваджено виплату 6 найбільш затребуваних серед населення соціальних допомог, а саме:

- 1) допомоги на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування;
- 2) на дітей, хворих на тяжкі захворювання, яким не встановлено інвалідність;
- 3) при усиновленні дитини; малозабезпеченим сім'ям; на дітей самотнім матерям;
- 4) особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю.

Єдина система передбачає звернення за соціальними допомогам не лише офлайн через органи соціального захисту населення та центри надання адміністративних послуг, а й онлайн через застосунок Дія. Це стало можливо через електронний обмін з іншими електронними державними реєстрами та системами. Відтепер громадянам не потрібно збирати для оформлення допомог додаткові документи, так як єдина система наповнюється з різних баз даних, зокрема Міністерства соціальної політики України, Пенсійного фонду, Міністерства юстиції, Податкової служби та Дії.

Крім соціальних допомог в єдиній інформаційній системі також впроваджено нарахування та виплату допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам. Це дозволило вирішити ряд завдань, які були поставлені [2]:

- збереження всіх персональних даних на центральному рівні, що зробило неможливим втрату або несанкціоноване використання цих даних, зокрема, на місцевому рівні у випадку бойових дій чи окупації території;

- paperless – створення та передання електронних справ замість паперових, автоматичне фіксування в ЄІССС всіх змін даних, внесених співробітниками органів соцзахисту на місцях;

- легкий перехід на обслуговування від одного до іншого органу соцзахисту в разі зміни місця фактичного перебування ВПО.

**Висновок.** Єдина інформаційна система соціальної сфери сьогодні забезпечує ефективний механізм управління соціальним захистом населення в Україні. Впроваджена єдина інформаційна система постійно модернізується, так в 2024 році в неї буде інтегровано ще понад 10 видів соціальних допомог та доопрацьовано підсистеми, а найближчими роками

до системи увійдуть всі види соціальних виплат – від пенсій та субсидій до виплат по малозабезпеченості і допомоги по безробіттю. До неї також будуть включені всі 125 адміністративних послуг соціального характеру, які сьогодні передбачені чинним законодавством. Інформаційне ядро ЄІССС–Єдиний соціальний реєстр, створений замість десятка не пов'язаних між собою реєстрів та інформаційних систем. Використання та постійне удосконалення ЄІССС дозволить ефективно працювати та реалізовувати принципи соціальної справедливості, вперше на практиці буде застосовано принцип єдиного соціального вікна для кожної людини, зручного та позбавленого корупції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Офіційний сайт інформаційно-обчислювального центру Міністерства соціальної політики України. Режим доступу: <https://www.ioc.gov.ua/eiiss> (дата звернення: 04.04.2024).
3. Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
4. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> ((дата звернення: 04.04.2024).
5. Урядовий кур'єр. Офіційний веб-сайт. Режим доступу: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/yedina-informacijna-sistema-socialnoyi-sferi-vidte> (дата звернення: 04.04.2024).

#### **Васиньова Надія Сергіївна,**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент  
кафедри публічної служби й управління  
навчальними закладами  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-7019-0247>

### **КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ: КАТЕГОРІЇ, ВИДИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ НА ШЛЯХУ ДО ЄС**

Сьогодні в нашій державі одним із пріоритетних напрямів у сфері запобігання корупції є своєчасне виявлення корупційних ризиків, які виникають у діяльності посадових осіб усіх рівнів, а також усунення умов та причин цих ризиків.

Аналіз наукової літератури з проблем корупції, дозволив виокремити декілька сфер, у яких зосереджено увагу сучасних українських і зарубіжних дослідників: сфера надання соціальних, адміністративних послуг; взаємодія влади та громадськості (бізнесу, закладів освіти); оборона країна та

національна безпека. Зокрема, розгляд інструментів забезпечення доброчесності посадовими особами, вивчення системи професійно-ціннісної орієнтації державних службовців, аналіз етичних і професійних стандартів державної служби є у центрі уваги таких учених як: Г. Гарсія-Санчеса, Л. Родрігес-Домінгеса, І. Гальєго-Альвареса, Н. Оленцевич, А. Матвієнко, О. Фоміної, Є. Хриковим та ін [4; 8; 9]. Сутність корупційних ризиків аналізується такими вченими як: В. Костюк, М. Пашковська, В. Мозоль, Н. Федороська [5].

Незважаючи на наявність значної джерельної бази з проблеми дослідження, у практичній площині потребує подальшого дослідження визначення шляхів протидії корупції, методичного забезпечення для працівників державних органів і *посадових осіб* місцевого самоврядування тощо.

**Метою розвідки** є окреслення шляхів мінімізації корупційних ризиків при прийнятті управлінських рішень посадовими особами.

Відповідно до рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції, корупційний ризик – це ймовірність того, що відбудеться подія корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення органом влади визначених цілей та завдань.

До передумов появи корупційних ризиків в Україні належить [1; 2; 7]: низька правова культура і свідомість населення, відсутність методики оцінки якості реагування на корупційні правопорушення, низький рівень якості життя суспільства, відсутність культури верховенства права, відсутність реальної відповідальності за правопорушення, колізії законодавчої техніки, постійне делегування повноважень у сфері протидії корупції від одного контролюючого органу до іншого, недостатність контролю та адміністративних процедур, протекціонізм щодо певних осіб, просування інтересів близьких осіб, слабкий фінансовий контроль за суб'єктами публічної адміністрації, нестабільність політичної системи тощо.

Звідси слід зазначити, що корупція – це комплексна проблема, яка має глибокі корені. Її подолання потребує системних змін у всіх сферах життя суспільства.

Корупційні ризики класифікують за різними критеріями. Наприклад, за першим підходом їх поділяють на інституційні та загальносистемні ризики. Інституційні корупційні ризики – фактори, що негативно впливають на поведінку посадової особи, перетворюючи її на корупційну, та усунення яких належить до компетенції адміністративного органу, в якому працює (або який очолює) така особа [7].

Загальносистемні (або зовнішні) корупційні ризики – це ризики, пов'язані із загальними недоліками створення та функціонування публічної адміністрації, аналізуються лише в частині рівня корупції при підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень [Там само].

За категоріями корупційні ризики можуть бути [5; 7]:

- зовнішні (ймовірність виникнення корупційних ризиків не пов'язана з виконанням органом влади відповідних функцій та завдань);

- внутрішні (ймовірність виникнення корупційних ризиків безпосередньо пов'язана з організаційно-управлінською діяльністю в органі влади відповідно до покладених на нього функцій і завдань).

За видами корупційні ризики можуть бути: нормативно-правові (відсутність, суперечність або нечітка регламентація у законодавстві положень щодо виконання органом влади функцій і завдань); організаційні (невизначення або нечітке визначення процедур виконання органом влади функцій та завдань); кадрові; фінансово-господарські; адміністративні; контрольно-наглядові тощо.

За поширеністю корупційні ризики в діяльності посадових осіб прийто поділяти на такі: недоброчесність, безконтрольність з боку керівництва; виникнення конфлікту інтересів; наявність дискреційних повноважень [3]. Перелік зазначених видів корупційних ризиків не є вичерпним. Визначення його видів має бути індивідуалізованим для кожного органу влади чи підприємства, оскільки вони можуть мати різні завдання, функції та специфіку діяльності. Важливо провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть сприяти виникненню корупції, та врахувати їх при складанні переліку ризиків. Такий підхід дозволяє ефективно ідентифікувати потенційні точки вразливості та розробляти належні заходи для запобігання корупції.

Останнім часом експерти різних країн [1; 7; 9] з питань антикорупційної політики пропонують дієві механізми усунення корупційних ризиків і схеми боротьби з корупцією на національному, регіональному, місцевому і локальному рівнях.

Заходи щодо усунення виявлених корупційних ризиків полягають у визначенні можливих механізмів протидії та запобігання корупційним ризикам, містять пропозиції щодо шляхів їх реалізації та спрямовані на ліквідацію або мінімізацію умов (причин) виникнення корупційних ризиків.

Ефективними засобами мінімізації корупційних ризиків є удосконалення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів, залучення громадськості до обговорення нормативно-правових актів, субсидіарне застосування норм права, інформаційна відкритість органів влади, систематичний внутрішній контроль, розширення процедурних форм взаємодії осіб та суб'єктів владних повноважень тощо [7].

Єдиний механізм управління корупційними ризиками відсутній, а процедура виявлення й оцінки корупційних ризиків має формальний характер.

Мінімізація корупційних ризиків при прийнятті управлінських рішень є важливою задачею для забезпечення ефективного управління. Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, розгляд аналітичних матеріалів, відео [1 – 3, 5 – 7; 9] дав можливість окреслити перспективні заходи щодо забезпечення цієї мети, а саме:

1. Встановлення прозорості політики: Розробити чітку політику щодо управлінських рішень і зробити її доступною всім працівникам організації. Вона повинна включати процедури прийняття рішень, правила конфлікту інтересів, а також критерії відповідності.

Важливо оприлюднювати проекти рішень, нормативно-правових актів на офіційному веб-сайті та забезпечити їх громадське обговорення.

2. Етичний кодекс та тренінги: Розробити і впровадити етичний кодекс, який буде включати найвищі стандарти поведінки для всіх учасників процесу прийняття управлінських рішень. Забезпечити ознайомлення з цим кодексом усіх працівників та регулярне навчання етичним принципам та вимогам.

3. Внутрішній контроль та перевірка: Встановити механізми внутрішнього контролю та перевірки, які попередять використання корупційних дій. Запровадження системи внутрішнього аудиту та моніторингу діяльності організації допоможе виявити незвичайні транзакції або поведінку, яка може свідчити про корупцію. Також важливо встановити процедури звітування про виключення корупційних випадків та гарантувати конфіденційність для осіб, які повідомили про такі випадки.

4. Залучення зовнішніх експертів: Для забезпечення незалежного огляду та оцінки процесу прийняття управлінських рішень варто розглянути можливість залучення зовнішніх експертів. Це можуть бути незалежні консультанти, аудиторів або інші професіонали, які мають досвід у розборці корупційних практик. Вони обов'язково проводять об'єктивний аналіз процесу та ваші ризики, а також пропонують рекомендації щодо покращення.

5. Заохочення етичної поведінки та відповідальності: Створити систему заохочення та винагородження для працівників, які демонструють етичну поведінку та відповідальність у процесі прийняття управлінських рішень. Це може включати присудження премії, похвалу або професійне визнання за дотримання високих стандартів інтегритету (результуюча процесу побудови політичної нації, нова якість самоорганізації суспільства). Така система буде спонукати працівників до чесного та етичного приводу, а також підтримувати культуру несприйняття корупції.

6. Впровадження технологій для покращення прозорості: Запровадження використання сучасних технологій, таких як електронні системи управління документами, електронні портали, для забезпечення більшої прозорості та відстежуваності прийнятих управлінських рішень. Це допоможе уникнути можливих корупційних дій, оскільки кожна транзакція та дія буде зафіксована та доступна для перевірки.

7. Забезпечення незалежності органів контролю: Впровадити механізми, які забезпечують незалежність органів контролю, таких як аудиторські комітети або незалежні наглядові ради. Ці органи повинні мати владу та ресурси для виконання своїх функцій без втручання з боку управління. Це допоможе запобігти можливим конфліктам інтересів та забезпечити об'єктивну оцінку управлінських рішень.

8. Створення механізмів зворотного зв'язку та оскарження: Забезпечити можливість співробітникам та іншим зацікавленим сторонам

надавати зворотний зв'язок щодо процесу прийняття управлінських рішень і повідомляти про будь-які потенційні корупційні ризики. Також важливо встановити механізми оскарження рішень та захисту від репресій для осіб, які повідомляють про можливі корупційні випадки.

9. Співпраця з громадськістю та антикорупційними організаціями: Розглянути можливість встановлення партнерських зв'язків з громадськими організаціями та антикорупційними інституціями. Спільні проекти, обмін досвідом та перевірка зовнішніми експертами можуть сприяти зміцненню прозорості, виявленню корупційних практик та сприяти боротьбі з ними.

10. Законодавча підтримка та суворе покарання: Розробка і впровадження суворих антикорупційних законів, які передбачають жорсткі покарання для корупційних діянь, є важливо забезпечити незалежність правоохоронних органів і судової системи, а також забезпечити широку свідомість про відповідні закони та можливі наслідки корупційних діянь.

11. Культурна трансформація та освіта: Важливо розвивати культуру неприйняття корупції шляхом залучення до освіти та навчання, особливо для молодих поколінь. Проводити тренінги про важливість етичної поведінки та наслідки корупції серед працівників та керівництва. Також розглянути можливість впровадження антикорупційних модулів або курсів для співробітників, які надають знання та навички щодо виявлення та запобігання корупційних схем.

12. Міжнародна співпраця: Активна співпраця з міжнародними організаціями та іншими державами у сфері боротьби з корупцією. Обмін досвідом, найкращими практиками та інструментами для ефективного виявлення та протидії корупції. Міжнародна співпраця може допомогти у посиленні системи контролю, виявленні глобальних корупційних схем та створенні умов для залучення корупціонерів до відповідальності та покарання. Взаємна підтримка та обмін інформацією між країнами можуть сприяти виявленню та виведенню на чисту воду тих, хто зловживає своїм посадовим становищем для особистої вигоди. Це також зміцнює міжнародну довіру та підвищує стандарти чесності й етичності у сфері управління.

**Висновки.** Звідси до стратегічних завдань щодо мінімізації корупційних ризиків належить: прозорість та відкритість (запровадження відкритих процедур прийняття рішень та звітування про них); розробка та впровадження етичних стандартів (етичних кодексів); розробка процедур щодо запобігання та уникнення конфлікту інтересів; проведення моніторингу та контролю запобігання корупції; встановлення процедур задля забезпечення відповідальності осіб, які вчинили корупційні дії; підвищення кваліфікації, навчання; залучення громадськості, встановлення співпраці, створення механізмів зворотного зв'язку з громадськістю.

Боротьба з корупцією – це довгий і складний процес, який потребує постійних зусиль з боку всієї української спільноти. На думку експертів, боротьба з корупцією неможлива без змін до нормативно-правових документів, що сприятимуть невідворотності відповідальності за корупцію. Утім корупцію не можна викоринити лише законодавством чи покаранням.



Необхідно приділяти більше уваги превентивній роботі, впровадженню антикорупційних заходів у всіх секторах та доносити інформацію до пересічних українців, щоб вони могли відчувати у своєму повсякденному житті, що протидія корупції має результати [1]. В контексті цього, щоб уникнути внутрішнього дисонансу та задля прогресу на шляху до членства в Європейський Союз кожен має зробити внесок у цю боротьбу, не даючи хабарів, не беручи участь у корупційних схемах, активно виступаючи проти.

#### Список використаних джерел:

1. Боротьба з корупцією в Україні: прогрес на шляху до членства в ЄС URL:

[https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=719649980284571](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=719649980284571) (дата звернення: 03.04.2024).

2. Від антикорупції до доброчесності. Дієві інструменти для об'єднаних територіальних громад URL: <https://www.prostir.ua/?library=vid-antykorupsiiji-do-dobrochesnosti-dijevi-instrumenty-dlya-objednanyh-terytorialnyh-hromad> (дата звернення: 03.04.2024).

3. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/28.12-p.2.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).

4. Оленцевич Н., Фоміної О. Корупція в системі публічного управління: причини та запобігання. *Економічна теорія*. 2018 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korupsiya-v-sistemi-publichnogo-upravlinnya-prichini-ta-zapobigannya> (дата звернення: 03.02.2024)

5. Оцінка корупційних ризиків у діяльності МВС України [Текст]: аналіт. огляд / Костюк В.Л., Пашковська М.В., Мозоль В.В., Федороська Н.В. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2022. 92 с. <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/23510> (дата звернення: 03.04.2024).

6. Проект Методології управління корупційними ризиками URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/metodologiya-upravlinnya-korupsiijnymu-ryzycamu/>

7. Тараканівська громада URL: <https://tarakanivska-gromada.gov.ua/korupcijni-riziki-14-21-37-11-02-2022/> (дата звернення: 03.04.2024).

8. Хриков Є. М., Васиньова Н. С. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32 (71). № 3. С. 83 – 89 URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3\\_2021/16.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/16.pdf) DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/14>

9. Garcia-Sanchez I., Rodriguez-Dominguez L. & Gallego-Alvarez I. Effectiveness of ethics codes in the public sphere: Are they useful in controlling corruption? *International Journal of Public Administration*, 34 (3), 190–195. 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/232820164\\_Effectiveness\\_of\\_Ethics\\_Codes\\_in\\_the\\_Public\\_Sphere\\_Are\\_They\\_Useful\\_in\\_Controlling\\_Corruption](https://www.researchgate.net/publication/232820164_Effectiveness_of_Ethics_Codes_in_the_Public_Sphere_Are_They_Useful_in_Controlling_Corruption) DOI: 10.1080/01900692.2010.532184 (дата звернення: 03.04.2024).

**Гнедич Валентина Іванівна,**

викладач економічних дисциплін,  
спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії,  
викладач-методист

Відокремлений структурний підрозділ  
«Технологічно-економічний фаховий коледж  
Білоцерківського національного аграрного університету»  
м. Біла Церква, Україна

**Матвієнко Валентина Михайлівна,**

викладач економічних дисциплін,  
спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії,  
викладач-методист

Відокремлений структурний підрозділ  
«Технологічно-економічний фаховий коледж  
Білоцерківського національного аграрного університету»  
м. Біла Церква, Україна

## **ХАРЧОВА ГАЛУЗЬ : СТІЙКІСТЬ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ, НАЙКРАЩІ ТРЕНДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

Від рівня розвитку харчової промисловості України на пряму залежить забезпечення продовольчої безпеки нашої країни. Відповідність європейським стандартам функціонування харчової промисловості є пріоритетним завданням, яке стоїть перед нашою державою в умовах глобалізації та інтеграції до Європейського Союзу. Спроможність задовольнити потреби внутрішнього ринку та підвищити рівень конкурентоспроможності українських підприємств залежить від чіткого розуміння завдань, які стоять перед важливими стратегічними галузями вітчизняної промисловості.

**Мета.** Осмислення та аналіз основних проблем харчової промисловості України та перспектив розвитку вітчизняного харчового виробництва, звернення уваги на сучасні деструктивні процеси та негативні тенденції,

характерні для харчової промисловості, виявлення наукових спостережень та узагальнення пріоритетів харчової промисловості.

Українська харчова та переробна промисловість зазнала змін під впливом складних економічних, політичних, епідеміологічних та демографічних чинників, які впливають на попит на продовольчі та непродовольчі товари, а також на процедури постачання продукції та комерційний розвиток. У важкі часи, які переживає наша країна, через масове злочинне вторгнення в Україну з боку Російської Федерації, населення країни скоротилося, що призвело до масової евакуації та переселення за кордон.

Незважаючи на війну, харчова промисловість залишається однією з найоптимістичніших галузей переробної промисловості України. З одного боку, зернові підприємства також зазнали величезних збитків: порушено ланцюги поставок, заблоковано експортні шляхи, а в деяких районах пошкоджено виробничі потужності. З іншого боку, харчова промисловість демонструє відносну стабільність порівняно з іншими видами діяльності. Галузі, які задовольняють основні потреби людей, мають щоденні потреби вдома та за кордоном

Перспективні напрями розвитку галузі повинні бути націлені на:

- підвищити конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості, розробити стратегічні документи, захистити інтереси споживачів і працівників.

Вивчення розвитку вітчизняної харчової промисловості передбачає: поступове регулювання внутрішньої економічної ситуації, підвищення якості та безпеки продукції харчової промисловості;

Тому варто зазначити, що перспективи розвитку харчової промисловості напряму залежатимуть від її зростання, конкурентоспроможності та ефективності економічних важелів.

Харчова промисловість, як одна з провідних галузей економіки України, має широкі перспективи розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Для ефективної роботи необхідно забезпечити сировинну базу, землю та трудові ресурси, а також потреби в робочій силі. Основними галузями, які займають значну частку в експорті харчової промисловості, є цукрова, м'ясна, борошномельна, круп'яна, пивоварна, молокопереробна, консервна та інші продукти. Проте все ще є фактори, які не сприяють розвитку цієї галузі.

Факторами впливу на період 2020-2023 рр. є політична нестабільність в країні та кримінально-масове вторгнення Російської Федерації в Україну, що призвело до змін у виробництві зерна; зниження споживчого попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках; Країни-імпортери вживають протекціоністських заходів для скорочення інвестицій в Україну та повного припинення інвестицій у 2022 році. Як наслідок, Україна має несприятливу ситуацію, втрачаючи ринок росії, а з 2022 року – і ринок білорусі.

На загальнодержавному рівні харчова промисловість займає провідне місце за обсягами реалізованої харчової продукції у 2020 – 2023 роках.

**Динаміка обсягів реалізації товарів харчової промисловості  
України за 2022 – 2023 роки (створено автором за даним [4])**

<b>Групи товарів</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>	<b>Темпи зростання 2023 р. до 2022 р., %</b>
М'ясо та субпродукти, тис. т	1215,73	1332,60	109,6%
Соки та консервовані соки, тис.т	595,07	571,00	95,9%
Олія, маргарин та жири, тис. т	3874,36	4585,00	118,3%
Молочна продукція, тис. т	1683,27	1629,60	96,8%
Хліб, борошно, крупи, тис. т	3245,59	3062,00	94,3%
Цукор, тис. т	1465,77	1970,00	134,4%
Кондитерські вироби, тис. т	616,19	596,00	96,7%
Соуси, спреди, приправи, тис. т	340,09	314,30	92,4%
Спиртні напої, тис. дал.	30495,00	24799,00	81,3%
Мінеральні води та безалкогольні напої, тис. дал.	217,17	232,30	106,9%
Цигарки, млрд. шт.	92,90	98,20	105,7%

Аналізуючи поточний стан харчової промисловості України, можна визначити основні проблеми, з якими стикаються українські підприємства при забезпеченні конкурентоспроможною продукцією внутрішнього та зовнішнього ринків [2, с. 223]:

- зменшення пропозиції сільськогосподарської сировини, від якої залежить ціна і якість продукції;
- зростання цін на оренду землі сільськогосподарського призначення;
- клімат не сприяє отриманню великих врожаїв, внаслідок чого значно знижується врожайність;
- старе обладнання для обробки сировини та недосконалі виробничі процеси;
- причина відставання від удосконалених методів іноземних колег у тому, що протягом багатьох років Україна не тільки не відповідала європейським стандартам, а й не змінювала їх. Якщо розглядати технологію переробки заморожених продуктів в Європі, то відповідно до ДСТУ рівень температури повинен бути  $-18^{\circ}\text{C}$ , а в Україні згідно ДСТУ рівень температури становить  $-12^{\circ}\text{C}$ ; невідповідність міжнародним стандартам якості продукції і, як наслідок, зниження попиту на вітчизняні товари;
- залежність експорту української продукції від попиту на зовнішніх ринках;
- недостатня пропозиція фінансових ресурсів, що робить її менш привабливою для іноземних інвесторів.

Для забезпечення стратегічного розвитку харчової промисловості України необхідно вжити таких заходів:

- відповідати міжнародним стандартам якості продукції, будь-яка невідповідність буде каратися згідно із законом;

- розширювати нові ринки збуту, не тільки забезпечувати стандартні сорти, з якими знайомі споживачі, але й наполягати на постачанні нової продукції;

- удосконалити технологію переробки сировини для мінімізації відходів, тим самим зменшивши витрати на сировину і тим самим знизивши ціни на готову продукцію;

- забезпечення висококваліфікованими спеціалістами підприємств харчової промисловості України;

- розробити національну програму надання реальної допомоги малим і середнім сільськогосподарським товаровиробникам у вигляді субсидій та компенсацій. Оскільки більшу частину літа в Україні було посушливим, половина землі вигоріла, а селянам потрібна була компенсація за невеликий урожай наступного року, щоб купити насіннєвий матеріал та багато іншого [3, с. 114].

Як наслідок, обсяги виробництва харчової промисловості та поставок готової продукції на зовнішні ринки поки що мають негативну динаміку. Україна щороку намагається розширити географічні межі свого ринку збуту, і має багато можливостей для цього до того, як Російська Федерація повністю вторгнеться в Україну. Основною проблемою залишається нестабільна економічна та політична ситуація в країні, що створює несприятливе середовище для іноземних інвесторів, а також потенційних покупців готової продукції, які б побоювалися інвестувати у фінансові активи в країні в разі війни. На тлі цих фактів економіка України стала крихкою, знизився попит на продовольство та його виробництво. Для відновлення роботи експортної діяльності харчової промисловості необхідно вжити відповідних заходів, а саме: замінити застаріле обладнання на нове для швидкої переробки сировини та відповідно збільшити поставки готової продукції; експорт за конкурентними цінами відповідати європейським стандартам продукції; збільшувати державні інвестиції в харчову промисловість, аналізувати зовнішні ринки, експортувати необхідну продукцію у відповідні країни і, звісно, надавати безперервну підтримку Україні в перемозі над ворогами, після чого Україна стане процвітаючою державою.

Висновки. Подальші напрямки досліджень харчової промисловості мають виявити особливості управління в умовах кризових явищ та визначити практичні методи залучення інвестицій, у тому числі поглиблені соціологічні та статистичні дослідження ринку. Окремої уваги заслуговує наскрізний стратегічний документ, зміст якого має стосуватися подальшого розвитку харчової промисловості та забезпечити її зростання [3, с. 57].

Експерти розглядають можливість розвитку нових тенденцій і підходів до харчового ринку – індустріальних парків як майданчиків для розвитку

харчової промисловості. Певний досвід уже є, особливо щодо внеску Вінниці в економічний розвиток країни через активну розбудову індустріальних парків. Зараз у спільноті четверо людей. Один із них Вінницький індустріальний парк «Воля Агро-Фуд Парк Вінниця» спеціалізуватиметься на виробництві проміжної та кінцевої продукції для харчової промисловості, наданні професійних послуг та науково-дослідних розробках в агропродовольчому секторі. Там уже розпочали будівництво.

Країна та майже всі галузі промисловості, особливо сільське господарство та харчова, нині перебувають у складній ситуації. Величезні збитки, порушення логістичних коридорів, постійні збої в ланцюжках поставок і збитки для вітчизняних виробників і традиційних покупців на зовнішніх ринках. Але в той же час Україна зараз має всі можливості стати світовим аграрним центром і центром переробки, що виробляє новітню високотехнологічну продукцію, високий прибуток і конкурентоспроможну продукцію. Зараз є кілька точок зростання: інновації в сільськогосподарських технологіях, створення нових продуктів у харчових технологіях, експорт і глобалізація, а також цифрові технології у виробництві харчових продуктів. Реалізація цих стратегій може сприяти сталому зростанню сільськогосподарської продукції та харчових технологій в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Кудря Я. В. Розвиток корпорацій: засади, тенденції, інструментарій : монографія / Я. В. Кудря [наук. ред. д.е.н., проф. С. О. Іщук] ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2015. 188 с.

2. Коваленко О.В., Коткова Н.С. Інноваційно-інвестиційне забезпечення технічної модернізації як основа зростання конкурентоспроможності харчової промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С. 230 –240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2020\\_14\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_14_26) (дата звернення: 27.03.2024)

3. Семенчук І.М., Мала К.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 56 –61.

4. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» URL: [https://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/17041\\_](https://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/17041_) (дата звернення: 27.03.2024)

**Головкіна Ольга Ігорівна,**

здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем  
навчально-наукового інституту публічного  
управління і післядипломної освіти  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ДОСЯГНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ**

Рівність людей та громадян є першоджерелом у забезпеченні справедливого розподілу і користування суспільними здобутками й благами, формування ефективних соціальних взаємовідносин. Утвердження соціальної рівності є умовою розвитку відкритої держави та громадянського суспільства. Одним із різновидів соціальної рівності є гендерна рівність, яка передбачає забезпечення рівних прав, свобод та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності.

**Мета.** Визначення проблем рівності прав чоловіків і жінок в нашій державі та шляхів їх вирішення.

Питання досягнення гендерної рівності та подолання гендерної дискримінації не є винятково «українським», воно у більшій чи меншій мірі актуальне й для країн Європейського Союзу (далі – ЄС).

Дослідження, проведене Єврокомісією підтвердило, що, незважаючи на багаточисельні заходи, вжиті в останні роки, як і раніше, жінки у державах-членах ЄС отримують меншу зарплатню, ніж чоловіки та більше витрачають часу на домашні клопоти.

В цілому у п'ятистах найвідоміших компаніях світу жінки займають менше чотирьох відсотків вищих керівних посад, а у кожній другій компанії немає навіть трьох відсотків жінок – керівників високого рангу; лише у восьми компаніях генеральними директорами є жінки. В 3/4 компаній, які входять до символічного клубу «п'ятсот», взагалі немає жінок, які займають найбільш високооплачувані посади [8].

Сучасний стан жінок в українському суспільстві також характеризується дискримінацією, яка існує в усіх сферах життя. У першу чергу, це стосується сфери професійної зайнятості, можливостей просування кар'єрними сходами чи фінансовими досягненнями.

Жінкам надані рівні з чоловіками права заробляти собі на життя роботою, яку жінки самостійно вибирають або на яку вільно погоджуються. Держава гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності. Кожна жінка має право на безпечні для життя і здоров'я умови праці, на достойну заробітну плату.

Приклади дискримінації ми бачимо на кожному кроці 90 відсотків вчителів у школі – жінки, але директор – чоловік, більша частина лікарів та медперсоналу в лікарні – жінки, однак головний лікар – чоловік, незважаючи на те, що законодавство начебто захищає жінок від нерівності. По службових

сходах просувають переважно чоловіків, принаймні рівень зайнятості чоловіків і жінок майже однаковий, але перевага надається чоловікам. Чоловік вважається стабільнішим працівником, ніж жінка, яка більше свого часу приділяє сім'ї, дому, народжує дітей тощо.

Незважаючи на те, що жінки складають більше 1/2 випускників середніх загальноосвітніх шкіл та студентів вищих навчальних закладів, але їх вже менше 1/2 серед аспірантів та здобувачів. І вже значно менше жінок має можливості отримати вищий науковий ступінь.

Статистика показує перевагу жінок серед осіб з вищою та середньою спеціальною освітою. Але частка жінок із вищою освітою, що займають керівні посади всіх рівнів, набагато нижча від чоловіків. Мова йде про те, що частіше, навіть за наявності однакової освіти та за умови, що жінка має більше досвіду та кваліфікації, на роботу наймають чоловіка [5].

За статистичними даними жінки складають 3/4 всіх публічних службовців України, але найвищу категорію серед керівників органів публічної служби мають тільки 8,3 відсотка жінок [5].

При цьому жінки мають набагато більше проблем, ніж чоловіки, – як у разі звільнення, так і при працевлаштуванні. Ось деякі реалії життя, з якими стикаються жінки: «При прийомі на роботу на співбесіді мені поставили жорстку умову – три роки не виходити заміж та не народжувати дитину»; «У нашому місті відкрилась нова торгівельна мережа. Я пройшла усі тести на посаду маркетолога, але в кінці сказали, що нададуть перевагу чоловікам»; «Моя товаришка знаходилась в пошуках роботи та звернулась до середньої школи, де була оголошена вакансія. Їй прямо сказали, що потрібен «рукастий» чоловік та відмовили».

Ці проблеми існують не тільки в нашому суспільстві. У США навіть існує поняття «скляна скеля», яке означає невидимі штучні бар'єри, що виникають через упереджене ставлення до жінок. Всі ці перешкоди, зазвичай, не дають жінкам змоги займати провідні керівні посади [6].

Тобто, наше законодавство хоча і створює законне правове поле - передумови для рівноправності, але не забезпечує практичної реалізації цієї рівноправності, не протидіє всім формам нерівноправного ставлення до жінок на ринку праці, рис. 1 дуже доречно описує цю картину.



**Рис.1 – Гендерна рівність**

Законом передбачена захищеність зайнятості для жінок, які мають дітей віком до 6 років та одиноких матерів з дітьми до 14 років, - такі жінки



входять до окремої категорії як соціально-незахищені і менш конкурентоспроможні за інших. Однак таке виділення жінок тільки знижує їх конкурентоспроможність на ринку праці, не кажучи вже про те, що це положення суперечить ратифікованій Україною Конвенції № 156 Міжнародної Організації Праці про рівне ставлення і рівні можливості для працюючих чоловіків і жінок, маючих однакові сімейні обов'язки.

Споруджується оригінальний ланцюжок соціальних ролей і прав жінок в українському суспільстві. Тобто, для соціальної та особистої самореалізації жінка повинна стати матір'ю, а також одночасно робити внесок до сімейного бюджету, інакше кажучи працювати поза домом, та ще й виконувати майже всі домашні справи. При цьому основна частина людей вважає, що жінки не повинні перейматися такими поняттями, як «кар'єрний ріст» «керівні посади» та інші [4].

У Державному класифікаторі професій України близько семи тисяч назв професій і посад подано у формі чоловічого роду, і тільки 38 назв професій – у формі жіночого роду, як то «швачка», «покоївка», «нянька». Всі ці професії суспільство безсумнівно визнає «жіночими» і, до того ж, вони не мають високого соціального статусу.

Міські, обласні, республіканські конкурси для вчителів та вчительок називають «Учитель року», але в них беруть участь не тільки чоловіки-вчителі, але й жінки-вчительки.

Державні почесні звання теж скоріше за все мають «чоловічу стать»: «Заслужений учитель», «Заслужений працівник сільського господарства», «Заслужений діяч мистецтв».

Існує тільки два звання, де «відмічені» жінки – це «Мати-героїня» та «Почесна доярка».

**Висновки.** Отже, можна зробити висновки, що на шляху до встановлення гендерної рівності у нашому суспільстві стоять наступні перешкоди:

- стереотипи масової свідомості;
- кризова економічна ситуація;
- слаборозвинуте громадянське суспільство;
- відсутність національного механізму щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків в усіх сферах суспільного життя;
- переважаючий на ринку праці попит на працівників-чоловіків.

Стосовно жіночого підприємництва, яке потребує окремої уваги держави необхідною є розробка спеціальних програм та надання пільг, які б давали можливість жінкам на рівних з чоловіками працювати в конкурентному середовищі [2].

Серед них найбільш дієвими є:

- створення жіночих бізнес-інкубаторів, які вважають одним з найбільш ефективних інструментів підтримки малого та середнього підприємництва на початковому етапі його розвитку;

– розробка та впровадження Державним комітетом із питань підприємництва та регуляторної політики системи пільгового кредитування для жінок, що мають намір розпочати власну справу;

– розробка та впровадження Державною податковою адміністрацією системи пільгового оподаткування жінок, що мають дітей, і зайняті підприємницькою діяльністю у малому або середньому бізнесі;

– проведення роботи стосовно подолання гендерних стереотипів традиційного патріархального суспільства шляхом просвітніх заходів як для жінок, так і для чоловіків щодо реалій гендерної демократії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гендерна рівність в Україні: досягнення та виклики. URL: <https://explainer.ua/genderna-rivnist-v-ukrayini-dosyagnennya-ta-vikliki/> (дата звернення: 25.03.2024).

2. Гендерні паритети в умовах трансформації суспільства / Ю.С.Шемшученко, Н.І.Карпачова, Н.М.Оніщенко та ін.; за заг. ред.: Н.М.Оніщенко, Н.М.Пархоменко; НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького, Київ. ун-т права. К.: Юрид. думка, 2007. 371 с.

3. Конституція України : [із змін. та допов.] Україна. Конституція (1996). станом на 1 квітня 2008 р. Київ: Велес, 2008. 80 с.

4. Марушевська О., Шаповал К. Образ жінки в українській пресі / Філософсько-антропологічні студії' 2001. Спецвипуск. Київ : Стилос, 2001. С. 220 –225.

5. Марценюк Т.М. Гендерна дискримінація на ринку праці в Україні: соціологічний аналіз / Праця і закон. 2008. № 2 (98). С. 16 –19.

6. Мельник Т. Міжнародний досвід гендерних перетворень. Київ : Логос, 2004. 320 с.

7. Оцінка співвідношення чоловіки/жінки в контексті гендерної політики: (стат. дані щодо держ. службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). URL: <http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/> (дата звернення: 25.03.2024).

8. Сайт Міжнародної організації праці. URL: <http://www.ilo.org> (дата звернення: 25.03.2024).

**Зеленкевич Ліана Павлівна,**  
кандидат соціологічних наук,  
доцент кафедри соціології та соціальної роботи,  
Класичний приватний університет,  
м. Запоріжжя, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7730-8378>

## **ДЕЯКІ ПИТАННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СПІВВІДНОШЕННЯ КОЛЕКТИВНОГО ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО У СОЦІАЛЬНІЙ КУЛЬТУРІ УКРАЇНИ У РОЗРІЗІ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

У сучасній Україні значну роль у розвитку суспільства мають зіграти соціокультурні механізми забезпечення соціального благополуччя населення, орієнтовані на стимулювання його соціокультурного потенціалу.

Декілька етапів реформування, що пройшли в Україні за час її становлення як незалежної держави, мали вагомі та не завжди позитивні соціальні наслідки, які багато в чому були зумовлені складовими сучасної політичної та соціальної культури.

Виходячи з цього, особливу увагу необхідно приділяти проблемам формування нової соціальної культури, яка покликана відіграти важливу роль у розвитку українського суспільства та пошуку шляхів реалізації нагальних завдань модернізації його різних сфер.

Соціальну культуру, слід визначати через розуміння ширшого явища – культури, частиною якого вона є. Можна стверджувати, що все те в культурі, що відноситься до статусних позицій, взаємодії, взаємин людей і є соціальна культура. У широкому сенсі соціальна культура є культурою суспільних відносин, взаємодій індивідів та соціальних груп. У вузькому аспекті соціальна культура постає як культура соціальності, до якої можна віднести: пріоритет у свідомості та поведінці людини, функціонуванні громадських інститутів соціальних цінностей; вибудовування на їхній основі концептуальних положень життя суспільства; пріоритетну позицію соціальних мотивів у поведінці людини, здатність людей до злагодженої групової діяльності для досягнення цілей, диференціюючи при цьому індивідуальний успіх із результатами життєдіяльності суспільства. Незважаючи на різні погляди на культурну та цивілізаційну природу України, більшість вітчизняних учених погоджуються з наявністю специфіки соціокультурного розвитку України, а також вказують її визначальні чинники різного характеру, як природно-географічних, так і економічних.

Все це обумовлює особливий тип соціальних інфраструктур в Україні, іманентну схильність до соціально-патерналістської моделі життєдіяльності суспільства.

Політична влада України, як чинник політичного порядку, незважаючи на минулу реформу децентралізації, характеризується сильною централізованою організацією, пріоритетним становищем виконавчої влади над законодавчою. Політична культура, що закономірно впливає з подібної

культурної моделі, характеризується відносинами залежності індивіда від влади, очікуваннями політики патерналізму, турботи про матеріальне та соціальне благополуччя та забезпечення безпеки, сильну соціальну політику та соціальні гарантії в обмін на лояльність до держави. Також слід констатувати переважно екстенсивний, а не інтенсивний тип соціально-економічного розвитку; пріоритет механізмів кооперації та солідарності порівняно з індивідуалізмом та конкуренцією, важливу роль співробітництва у становленні та самоствердженні особистості; наявний позитивний досвід багатонаціональної взаємодії, паритетного співіснування різних релігій та культур.

Очевидно, що перераховані характеристики на даний момент далекі від подібності до ознак західної цивілізації, яка виступає для українського суспільства як значущий зразок. Український тип соціальної культури суттєво відрізняється від західного, індивідуалістичного.

Відповідно, процеси перетворень мають розвиватися з урахуванням культурної специфіки суспільства, використовуючи потенціал соціокультурної ідентичності народу. Підтвердженням цьому є досвід модернізації інших незахідних суспільств.

З огляду на зміну поколінь в українському суспільстві спостерігається зміна системи ціннісних орієнтацій (з пріоритетом опори на власні сили, індивідуалізму як способу соціального виживання, зростання цінностей багатства та успіху).

У зв'язку з цим коригування соціокультурного вектору виглядає не просто важливим завданням сучасної України, а пріоритетним.

Якщо виходити з наявності суперечностей між культурою та соціальними відносинами як рушійною силою розвитку суспільства, то в сучасній Україні можна зафіксувати протиріччя між культурою пострадянського суспільства, яке не цілком модернізувалося і соціальними відносинами, що складаються, та інститутами демократичного суспільства. Звичні цінності, норми, моделі поведінки зазнають серйозних змін, викликані стрімким «імпортуванням» нових соціальних інститутів та активним використанням запозичених ідей, установок поведінки.

Колишня соціальність ґрунтувалася на принципах гуманізму, віри у позитивну природу людини, прогрес, справедливість, рівність і свободу, раціональність поведінки, тобто на засадах модерну.

Нова соціальність, як зазначають деякі автори, з великою часткою ймовірності базуватиметься на принципах визнання природності та бажаності соціальної нерівності, зниження соціальної солідарності та посилення ієрархічності у суспільних відносинах [1].

Оцінка перспектив розвитку соціальної культури нашої країни передбачає звернення до суперечки щодо співвідношення в ній колективізму та індивідуалізму. На наш погляд, при вирішенні цієї проблематики не можна кидатися в крайнощі, стверджуючи про іманентну властивість народу «потяг до справедливості, соборності та колективізму» або заявляючи (часто лише на основі досвіду останніх двох десятиліть) про «природний індивідуалізм

українців». За два десятиліття неодноразово відзначену українськими мислителями органічність для народу спільних форм діяльності, що складалася століттями, втратити неможливо.

Якщо розцінювати колективізм як прийняття людьми стану взаємозалежності, уявлення про себе як частини чогось більшого – сім'ї, суспільства, народу, то теза про український колективізм не вважатиметься хибною. Більше того, повсякденне життя показує чимало прикладів якраз стихійного колективізму українців, їхньої здібності та готовності до спілкування та взаємопідтримки.

За своєю культурою наші громадяни індивідуалісти настільки, наскільки це дозволяє самостійно вирішувати життєві завдання, і колективісти у формах діяльності та ситуаціях, коли індивідуальні стратегії не працюють або менш ефективні. Але при цьому колективна діяльність не вважається чимось вимушеним та неорганічним природі української людини. У порівнянні з індивідуалізованими суспільствами західного типу українське суспільство переважно колективістське, в ньому ідентичність базується на орієнтації на спільність при повазі до відмінностей.

Може здатися, що ми переживаємо революцію ціннісної свідомості, насправді, за оцінкою багатьох вітчизняних фахівців, ці зовнішні ознаки ціннісної переорієнтації нових поколінь не торкаються базових цінностей, і нині український народ завзято дотримується своїх власних багатотисячолітніх цінностей.

Завдання суспільства та держави у нових умовах – зберігати суспільну цілісність, зміцнювати соціальну солідарність та справедливість без замаху на індивідуальну свободу та вираження індивідуальності, реалізацію приватного інтересу.

Водночас можна погодитися з авторами, які стверджують, що труднощі української модернізації пов'язані не з тим, що цінності «приватного інтересу» мало вкорінені в сучасній Україні та мало сумісні з українською культурою та менталітетом, а, навпаки, з тим, що немає соціальних обмежувачів цього інтересу, через що конче необхідно формування цінності суспільного інтересу. Звідси найважливішого значення набуває гармонійна інтеграція приватних та суспільних інтересів.

Механізм її досягнення, на наш погляд, полягає в наступності та стійкості розвитку культури, підтримці інститутів, які є носіями традиційних цінностей, трансляції через системи освіти, масової інформації, соціально-культурної діяльності норм моральності, справедливості та солідарності. При цьому найважливіше значення мають принципи поведінки політично та економічно правлячої верхівки, а також стандарти діяльності провідних груп у сфері культури та засобів інформації.

Необхідне також створення та зміцнення інститутів демократії, які компенсують недоліки представницької політичної системи, що склалася в Україні. У звичному дискурсі це інститути громадянського суспільства, в історичній українській традиції – інститути самоврядування у різних сферах діяльності та на різних рівнях соціуму.

### **Список використаних джерел:**

1. Динаміка сприйняття соціальної нерівності в Україні: за даними Міжнародної програми соціальних досліджень 2009-2019 років: колективна монографія. Київ : Інститут соціології НАН України; Національний університет «Києво-Могилянська академія». 2020. 282 с.

**Кондратенко Анастасія Олегівна,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету економіки, менеджменту та психології  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна

### **ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА СВІТОВИЙ РИНКОК ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ ТА ЙОГО ЗАГАЛЬНІ ОСБЛИВОСТІ**

Повномаштабна війна в Україні відбувається на тлі глобальних економічних змін та торговельних відносин, що робить її вплив особливо важливим для розуміння та аналізу міжнародної торгівлі та економіки загалом. Це може відображатися на світових ринках, включаючи фінансові ринки, ринки сировини та міжнародну торгівлю.

**Мета.** Встановлення загальних тенденцій і особливостей, що впливають на динаміку та розвиток світового ринку товарів та послуг у контексті військового конфлікту в Україні.

Світовий ринок товарів і послуг – це сукупність економічних відносин, що виникають між суб'єктами виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг на міжнародному рівні. Цей ринок охоплює всі види товарів – від сировини до готової продукції, а також різноманітні послуги, які надаються компаніями та іншими організаціями.

На світовому ринку виробники з різних країн змагаються за сприйняття власних товарів та послуг, розширення свого бізнесу та збільшення прибутку. Світовий ринок товарів і послуг є складною системою, що постійно змінюється під впливом різних факторів, таких як політика, технологічні інновації, економічні та соціальні тенденції. Основні риси світового ринку включають в себе кілька ключових аспектів. По-перше, це вищий щабель розвитку товарного виробництва, що відображає його глобальний характер і значення. По-друге, ринок характеризується структурованістю сегментів, що відображає різноманітність і спеціалізацію галузей. Крім того, він включає множинність застосовуваних цін, що впливає на конкурентоспроможність товарів. Основними детермінантами ринку є система економічних законів з одного боку і торгово-політичні і комерційні фактори з іншого. Це визначає його поведінку та динаміку. Світова торгівля є головною зовнішньою ознакою ринку, що відображає переміщення товарів і послуг між країнами і підсилює його глобальний характер. Ринок створює передумови для оптимального використання факторів виробництва, що сприяє розвитку ефективного виробництва та збільшенню продуктивності.

Нарешті, застосування міжнародних стандартів якості товарів і послуг сприяє підвищенню якості продукції та сприяє підвищенню довіри споживачів.

Війна в Україні спричинила значні порушення в світовій торгівлі та економіці, маючи далекосяжні наслідки для ринків товарів та послуг. Ось деякі з ключових моментів. Війна призвела до значного скорочення торгівлі товарами та послугами в Україні та сусідніх країнах. Згідно з НБУ, у 2022 році обсяг експорту з України впав на 32,5% порівняно з 2021 роком. Бойові дії та руйнування інфраструктури порушили ланцюги постачання в Україні, що призвело до дефіциту товарів та зростання цін, а згодом до створення нових транспортних угод та зміни структури галузі перевезень. Також Україна змушена була диверсифікувати свої торговельні маршрути, перенаправляючи експорт через Румунію, Польщу та країни Балтії.

Україна є одним із провідних світових експортерів зернових культур. Війна призвела до скорочення обсягів експорту, що спричинило зростання світових цін на продовольство деяких товарів та ризики продовольчої безпеки в деяких регіонах та навпаки на певні види сільськогосподарської продукції Україна була змушена знизити ціни для збільшення частки експорту та отримання іноземної валюти для реалізації своїх потреб. Наразі Україна має близько 50-ти країн, котрі охоплено угодами про вільну торгівлю з різним ступенем лібералізації. Крім цього, повне скасування в односторонньому порядку тарифних обмежень від ЄС, Великобританії, Австралії та Канади призвело до того, що українська продукція вже не обтяжена митами та квотами. Також в 2022 році відбулося оновлення до угоди з Македонією, а напередодні війни підписано угоду з Туреччиною. Наразі остання не ратифікована, бо змінилися певні умови. Тому для повного її запровадження варто враховувати трансформації в структурі та трафіку торгівлі, щоб отримати максимальний бенефіт [1]. 22 вересня 2023 року Президент України Володимир Зеленський та Прем'єр-міністр Канади Джастін Трюдо підписали оновлену Угоду про вільну торгівлю між Україною та Канадою. Канада завершила процес ратифікації оновленої Угоди про вільну торгівлю з Україною 20 березня 2024 року [2].

Можливі довгострокові наслідки: 1) Війна може призвести до довгострокових змін у геополітичному ландшафті, що може мати значний вплив на світові торговельні потоки та інвестиційні рішення. 2) Війна може призвести до посилення протекціоністських настроїв у деяких країнах, що може негативно вплинути на світову торгівлю. 3) Країни можуть прагнути диверсифікувати свої ланцюги постачання, щоб зменшити залежність від окремих країн або регіонів.

**Висновки.** Загалом війна в Україні має негативний вплив на світову економіку. Вона призвела до зростання цін, дефіциту товарів, перебоїв у постачанні та збільшення ризиків. Наслідки війни відчуваються в усьому світі і, ймовірно, триватимуть ще деякий час. Важливо зазначити, що вплив війни все ще розгортається, і його повні наслідки ще невідомі. Однак очевидно, що війна матиме значний і довгостроковий вплив на світову економіку. Необхідні спільні зусилля міжнародного співтовариства, щоб

пом'якшити негативні наслідки війни та сприяти відновленню та довгостроковому розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Експорт в умовах воєнного часу: які перспективи відкриття нових ринків *Журнал «АгроЕліта»*. «АгроЕліта» Всеукраїнський аграрний журнал. URL: <https://agroelita.info/eksport-v-umovakh-voiennoho-chasu-iaki-perspektyvy-vidkryttia-novykh-rynkiv/> (дата звернення: 27.03.2024)

2. Ukrinform. Нова угода про вільну торгівлю з Канадою: Свириденко розкрила деталі. Укрінформ – актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3851210-nova-ugoda-pro-vilnu-torgivlu-z-kanadou-sviridenko-rozkrila-detali.html> (дата звернення: 27.03.2024)

**Косяченко Ксенія Едуардівна,**

кандидат юридичних наук

доцент кафедри цивільно-правових дисциплін

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

м. Дніпро, України

### **ПРОТИДІЯ ЗЛОЧИННОСТІ У ВЗАЄМОДІЇ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ**

Яскравим прикладом взаємодії неурядових організацій з іншими суб'єктами протидії злочинності є співпраця громадських формувань з охорони громадського порядку з правоохоронними органами. Так, у даному напрямку роботи найбільш тісною є взаємодія цих формувань з органами та підрозділами Національної поліції.

**Метою** цієї статті є дослідження питання взаємодії неурядових організацій з органами та підрозділами Національної поліції у сфері протидії злочинності.

Ефективною буде та діяльність, у якій беруть участь всі її суб'єкти і їх взаємодія є злагодженою, чіткою та послідовною. Цей принцип застосовується і у напрямку протидії злочинності. Науковець М. Г. Колодяжний, сучасний підхід світового співтовариства у запобіганні та протидії злочинності базується на налагодженні партнерських зв'язків державних органів із громадськими та неурядовими організаціями, науковими колами, окремими громадянами. Діяльність останніх безпосередньо спрямовується на сферу запобігання злочинності, пов'язується із громадським контролем ефективності роботи органів кримінального переслідування або моніторингом законності витрачання державних фінансів [1, с. 4].

Саме взаємодія різних суб'єктів протидії злочинності є запорукою досягнення мети, що полягає якщо не у повному подоланні злочинності (що, безумовно, є декларативною, ідеальною ціллю, яка не може бути досягнута з об'єктивних причин (серед яких і людська природа), то у суттєвому зменшенні її рівня [2, с. 110].



Питанню взаємодії різних суб'єктів протидії злочинності приділялася й приділяється чимала увага у працях таких вітчизняних вчених, як С. М. Алфьоров, О.М. Бандурка, В. С. Березняк, В. М. Бесчастний, Є. М. Блажівський, І. Г. Богатирьов, Р.С. Веприцький, А. О. Джужа, О. М. Джужа, О. С. Іщук, А. В. Коваленко, М. Г. Колодяжний, І. М. Копотун, О. М. Литвинов, Ю. В. Орлов, О. О. Титаренко, А. Є. Фоменко, С. С. Чернявський, В. В. Шаблистий, С.А. Шалгунова, С. І. Шевченко, О. С. Юнін, О.О. Юхно, Н.О. Ярмиш та ін.

Не дивлячись на це, відповідні наукові пошуки, як правило, стосуються співробітництва між собою правоохоронних органів, тоді як взаємодія неурядових організацій з даними суб'єктами протидії злочинності залишається поза увагою науковців.

Відповідно до ч. 1 ст. 23 Закону України від 13.04.2012 р. № 4651-VI «Про Національну поліцію», поліція відповідно до покладених на неї завдань здійснює превентивну та профілактичну діяльність, спрямовану на запобігання вчиненню правопорушень; виявляє причини та умови, що сприяють вчиненню кримінальних та адміністративних правопорушень, вживає у межах своєї компетенції заходів для їх усунення; вживає заходів з метою виявлення кримінальних, адміністративних правопорушень; припиняє виявлені кримінальні та адміністративні правопорушення тощо [3].

Повноваження поліції, які перелічені вище перш за все свідчать про те, що виступає цей правоохоронний орган в якості центрального спеціального суб'єкту протидії злочинності і зовсім природно, що в процесі своєї діяльності він може взаємодіяти з неурядовими організаціями.

Також слід наголосити, що становлення ефективної взаємодії між організаціями громадянського суспільства та правоохоронними органами напряму залежить від якісних змін моделі державного управління в Україні, серед яких послаблення неефективних адміністративно-командних, суто регулятивних методів і децентралізація.

Для взаємодії Національної поліції з громадянськими неурядовими організаціями використовуються такі механізми як консультації з громадськістю, участь робочих груп та громадських радах, громадські експертизи, слухання, моніторинги, інформаційні запити до органів державної влади тощо. Однак на сьогодні недостатньо реалізованим лишається організація роботодавців у формуванні змісту державної політики, потенціал аналітично-експертного середовища та профспілкових організацій,

Також слід зазначити, що реагування на безпекові виклики в умовах війни та воєнного стану в Україні стало фундаментальною потребою громад, що значно актуалізувало розвиток практик партнерської співпраці поліції та громади, яка має назву «Community Policing». Відповідно функції органів поліції та пріоритетна діяльність органів місцевого самоврядування значно змінилися, але не дивлячись на це профілактика правопорушень не повинна відходити на задній план, а, навпаки, бути одним із найголовніших завдань.

Низький рівень злочинної діяльності та гарне безпекове середовище для життя – це зрозуміла потреба для будь-якої нормальної людини, тому

вказану норму можна розцінювати в якості законодавчого підґрунтя взаємодії поліції з неурядовими організаціями в контексті протидії злочинності.

Важливою ознакою довіри до правоохоронного органу від населення – це взаємодія органів Національної поліції з неурядовими організаціями, яка виступає в якості головного критерію оцінки ефективності діяльності органів та підрозділів поліції.

Слід окремо зазначити на проведенні органами поліції проєктів, які проявляються у обміні досвідом, інформацією та матеріально-технічним забезпеченням, спільно з неурядовими організаціями.

**Висновок.** Отже, на підставі викладеного вище можна зробити висновок про те, що процес залучення громадськості до взаємодії з поліцією розпочав набирати обертів з моменту прийняття нового Закону України «Про Національну поліцію», в якому з'явилися окремі положення, що визначили взаємодію поліції та населення на партнерських засадах одним із принципів діяльності поліції.

Взаємодія неурядових організацій з органами та підрозділами Національної поліції є багатогранною та охоплює ряд напрямків де азначено, що реалізація спільних з громадськістю проєктів, програм є одним із шляхів взаємодії поліції та населення, спрямованої на задоволення потреб населення та покращення ефективності виконання поліцією покладених на неї завдань.

Загострення криміногенної ситуації в Україні, пов'язане з агресивною політикою Російської Федерації, вимагає поглиблення співпраці між неурядовими організаціями та органами і підрозділами Національної поліції у сфері протидії злочинності.

Тому, залишається перспективним напрямком для подальших досліджень аналіз питання взаємодії неурядових організацій і з іншими правоохоронними органами у сфері протидії злочинності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колодяжний М.Г. Сучасний зарубіжний досвід громадського впливу на злочинність : монографія / за ред. В. В. Голіни. Х. : Право, 2017. 252 с
2. Шаблистий В. В. Історико-правові аспекти філософської концепції безпеки людини. *Право і суспільство*. 2012. № 5. С. 109 –115.
3. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 03.01.2023 р.).

**Матвієнко Галина Анатоліївна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри Фінансів та обліку  
Таврійського національного університету  
імені В.І.Вернадського  
м. Київ, Україна  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5265-8379>

**Швачко Вікторія Анатоліївна,**  
старший викладач,  
Бердянський державний педагогічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5241-8113>

## **РОЛЬ ТУРИЗМУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Сталий розвиток є базовим принципом майбутнього людського та економічного розвитку, основною метою якого є збереження функціональної цілісності екологічних і соціальних систем, надання для майбутніх поколінь тих же можливостей розвитку і більше, ніж є зараз.

Туризм може відігравати вирішальну роль у сталому розвитку України. Розвиток туризму може збільшити економічне зростання, швидко створити багато робочих місць і покращити економічну безпеку. Але туризм також є дуже вразливим до локальних і глобальних потрясінь та повільно відновлюється після падіння. Туризм за своєю природою не є стійким сектором, оскільки він не може протистояти загрозам, таким як економічні потрясіння, пандемії, війни. Крім того, туризм не є адаптивним, оскільки він часто не здатний самостійно змінюватися та підлаштовуватись у відповідь на зовнішні умови.

Туризм асоціюється з принципами сталого розвитку через його потенціал підтримки захисту навколишнього середовища, привернення уваги суспільства до важливих питань охорони навколишнього середовища та стійкого економічного розвитку.

Сталий туризм ретельно враховує безпосередні та довгострокові наслідки для економіки, суспільства та навколишнього середовища, одночасно задовольняючи потреби туристів, промисловості, навколишнього середовища та місцевих громад. Основа стійкості в туризмі є в інтеграції екологічних, економічних і соціально-культурних факторів, прагненні до гармонійного балансу між ними. Досягнення сталого розвитку за рахунок туризму вимагає постійної роботи, яка потребує активної участі всіх зацікавлених сторін і державного управління для сприяння широкому залученню та консенсусу всіх учасників [7].

Між туризмом і навколишнім середовищем існує певна взаємна залежність, яка повинна створювати взаємні вигоди. Однак для створення цієї позитивної синергії необхідне правильне регулювання цієї сфери та стратегія розвитку сталого туризму. Так як зв'язок між туризмом і навколишнім середовищем є складним, оскільки деякі форми туризму

пов'язані з негативним впливом на навколишнє середовище, включаючи викиди парникових газів, використання прісної води, землекористування та споживання їжі.

Туризм є однією з найбільших галузей промисловості світу, яка пов'язана прямо або побічно з багатьма головними секторами світової економіки. Економічний вплив світових подорожей склав 8,9 трильйонів доларів США у світовий валовий внутрішній продукт (ВВП), або 10,3% світового ВВП. Глобальний сектор подорожей і туризму забезпечує приблизно 330 мільйонів робочих місць, або 1 з 10 робочих місць у всьому світі. Тому потенціал у сфері туризму значний. Дослідження показують, що індустрія туризму не лише надає фінансову допомогу країнам, але й створює привабливий ландшафт і сприяє формуванню позитивного іміджу країни. ООН підкреслює роль і значення туристичного сектору на шляху до досягнення цілей сталого розвитку.

З економічної точки зору туризм відіграє значну роль у сталому розвитку. У багатьох країнах, особливо, тих які розвиваються, саме туризм може забезпечити швидкий розвиток економіки, покращення платіжного балансу, розвитку супутніх до туризму сфер економіки, через високий мультиплікаційний ефект на інші сфери і збільшення споживання місцевих товарів і послуг. Проте дослідження економічного впливу туризму доводять, що цей потенціал рідко реалізовувався повністю, тому необхідна розробка правильної державної політики та державної підтримки цієї сфери.

**Мета.** Визначити роль туризму в досягненні економічних, екологічних і соціальних цілей сталого розвитку при відновленні економіки України

Більшість досліджень зазначають що туризм може мати позитивний вплив на регіональний розвиток і збереження навколишнього середовища [6].

Після негативного впливу кризи в галузі охорони здоров'я, спричиненої COVID-19, значно значно знизилась показники туристичної сфери. Зараз настав час поступового відновлення. Туристична сфера стає центральним елементом дискусій як інструмент для створення багатства, зайнятості та, зрештою, економічного розвитку. Необхідні додаткові наукові дослідження про взаємозв'язок між туризмом та стійким розвитком, а також визначення факторів які сприяють або перешкоджають сталому розвитку. Проте справжнє важливе значення туризму, окрім сприяння зростанню економіки, є здатність спричиненого туризмом економічного зростання впливати на культурний і соціальний прогрес суспільства, думку суспільства про екологію та сталий розвиток, притягувати увагу до суспільних проблем, покращувати якість життя населення [6]. Однак необхідно підкреслити негативні наслідки збереження високої залежності від туризму як інструменту розвитку, оскільки це значно підвищує вразливість і крихкість процесу відновлення економіки. Тому необхідно розробити політику, яка дозволить максимально використати корисні ефекти, які приносить туризм, щоб покращити соціально-економічні умови населення, одночасно забезпечуючи стійкість відновлення. Крім того, зв'язок між туризмом і економічним розвитком не є автоматичним процесом; деякі

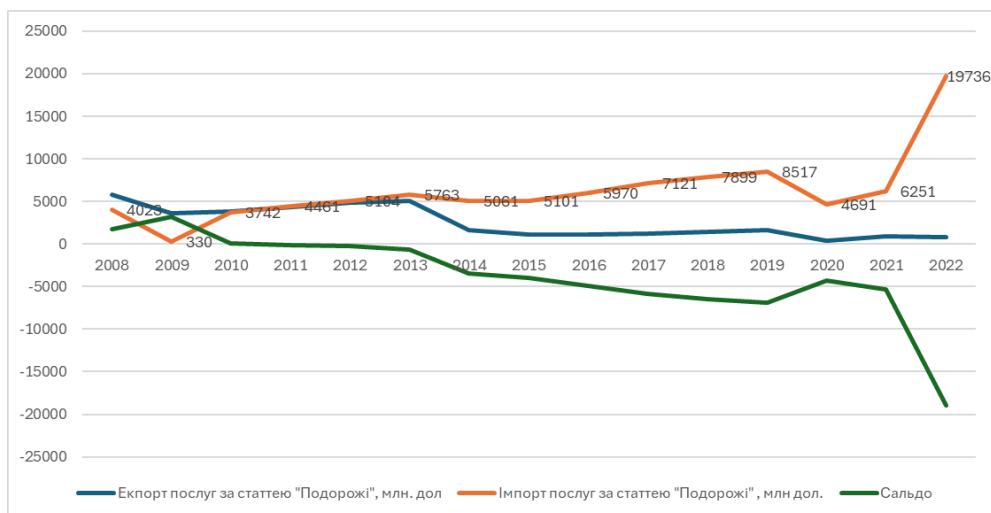
країни, які обрали туризм як інструмент економічного розвитку, не відчували цього зв'язку, оскільки розвиток туризму потребує певних передумов, щоб бути успішним, які теж необхідно дослідити в Україні [4].

Будь-яка економічна діяльність повинна враховувати збереження біорізноманіття та екосистем, одночасно забезпечуючи економічне зростання та покращення умов життя всього суспільства [4].

Порядок денний сталого розвитку ООН на період до 2030 року приділяє особливу увагу сталому управлінню природними ресурсами, встановлюючи необхідність вжиття термінових заходів для захисту природних ресурсів і та приділення уваги змінам клімату [4]. Саме тому кожне підприємство повинно впроваджувати принципи ESG в свою діяльність. Таким чином, очевидно, що екологічний вимір стійкості має помітний вплив на покращення соціально-економічних умов країни [4].

Туризм може сприяти сталому розвитку кількома способами. Туристична сфера не тільки підтримує ресурси, спадщину та культурні та історичні пам'ятки, але й покращує і відновлює їх. При належному плануванні, розвитку та управлінні туризм діє як провідник між економічним зростанням, збереженням навколишнього середовища та соціальним, культурний та історичним розвитком. Стійкий розвиток туризму вирівнює стимули та гарантує краще майбутнє для населення країни.

Розглянемо основні економічні показники туристичної сфери в країні. Так, лише в 2008-2010 роках сальдо за статтею «Подорожі» було позитивне, починаючи з 2011 року з кожним роком сальдо мало тенденцію до негативного зростання та катастрофічно знизилось в 3,6 рази лише за 2022 рік (рис 1).



**Рис.1. Експорт-імпорту послуг за статтею «Подорожі», млн.дол**

Джерело: [1]

А це є відтоком валюти з країни, тоді як західні регіони є відносно безпечними і можуть розвивати туристичні потоки та притягувати валюту в країну. Таке туризм є джерелом податкових надходжень в Україні. Та має високий потенціал до зростання цих надходжень. Протягом минулого року спостерігалось збільшення податкових внесків у столиці та вісімнадцяти

областях України порівняно з даними 2022 року. Втім, якщо порівнювати з 2021 роком, зростання податків зафіксовано лише в тринадцяти регіонах (табл.1).

Таблиця 1

**Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі по областях за 2021-2023 рр. (млн.грн.)**

Регіони	2021	2022	2023	Зростання (зменшення у %) 2023 р. до 2021 р.	Зростання (зменшення у %) 2023 до 2022, %
Вінницька	27,4	23,9	29,9	9,12%	25,10%
Волинська	13,3	11,8	15,9	19,55%	34,75%
Дніпропетровська	98,4	69,5	98,1	-0,30%	41,15%
Донецька	59,6	18,8	8,8	-85,23%	-53,19%
Житомирська	14,1	9	14,5	2,84%	61,11%
Закарпатська	59,5	72,4	94,2	58,32%	30,11%
Запорізька	98,6	26,2	15,2	-84,58%	-41,98%
Івано-Франковська	132	159,7	138,8	5,15%	-13,09%
Київська	125,4	163,9	239	90,59%	45,82%
Кіровоградська	15,2	10,9	15,8	3,95%	44,95%
Луганська	9,2	1,9	0,5	-94,57%	-73,68%
Львівська	215,4	273,8	345,5	60,40%	26,19%
Миколаївська	45,9	14,3	21,7	-52,72%	51,75%
Одеська	210,8	87,6	98,8	-53,13%	12,79%
Полтавська	43,5	34,6	45,5	4,60%	31,50%
Рівненська	16,2	14,1	20,1	24,07%	42,55%
Сумська	11,4	7,3	9,8	-14,04%	34,25%
Тернопільська	17,3	15,1	19,6	13,29%	29,80%
Харківська	104,8	38,9	49,6	-52,67%	27,51%
Херсонська	58,7	10,4	1,7	-97,10%	-83,65%
Хмельницька	21,4	22,6	31,2	45,79%	38,05%
Черкаська	23	17,4	20,7	-10,00%	18,97%
Чернівецька	18,2	20,7	28,8	58,24%	39,13%
Чернігівська	18,6	11,3	10,8	-41,94%	-4,42%
м.Київ	773,9	415,2	499,3	-35,48%	20,26%
Всього	2231,8	1551,3	1873,8	-16,041	20,789

Джерело: [1]

Львівська область вдруге поспіль займає перше місце за обсягами податкових надходжень від туристичної галузі до державного бюджету. У минулому році сума податкових надходжень від цього регіону становила 345 мільйонів гривень, що є значним зростанням порівняно з 274 мільйонами гривень, отриманими роком раніше (на 27%). Найбільше падіння податкових доходів від туризму було зафіксовано у чотирьох українських областях, що знаходяться в зоні активних бойових дій. Зокрема, у Херсонській області спостерігалось зниження на 84%, у Луганській – на 74%, у Донецькій - на

53%, а в Запорізькій - на 42%. Таким чином потенціал розвитку туристичної сфери, навіть в умовах війни в Україні ще не розкрито повністю.

**Висновки.** У 21 столітті туризм є одним з найбільш швидкозростаючих секторів у всьому світі, тому, окрім свого економічного внеску, він визнаний ключовим елементом захисту навколишнього середовища та стійкого розвитку [5]. Досягнення цілей сталого розвитку є одним із найбільших викликів для урядів у всьому світі, але цієї амбітної мети неможливо досягти без участі всіх зацікавлених сторін. Політики та наукові спільноти підкреслюють необхідність розвитку та зростання туристичного сектору для досягнення цілей сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дашборди туристичної статистики України 2009-2022 (оновлення від 01.2024) URL:[https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html) (дата звернення: 05.03.2024)

2. Застрожнікова І.В. Планування туристичного розвитку об'єднаних територіальних громад Приазовського регіону. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій»: збірник праць. 2021. № 3. С. 346–352.

3. Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів за 2023 рік. ДАРТ. URL:<https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzen-po-oblastyah-za-2023-rik> (дата звернення: 05.03.2024)

4. Cárdenas-García P. J.; Alcalá-Ordoñez A. Tourism and Development: The Impact of Sustainability –Comparative Case Analysis. *Sustainability*. 2023, 15, 1310. URL:<https://doi.org/10.3390/su15021310> (дата звернення: 27.03.2024)

5. Hafiz Muhammad Usman Khizara, Aurangzaib Younasa, Satish Kumarb, Ahsan Akbarc, Petra Poulovad (2023) The progression of sustainable development goals in tourism: A systematic literature review of past achievements and future promises URL: <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-the-progression-sustainable-development-goals-S2444569X23001373>)

6. Richardson Robert B. The Role of Tourism in Sustainable Development. 2021. URL:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199389414.013.387> (дата звернення: 27.03.2024)

7. Sustainable development (2023). *UN Tourism*. URL:<https://www.unwto.org/sustainable-development> (дата звернення: 27.03.2024)

**Матвієнко Галина Анатоліївна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри Фінансів та обліку

Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського  
м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5265-8379>

**Дудукалова Олександра Сергіївна,**

кандидат педагогічних наук,

старший викладач кафедри Економіки, підприємництва та фінансів

Бердянський державний педагогічний університет

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-9018-3896>

## СТАН КРЕДИТУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Великомасштабне військове вторгнення Росії негативно валинуло на всі галузі економіки України, причому туристична індустрія та готельний бізнес відчували найбільші втрати. У перші місяці війни обсяги готельного бізнесу впали майже на 90%. Евакуація біженців, економічні виклики та важкі психологічні обставини значно зменшили попит на туристичні послуги [1]. Туризм має значний потенціал економічного зростання та створення робочих місць, це одна з найбільших галузей сфери послуг у світі. Однак індустрія туризму стикається з проблемами через обмеження традиційних фінансових систем, які перешкоджають її розвитку. Туристична галузь потребує постійного вдосконалення. Це включає інвестиції в навчання персоналу, впровадження стійких практик і постійну модернізацію об'єктів, щоб задовольнити мінливі потреби та очікування туристів [4].

Банківський кредит відіграє життєво важливу роль у розвитку та розширенні туристичних компаній, забезпечуючи істотну фінансову підтримку різних аспектів їх діяльності. Індустрія туризму за своєю природою є капіталомісткою, що вимагає значних інвестицій в



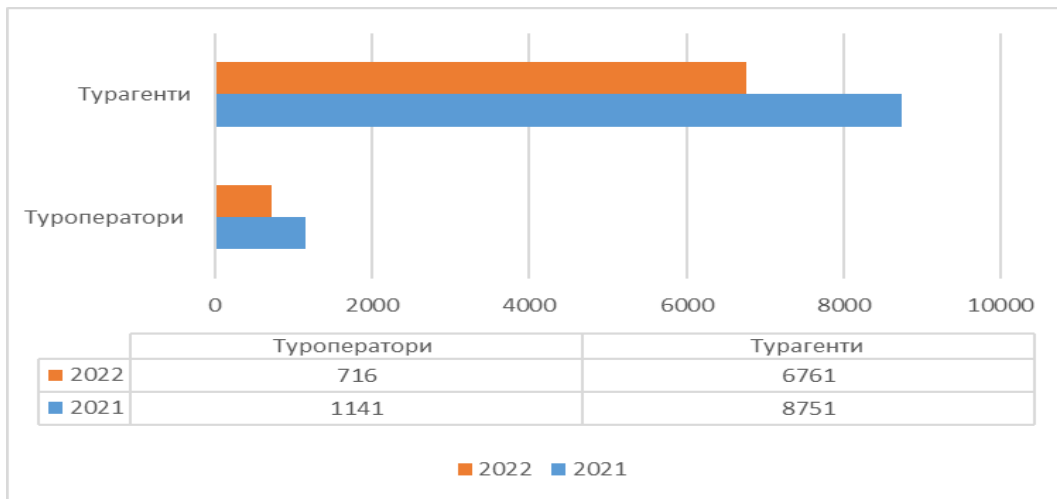
інфраструктуру, маркетинг і послуги для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Основними ключовими факторами важливості розвитку банківського кредиту для туристичних компаній є: розвиток і обслуговування інфраструктури; сфера туризму схильна до сезонних коливань, що може призвести до непослідовних грошових потоків (банківський кредит дозволяє туристичним компаніям ефективніше керувати цими змінами, забезпечуючи їм доступ до коштів у періоди, що не є піковими, допомагаючи їм підтримувати роботу, виплачувати зарплату персоналу та готуватися до високого сезону); розвиток нових проектів та бізнес-ідей, фінансування маркетингових компаній для просування бізнесу. Сезонні підприємства в індустрії гостинності стикаються з унікальними проблемами, коли справа доходить до фінансування їх діяльності. Ці підприємства часто відчують коливання доходів протягом року, що ускладнює отримання традиційних позик або кредитних ліній [3; 2].

Також банківський кредит є визначальним при впровадженні інновацій та нових технологій. Інтеграція технологій має вирішальне значення для покращення сервісу та підвищення ефективності роботи, таких як системи онлайн-бронювання, віртуальні тури та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). У той же час, завдяки аналізу великих даних і технологій штучного інтелекту, поглибленого аналізу споживчої поведінки, переваг та потреб туристів можна краще зрозуміти потреби споживачів. Ці можливості дозволяють туристичним компаніям краще формулювати маркетингові стратегії, просувати персоналізовані туристичні продукти та послуги, а також підвищувати задоволеність і лояльність клієнтів [3; 4].

Індустрія туризму в Україні стикається з різними проблемами, такими як труднощі в забезпеченні фінансування для підприємств і обмеження сценаріїв розвитку. На туристичні компанії можуть впливати різні ризики, основними з яких зараз є військові дії, економічні спади та політична нестабільність.

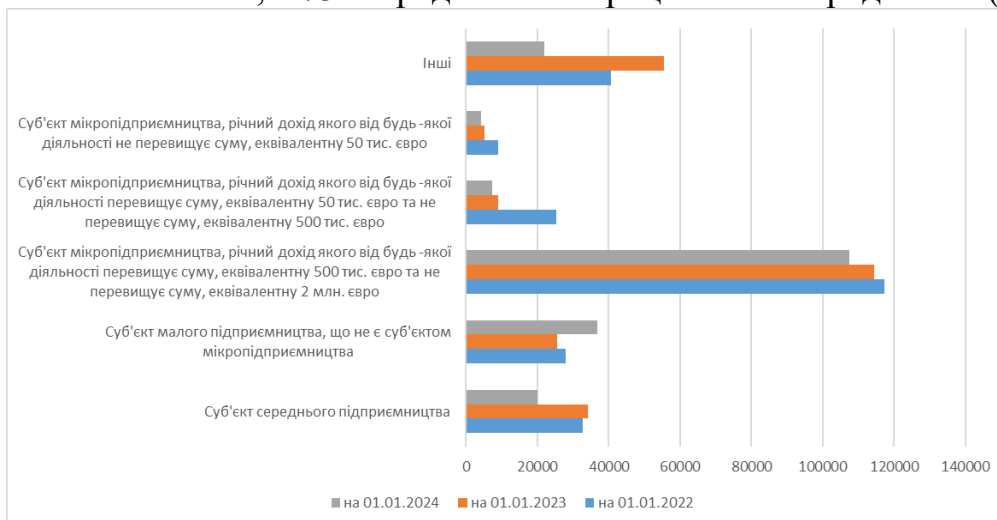
**Мета.** Дослідити стан банківського кредитування туристичних компаній в Україні та довести необхідність його розвитку та розширення фінансових інструментів підтримки галузі для швидкого відновлення економіки України.

Доступ до банківського кредиту може стати фінансовим буфером для туристичних компаній, щоб пережити важкі часи, допомагаючи їм швидше оговтатися від несприятливих подій. В 2021 році доля туризму у ВВП України була 11,82% або 644,2 млрд.грн. Через війну тільки за 2022 рік кількість туроператорів скоротилась на 37% , а турагентів на 23% (рис.1).



**Рис.1 Кількість тураператорів та турагентів в 2021 та 2022 році**  
Джерело: [4]

Кредитування туристичних підприємств займає дуже малу частку в загальній сумі кредитів банківських установ, лише 0,03%. Враховуючи важливість цієї галузі для економіки та можливості працевлаштування великої кількості працівників та притягнення до країни іноземної валюти та інвестицій, дуже важливо розвивати та підтримувати туристичний бізнес. Туристичний бізнес в більшості представлений малими та середніми підприємствами. Найбільше кредитів в 2023 році було серед мікропідприємств з річним доходом від 500 тис. євро до 2 млн. По всіх категоріях підприємств в 2023 році відбулось значне скорочення кредитів, крім суб'єктів малого підприємництва, що не є мікропідприємствами. В 2023 році 70% кредитів були кредитами в національній валюті, а 73% кредитів є непрацюючими кредитами (рис.2).



**Рис. 2. Динаміка розподілу кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах за розділом економічної діяльності – 79 (Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність) (тис.грн).** Джерело: [5]

В 2022 році лише 22 банка мали в кредитному портфелі кредити підприємствам за економічною діяльністю 79 (Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність), причому перші 10 банків видали 95% кредитів в цій сфері. Більше 25% від загальної суми кредитів видані банком АТ «Пумб», також лідерами по видачі кредитів туристичним компаніям є ПуАТ КБ «Акордбанк», АТ «Комінвестбанк», АТ «Банк Альянс» та АТ АКБ «Львів» (табл.1).

Таблиця 1

**Розподіл кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах за видом економічної діяльності -79 (Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність) (тис.грн)**

	2021	2022	2023
АТ «ПУМБ»	63 395,3	68 279,6	60 427,2
ПуАТ «КБ "АКОРДБАНК»	31 656,2	30 304,3	28 542,9
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	22 221,1	23 625,5	7 965,5
АТ «КОМІНВЕСТБАНК»	18 167,6	23 910,5	18 261,9
АТ АКБ «Львів»	18 134,0	18 135,7	13 184,0
АТ КБ «ПриватБанк»	17 015,9	11 139,9	3 391,3
АТ «БАНК АЛЬЯНС»	15 180,5	16 547,3	18 300,1
АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	13 079,1	10 773,1	2 031,1
АТ «МЕГАБАНК»	10 294,9		
АТ «Укрексімбанк»	9 002,7		
АТ «Райффайзен Банк»	8 187,9	8 341,5	8 438,9
Акціонерний банк «Південний»	6 878,9		
АТ «ОТП БАНК»	5 096,8	71,4	0,1
АТ «УКРСИББАНК»	4 558,9	1 351,5	1 446,8
АТ «А – БАНК»	3 933,8	3 584,5	3 709,5
АТ «АЛЬФА-БАНК»	2 032,4		
АТ «ТАСКОМБАНК»	1 514,0	496,0	12,3
АТ «Ідея Банк»	1 224,7	1 268,4	956,4
АТ «МІБ»	479,1		
АТ «Ощадбанк»	418,8	416,2	4 261,7
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	193,2	1,7	0,7
АТ «МР БАНК»	1,0		
АТ «БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	0,1	25 234,0	24 775,3
АТ «КБ «ГЛОБУС»	0,0		
АТ «СЕНС БАНК»		0,9	0,0
АТ «Полтава-банк»		272,9	
АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»		203,6	203,9
АТ «КРЕДОБАНК»			1 139,0

Продовження таблиці 1			
АТ «АБ «РАДАБАНК»			1 004,4
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»			0,6
Всього	252 666,7	243 958,6	198 053,7

Джерело: [5]

**Висновки.** Банківський кредит є наріжним каменем фінансової стабільності та зростання туристичних компаній. Він забезпечує необхідні кошти для розвитку інфраструктури, управління грошовими потоками, розширення, маркетингу, розвитку інновацій для залучення та утримання споживачів. Ефективно залучаючи банківський кредит, туристичні компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність, пропонувати кращі послуги туристам і зробити більш значний внесок у відновлення економіки України.

Таким чином, можна зазначити що необхідно більш підтримувати туристичну галузь, яка зараз потребує фінансових ресурсів. Фактично, починати перезапуск галузі потрібно вже зараз, враховуючи і фактори сьогодення, підтримуючі новації та цифровізацію туристичної сфери та ставити більш стратегічні та амбітні перспективи розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку туроператорів України. Команда YC.Market. URL:<https://blog.youcontrol.market/analiz-rinku-turoperatoriv-ukrayini/> (дата звернення: 02.03.2024)
2. Національна система туристичної статистики. Інфографіка та аналітика. URL:[https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html) (дата звернення: 01.03.2024)
3. Статистика фінансового ринку. Національний банк України. URL:<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 01.03.2024)
4. Туристичний барометр 2021-2022 URL:[https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html) (дата звернення: 01.03.2024)
5. Seasonal Credit and Tourism: Boosting the Hospitality Industry - FasterCapital (2023). *Faster Capital*. URL: <https://fastercapital.com/content/Seasonal-Credit-and-Tourism--Boosting-the-Hospitality-Industry.html>
6. Zhang, C.; Liu, Y.; Pu, Z. How Digital Financial Inclusion Boosts Tourism: Evidence from Chinese Cities. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* 2023, 18, 1619–1636. URL:<https://doi.org/10.3390/jtaer18030082>

**Надтока Максим Олексійович,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет охорони здоров'я  
України імені П.Л. Шупика,  
м. Київ, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЧАСТИНІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСІВ**

Із 2016 році в Україні запрацювала та стала обов'язковою для застосування для публічних замовників електронна система проведення публічних закупівель - ProZorro. Метою створення системи було зробити процедури закупівлі загальнодоступними, із можливістю їх суспільного моніторингу та ефективного проведення, зменшити витрати коштів держави та подолати наявні у секторі публічних замовлень ознаки корупційних проявів. За даними Урядового Порталу України обсяги закупівель, які були проведені через систему ProZorro у 2023 році зросли порівняно з 2022 роком та склали близько 480 млрд грн. ProZorro повідомляє про проведення близько 255 тис. завершених процедур торгів з загальною кількістю близько 35 тис. учасників. Усього ж за результатами 2023 року за завершеними процедурами замовниками було знижено ціну своїх закупівель на близько 37 млрд грн від початкової очікуваної вартості. На жаль, статистичні цифри не завжди відображують реальну ситуацію, яка складається у секторі публічних закупівель. Аналітичні матеріали та дані про вартісні показники укладених договорів, ризик помилкового розрахунку початкової очікуваної вартості, строки здійснення закупівельних процедур, а також можливі прояви корупційної складової та недостатній рівень моніторингу, що залишається на державних підприємствах, вказують на те, що ця галузь потребує подальшого вдосконалення, продовження гармонізації з Європейським законодавством та удосконаленням процесів проведення публічної закупівлі, адаптованої до сучасних реалій українського сектору державних замовлень та як один з перспективних напрямків забезпечення сталого розвитку країни. Проблематика публічних закупівель під час воєнного стану розглядаються в тому числі в статті Артеменко О.В., Волкова Л.О., Світличного О.П. «Деякі особливості публічних закупівель під час воєнного стану» [1]. Разом з тим відсутнім є розгляд питання щодо галузевої та фахової підготовки виконавців, що залучаються для організації процедури закупівель на державних підприємстві так впливають на ухвалення безпосередньо управлінських рішень у частині проведення закупівельної діяльності.

**Мета.** Аналіз можливостей щодо поліпшення проведення закупівельної діяльності, використовуючи Директиву Європейського Парламенту і Ради 2014/24/ЄС від 26 лютого 2014 року про публічні закупівлі [2] та досвід останніх досліджень щодо ефективності їх застосування у країнах ЄС у відповідності до Спеціального звіту Європейського суду аудиторів

28/2023 [3], а також наявної інформації щодо існуючих та перспективних напрацювань у сфері публічних закупівель у відповідності до нової «Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024 – 2026 роки»[4] в Україні.

Незважаючи на загальну законодавчу регламентацію процесу публічних закупівель, це питання залишається одним з найактуальніших та тих, що потребують значних доопрацювань, особливо стосовно великих державних підприємств, які проводять багато різноманітних закупівель у абсолютно різних галузевих напрямках. Від початку процесу планування закупівлі, обґрунтування необхідності здійснення замовлення, включення закупівлі до фінансового плану на наступний рік до самої тендерної процедури, складання технічної специфікації та підписання договору на поставку товарів/надання послуг може минути значна кількість часу. Більш того, до процесу закупівлі на великих підприємствах залучається велика кількість працівників – структурні підрозділи, апарати керування, керівництво, відділи матеріально технічного забезпечення, тендерний (закупівельний) відділ та інші. Незлагоджений механізм спільної роботи між ними, недосконалість процесів управління можуть призвести до того, що закупівля буде проведена неефективно та схвалені помилкові управлінські рішення. Це створює ризики надлишкової витрати державних коштів, несвоєчасної поставки товарно-матеріальних цінностей на підприємство, великої втрати часу на проведення закупівлі, корупційних зловживань тощо. Після впровадження системи Prozorro розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 року № 175-р [4] було визначено «Стратегію реформування системи публічних закупівель де передбачено імплементацію до актуальних нормативних актів Європейського Союзу, в тому числі таких як Директива 2014/24/ЄС від 26 лютого 2014 року про публічні закупівлі. Однією з організацій, що в тому числі досліджує публічні закупівлі в ЄС, є Європейський суд аудиторів (ЄСА). ЄСА в останньому звіті повідомляє, що реформа директив публічних закупівель ЄС 2014 року не принесла достатньо результатів, зокрема в частині конкуренції на торгах. ЄСА рекомендує уточнити та визначити пріоритети цілей публічних закупівель, усунути прогалини в зібраних даних про державні закупівлі, вдосконалити інструменти моніторингу, щоб забезпечити кращий аналіз, поглибити дослідження першопричин, а також запропонувати план дій подолання основних перешкод для конкуренції в державних закупівлях. В Україні так само існує брак конкуренції на торгах та багато іншою проблематики сфери публічних замовлень, а ухвалення управлінських рішень часто стає предметом розслідувань контролюючих органів. Дослідження та вдосконалення публічного сектору закупівель потребує фахового підходу з використанням досвіду у відповідних галузях.

Фахівець державного підприємства, що займається закупівлею має бути не тільки обізнаний у загальних питаннях щодо торговельних відносин та конкуренції на ринку, він має бути фахівцем відповідної галузі, знати

тенденції ринку і його специфіку, мати можливість оцінки визначених критеріїв предмета закупівлі, оцінити надійність постачальника тощо.

Відповідно до «Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024 - 2026 роки» [5] запланована відповідна професіоналізація публічних закупівель, одними з завдань якої є: підвищення ефективності регулювання професійної діяльності суб'єктів сфери публічних закупівель з визначенням їх рівнів, структури компетенцій та організаційної архітектури замовників і запровадженням рекомендацій та нормативно-правових актів, які встановлюють відповідні вимоги; впровадження заходів, пов'язаних з професійним розвитком та навчанням; розширення компетенцій у сфері публічних закупівель на центральному та регіональному рівні. Одними з важливих очікуваних результатів є: розроблення та затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель; розроблення та доведення до суб'єктів сфери публічних закупівель онлайн-курсів навчання щодо публічних закупівель для представників бізнесу, громадян та активістів; підготовка та доведення до суб'єктів сфери публічних закупівель онлайн-курсів навчання щодо порядку використання, пошуку та аналітики інформації, яка наявна в електронній системі закупівель, з використанням безоплатних модулів аналітики; підготовка та доведення до суб'єктів сфери публічних закупівель методологічних рекомендацій щодо аналізу ефективності здійснення публічних закупівель.

**Висновки.** У контексті сучасних процесів для покращення загальноекономічної ситуації пропонуються наступні рішення щодо удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень на шляху сталого розвитку у сфері публічних закупівель: подальше удосконалення та перегляд деяких норм Закону України «Про публічні закупівлі» [6], зміна методів та підходів до проведення торгів в Україні у сучасних реаліях з відповідною автоматизацією більшої кількості процесів, що задіяні у процедурі закупівлі; регламентація законодавства у частині впровадження чітких критеріїв кваліфікації фахівців з публічних закупівель у відповідних галузях, що визначають технічні специфікації, складають тендерну документацію тощо, а також чітке визначення критеріїв для оцінки якості проведеної ними роботи; впровадження відповідних визнаних на державному рівні систем аналітики із впровадженням автоматизованих процесів проведення аналітичної діяльності для учасників та замовників торгів; створення інституції атестованих фахівців-аналітиків відповідних ринків та галузей із визначеними кваліфікаційними вимогами та критеріями оцінки якості їх роботи із можливістю залучення цих фахівців до процесів здійснення публічних закупівель; методологічне забезпечення на рівні нормативно-правових актів відповідної діяльності; дослідження та виявлення всіх можливих ризиків у системі ухвалення управлінських рішень, що існують на підприємстві у процесі здійснення закупівель; чітка регламентація діяльності підприємств із використанням автоматизованих систем у частині ухвалення управлінських рішень; удосконалення нормативної бази з метою можливості підтвердження

відповідності регламентації процесів закупівель на підприємстві визначеним критеріям якості, що встановлені державою, тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Артеменко О. В., Волкова Л. О., Світличний О. П. *Деякі особливості публічних закупівель під час воєнного стану*. Аналітично-порівняльне правознавство. № 1. 2023. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.50>
2. Про державні закупівлі та відміні директиви 2004/18/ЄС (Директива). №2014/24/ЄС. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0024> (дата звернення: 25.03.2024)
3. Державні закупівлі в ЄС. Європейський суд аудиторів (Спеціальний звіт) 28/2023. 2023. URL: <https://www.esa.europa.eu/en/publications?ref=SR-2023-28> (дата звернення: 25.03.2024)
4. Про Стратегію реформування системи публічних закупівель. Кабінет Міністрів України, (Розпорядження) № 175-р. 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.03.2024)
5. Стратегія реформування системи публічних закупівель на 2024 - 2026 роки. Кабінет Міністрів України (Розпорядження). № 76-р (2024) URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-reformuvannia-systemy-pub-a76r> (дата звернення: 25.03.2024)
6. Про публічні закупівлі. Закон України. 922-VIII (2016) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 25.03.2024)

#### **Нестеренко Оксана Михайлівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та  
економічних методів управління  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

#### **Грибанова Ангеліна Андріївна,**

студентка четвертого курсу  
спеціальності «Економіка та економічна політика»  
кафедри економічної теорії та економічних методів управління  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

### **ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РИНКУ ПРАЦІ**

Для будь-якої країни світу головним завданням є її успішний розвиток, активна взаємодія з іншими країнами. Звісно для цих кроків необхідна активна та головне швидка модернізація економіки. Під поняттям



«модернізація» мається на увазі впровадження в економіку держави новітніх технологій, які допоможуть збільшити темпи економічного зростання, продажів та вивести економіку на більш високий рівень розвитку. Інноваційні механізми дозволяють зробити продукцію більш інноваційною та конкурентоспроможною на різних ринках : як на зовнішньому так й на внутрішньому.

**Метою роботи** є сучасний аналіз наявної інноваційної політики. Розглянути становище інноваційних змін на території України. Визначити напрямки активної діяльності задля забезпечення активного цифрового розвитку.

Ми живемо в швидкоплинному світі, де кожної хвилини відбуваються зміни. Вони торкаються майже кожної сфери життя, змінюють їх та надають нового характеру та вигляду. Адже як всім відомо у конкурентній боротьбі перемагають країни, які змінюють свою економіку на краще, орієнтуються на цифровізацію торгівлі.

Головною проблемою України є те, що вона незважаючи на вагомий ресурсний потенціал, все ще є залежною від імпортової продукції. На жаль на сучасному етапі розвитку удосконалення стану економіки є чи не найголовнішою та гострою проблемою. Зміни необхідно застосовувати відповідно до інноваційної політики. Стимулювання цифрової модернізації необхідні в наш час як ніколи, адже сьогодні нам диктує нові правила та не залишає без уваги введення в наше життя більш якісних, точних та зручних технологій.

Задля встановлення правильних стратегій розвитку необхідно визначити пріоритетні напрями, задля створення максимально сприятливий осередок для розвитку технологій й визначити основні бар'єри, які заважають вийти Україні на новий рівень цифрових технологій. Covid-19 швидко дав зрозуміти, що цифрові технології – невід'ємна частина повсякденного життя. Мережа Інтернет врятувала як робочі місця так і взагалі життя всього населення світу. За зовсім маленький відрізок часу епідемія змогла значно збільшити та прискорити темпи прогресу.

Під час локдаунів активно збільшувався попит на онлайн-послуги. Саме під час важких часів, активно розвивався додаток «Дія». Він є доволі новим, адже виник чотири роки тому. За його допомогою можна не лише завжди при собі мати всі необхідні документи, а й отримати велику кількість довідок без черг та великої кількості витраченого часу.

Виділимо основні бар'єри, які заважають Україні стати на шлях інноваційного розвитку:

1. Вартість технологій. Звісно очкувати що нові технології можна буде придбати за копійки – це марно. Адже за кожним нововведенням стоїть плідна праця великої кількості людей, тому логічно що його вартість буде вища за середню і нажаль можливо не доступна для деяких верств населення;

2. Відсутність цифрових навичок. Звісно молоде покоління з самого дитинства має змогу навчатися нових технологіях, адже зростає в такому середовищі. Довкола велика кількість гаджетів, тому сучасні діти з самого

дитинства володіють великою кількістю вмінь на навичок, які в подальшому будуть тільки зростати. Проблема складається з літніми людьми, які жили все життя без телефонів та інших інструментів зв'язку і різко в їх життя прийшла цифровізація;

3. Некомпетентність сфери бізнесу. Підприємства які функціонували й до цифровізації сприймають її не з захопленням, адже цей процес передбачає введення нових технологій та гаджетів у виробництві, а отже роботодавці зобов'язані організувати додаткові курси та навчання для своїх робітників для збільшення компетентності роботи з даними;

4. Нестача фахівців та винахідників у галузі ОТ (operational technology). Нажаль через пандемію та воєнне вторгнення частина висококваліфікованих робітників покинули межі України й тим самим спричинило нестачу розробників новітніх технологій;

5. Відсутність конкретних стратегій та державних програм;

6. Фінансова нестача для роботи українських підприємств на світовому рівні;

7. Присутність законодавчих бар'єрів. Відсутність технологічної нейтральності.

8. Нестача постачальників хмарних послуг [1].

Можемо зазначити, що на даному етапі в Україні є багато перепон, які заважають її активному розвитку. Та як нам не відстати на шляху до майбутнього? Необхідно створити команду та технології, які зможуть пристосуватись до нових викликів.

Розглянемо п'ять кроків, які допоможуть нашій країні впевнено рухатися сходинками інноваційного розвитку:

1. Створити всі процеси підприємства максимально технологічними. Це не значить, що потрібно повністю всі процеси віддати технологія, а лише визначити сфери, там де технології будуть прискорювати й полегшувати процеси;

2. Просувати й приймати зміни. Аби залишитись в тренді, доводиться докладати багато зусиль. Ставши на шлях цифровізації, необхідно триматися цього шляхи, хоч і доведеться виходити з зони комфорту, аби зробити бізнес сучасним інноваційним та продуктивним;

3. Зробити інновації основним пріоритетом. Надважливо тримати руку на пульсі. Важливо йти на рівні з інноваціями, вони вказують шлях до продуктивного бізнесу;

4. Обрати ключові показники ефективності. Компанія повинна виділити для себе показники, які допомагають їй формувати в собі стратегічні й тактичні цілі;

5. Збільшити кількість фінансового забезпечення для новітніх розробок;

6. Заохочувати населення до навчання та розвитку технологій [2].

**Висновки.** Глобальний розвиток цифровізації в Україні почався лише чотири роки тому, з виникненням застосунку «Дія». Інноваційні зміни є актуальними й в наш час, повномасштабна війна також стала викликом для

нашого інноваційного розвитку. Різноманітні збори та донати здійснюються на спеціальні цифрові картки. Наша країна впевненими кроками йде дорогою розвитку та наближаємось до Європейського Союзу. Україна активно узгоджує законодавство цієї сфери з законодавством ЄС, створює правову базу для легалізації нового віртуального ринку.

Треба тверезо оцінювати ситуацію, і усвідомлювати, що є багато є над чим працювати. Основне завдання інноваційних процесів підвищити рівень життя нашого населення, зробити його більш доступним, комфортним та легким, вивести економіку на європейський рівень та забезпечити її сталий розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Діджиталізація, яку не зупинила навіть війна. URL: <http://www.golos.com.ua/article/374761> (дата звернення: 21.03.2024).
2. Діджиталізація: як не відстати на шляху до майбутнього. URL: <https://kmb.ua/ua/article/digital-future> (дата звернення: 22.03.2024).

#### **Пакуліна Алефтина Анатоліївна,**

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

#### **Богомолва Анастасія Геннадіївна,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти

кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

### **РОЛЬ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій та швидкими змінами в сучасному світі, діджиталізація стає необхідністю для підприємств будь-якого рівня та галузі. Сьогодні важливо не лише пристосовуватись до нових умов, а й активно впроваджувати цифрові технології для підтримки конкурентоспроможності. Адже підприємства, які не використовують можливості діджиталізації, ризикують втратити свої позиції на ринку та опинитися поза зоною конкурентоспроможності.

Розвиток інформаційних технологій відкриває перед підприємствами безліч можливостей для підвищення ефективності та зростання прибутковості. Впровадження цифрових інновацій дозволяє автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та покращує взаємодію з клієнтами та партнерами. Наприклад, автоматизація виробничих процесів дозволяє підприємствам знизити витрати на робочу силу та покращити якість продукції. Інтеграція цифрових

технологій у виробничі процеси дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечує більшу гнучкість в управлінні виробництвом. Завдяки автоматизації зменшується кількість помилок та підвищується точність виконання завдань, що сприяє зростанню продуктивності та підвищенню якості продукції.

Використання цифрових каналів маркетингу дозволяє підприємствам досягати більшої аудиторії та збільшувати обсяги продажів. Електронна комерція надає можливість клієнтам здійснювати покупки онлайн, що підвищує зручність та швидкість обслуговування. Цифровий маркетинг відкриває перед компаніями нові шляхи для взаємодії з клієнтами, дозволяючи створювати персоналізовані пропозиції та таргетовану рекламу, що значно підвищує ефективність маркетингових кампаній [1].

Розробка цифрових продуктів відкриває нові ринки та можливості для підприємств. Цифрові сервіси дозволяють підприємствам розширити спектр послуг та підвищити рівень задоволення клієнтів. Впровадження нових технологій, таких як мобільні додатки, платформи для електронної комерції та інші цифрові рішення, допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним вимогам ринку.

Застосування аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє підприємствам отримувати цінні інсайти щодо поведінки клієнтів та ефективності своїх процесів. Це дає можливість приймати обґрунтовані рішення, які сприяють оптимізації бізнес-стратегій та підвищенню прибутковості. За допомогою аналізу великих обсягів даних компанії можуть прогнозувати тенденції на ринку, виявляти нові можливості для розвитку та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Віртуальна та доповнена реальність дозволяють створювати інтерактивний досвід для споживачів, залучаючи їх до взаємодії з продуктом або брендом на новому рівні. Віртуальні шоуруми, інтерактивні презентації продуктів та віртуальні тури стали ефективними інструментами для залучення клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Ці технології допомагають підприємствам надавати клієнтам унікальний досвід, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку з брендом.

Розвиток інтернету речей відкриває нові можливості для маркетингу. Смарт-пристрої, підключені до інтернету, можуть збирати дані про поведінку споживачів, що дозволяє компаніям ще краще розуміти своїх клієнтів та адаптувати свої пропозиції відповідно до їхніх потреб. Наприклад, холодильники, які відслідковують запаси продуктів та самостійно замовляють необхідні товари, створюють нові можливості для персоналізованих маркетингових кампаній.

Сучасні програми лояльності стають все більш інноваційними та інтерактивними. Вони включають в себе не лише традиційні знижки та бонуси, але й інтеграцію з мобільними додатками, гейміфікацію та соціальні мережі. Це дозволяє створювати більш залучаючий досвід для клієнтів та стимулювати їх до повторних покупок. Програми лояльності допомагають підприємствам утримувати клієнтів, підвищувати їхню задоволеність та

збільшувати обсяги продажів. Маркетинг на основі досвіду передбачає створення унікальних та запам'ятовуваних вражень для споживачів, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку з брендом. Організація заходів, поп-ап магазинів, інтерактивних виставок та інших подій дозволяє брендам створювати безпосередній контакт з аудиторією та залишати незабутні враження. Це допомагає підприємствам виділятися на ринку та залучати нових клієнтів.

Успішна диджиталізація вимагає не лише технічних знань та фінансових інвестицій, але й культурних змін у внутрішній організації підприємства. Компанії повинні бути готові до постійного навчання та інноваційного мислення, а також створення сприятливого середовища для розвитку цифрової культури серед персоналу. Це включає впровадження нових підходів до управління, розвиток компетенцій працівників та підтримку їхньої мотивації до освоєння нових технологій.

Разом із перевагами, диджиталізація також несе певні виклики та ризики. Серед них можна виділити питання кібербезпеки, проблеми з приватністю даних та виключення частини населення від новітніх технологій. Підприємства повинні приділяти належну увагу цим аспектам та розробляти стратегії мінімізації ризиків. Це включає інвестування в безпеку інформаційних систем, розробку політик захисту даних та забезпечення доступу до технологій для всіх категорій населення.

Диджиталізація відіграє ключову роль у розвитку сучасних підприємств та формуванні їх конкурентоспроможності в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища. Впровадження цифрових технологій стає не лише питанням ефективності, але й стратегічною необхідністю для успішної діяльності у будь-якій галузі. Ключовими перевагами диджиталізації для підприємств є підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат, поліпшення якості продукції та послуг, збільшення швидкості прийняття управлінських рішень та здатність швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Варто відзначити, що успішна диджиталізація вимагає не лише технічних знань та фінансових інвестицій, але й культурних змін у внутрішній організації підприємства. Компанії повинні бути готові до постійного навчання та інноваційного мислення, а також створення сприятливого середовища для розвитку цифрової культури серед персоналу. Однак, разом із перевагами, диджиталізація також несе певні виклики та ризики, такі як кібербезпека, проблеми з приватністю даних та виключення частини населення від новітніх технологій. Тому важливо, щоб підприємства приділяли належну увагу цим аспектам та розробляли стратегії мінімізації ризиків. У цілому, диджиталізація є важливим фактором, що формує майбутнє сучасних підприємств. І в тій чи іншій формі вона стане невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, який має намір просуватися вперед у світі, де технології визначають темпи розвитку та успіху їх компаній. Розвиток диджиталізації вимагає постійного інвестування у новітні технології, підтримку інновацій та адаптацію до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Один з аспектів, який стає все більш важливим у контексті диджиталізації, - це аналіз великих обсягів даних. Великі дані дозволяють підприємствам отримувати цінну інформацію про ринок, клієнтів та власні операції. Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам виявляти нові тренди, передбачати попит на продукти та послуги, а також оптимізувати свої бізнес-процеси. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання в аналізі даних надає можливість виявляти приховані закономірності та приймати більш обґрунтовані рішення [1].

Інший важливий аспект – це кібербезпека. В умовах зростаючої кількості кібератак та витоків даних, забезпечення безпеки інформаційних систем стає ключовим завданням для будь-якого підприємства. Захист даних клієнтів та комерційної інформації від несанкціонованого доступу є пріоритетом. Підприємства повинні інвестувати у сучасні рішення з кібербезпеки, розробляти політики безпеки та проводити регулярні навчання для персоналу щодо безпечного використання інформаційних технологій.

Соціальні мережі відіграють все більшу роль у маркетингових стратегіях компаній. Вони надають можливість безпосередньої взаємодії з клієнтами, що дозволяє швидко реагувати на їхні потреби та запити. Використання соціальних мереж для просування бренду та продуктів дозволяє значно збільшити охоплення аудиторії. Крім того, аналіз даних з соціальних мереж надає можливість отримувати цінні інсайти щодо поведінки та вподобань клієнтів.

Мобільні технології також відіграють важливу роль у процесі диджиталізації. Зростання кількості користувачів мобільних пристроїв змушує підприємства адаптувати свої стратегії під мобільну аудиторію. Розробка мобільних додатків, оптимізація веб-сайтів для мобільних пристроїв та використання мобільної реклами стають необхідними складовими успішної маркетингової стратегії.

Діджиталізація також впливає на логістичні та ланцюги постачання. Впровадження цифрових технологій у логістиці дозволяє оптимізувати маршрути, зменшити витрати та покращити точність доставки. Системи управління запасами, що використовують штучний інтелект, дозволяють прогнозувати попит та уникати дефіциту або надлишку товарів. Це сприяє підвищенню ефективності та зменшенню витрат на зберігання та транспортування.

Одним з важливих аспектів диджиталізації є впровадження електронного документообігу. Перехід від паперових до електронних документів дозволяє значно скоротити час на обробку документів, зменшити витрати на папір та архівування, а також підвищити точність та доступність інформації. Електронний документообіг також сприяє зменшенню ризиків втрати або пошкодження документів.

Розвиток хмарних технологій відкриває нові можливості для підприємств у сфері зберігання та обробки даних. Використання хмарних сервісів дозволяє зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру, підвищити гнучкість та масштабованість бізнес-процесів. Хмарні технології також

забезпечують доступ до даних та додатків з будь-якого місця та в будь-який час, що сприяє підвищенню ефективності роботи та швидкості прийняття рішень.

Диджиталізація також змінює підходи до управління персоналом. Використання цифрових інструментів для управління кадрами дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращити комунікацію та співпрацю між співробітниками, а також забезпечити більш ефективне управління талантами. Платформи для дистанційної роботи, інструменти для онлайн-навчання та системи для оцінки та мотивації персоналу стають важливими складовими сучасного управління персоналом.

Успішна диджиталізація вимагає не лише впровадження нових технологій, але й змін у підходах до управління. Підприємства повинні бути готові до інновацій, постійного навчання та адаптації до змін. Це вимагає розвитку культури, що підтримує інновації, стимулює творчий підхід та забезпечує готовність до змін. Лідери підприємств повинні бути готові до нових викликів, підтримувати ініціативи з диджиталізації та сприяти розвитку цифрових компетенцій серед співробітників [1].

Таким чином, диджиталізація відіграє ключову роль у розвитку сучасних підприємств, формуючи їх конкурентоспроможність та забезпечуючи успіх у швидко змінюваному бізнес-середовищі. Вона відкриває нові можливості для зростання, підвищення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами. Однак для досягнення успіху підприємства повинні бути готові до інновацій, постійного навчання та змін, а також приділяти належну увагу питанням кібербезпеки та приватності даних. Диджиталізація стає невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним та успішним у сучасному світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3 (29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (дата звернення: 25.03.2024)

**Пакуліна Алефтина Анатоліївна,**

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

**Богомолова Анастасія Геннадіївна,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти

кафедри економіки та маркетингу, доцент

Харківського національного університету

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

### **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ**

Останні роки свідчать про стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) і його вплив на всі сфери суспільства. Однією з галузей, яка найбільше виграє від цього розвитку, є маркетинг. Сьогодні маркетологи стикаються з необхідністю адаптації до швидкозмінюваних умов ринку, постійного пошуку нових методів привертання уваги аудиторії та оптимізації витрат на рекламу. В цьому контексті використання штучного інтелекту стає необхідністю для досягнення конкурентних переваг та ефективного ведення маркетингових кампаній.

Штучний інтелект дозволяє маркетологам аналізувати великі обсяги даних та виділяти з них важливу інформацію, що раніше була недосяжною. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати тенденції на ринку та адаптувати маркетингові стратегії в реальному часі. Відтак, маркетологи стають більш гнучкими у відповіді на зміни на ринку, що дозволяє їм ефективніше взаємодіяти з аудиторією та підвищує їхню конкурентоспроможність.

Окрім того, зростання конкуренції на ринку та зміна уявлень споживачів про рекламу ставить перед маркетологами нові виклики. Традиційні методи реклами стають менш ефективними, тому необхідно постійно шукати нові способи привертання уваги аудиторії. В цьому контексті роль штучного інтелекту виявляється найбільш актуальною, оскільки він дозволяє аналізувати поведінку споживачів та створювати персоналізовані стратегії комунікації, що забезпечує більший ефект від маркетингових заходів [1].

**Метою** цього дослідження є глибокий аналіз потенціалу штучного інтелекту в сфері маркетингу та виявлення основних напрямків застосування цих технологій для автоматизації маркетингових процесів. Перш за все, ми прагнемо ретельно розглянути, як ШІ може поліпшити аналіз ринку та допомогти маркетологам зрозуміти попит на продукцію чи послуги. Виходячи з цього, ми ставимо перед собою завдання дослідити можливості



використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування тенденцій у споживчому ринку.

Друга мета нашого дослідження - розглянути роль штучного інтелекту у впровадженні персоналізованих маркетингових стратегій. Ми прагнемо з'ясувати, як саме ШІ може адаптувати рекламні кампанії до індивідуальних потреб та уподобань кожного користувача, щоб максимізувати ефективність комунікації та збільшити конверсію. Крім того, ми маємо на меті розглянути вплив штучного інтелекту на процеси аналізу та прогнозування трендів у маркетингу. Наша увага буде зосереджена на тому, як ШІ може допомогти маркетологам оперативним чином реагувати на зміни в ринковій ситуації та адаптувати свої стратегії з мінімальними втратами.

Штучний інтелект стає ключовим інструментом для аналізу даних та визначення маркетингових стратегій, спроможним оперативним чином реагувати на зміни в ринковій ситуації та попереджувати тренди. Використання алгоритмів машинного навчання для персоналізованої реклами дозволяє створювати персоналізовані рекламні кампанії, адаптовані під конкретні потреби та інтереси кожного клієнта. За допомогою штучного інтелекту можливо автоматизувати процес аналізу великого обсягу даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку та прогнозувати майбутні тренди. Інтелектуальні системи можуть аналізувати ефективність контенту та стратегій маркетингу, що дозволяє оптимізувати їх для досягнення кращих результатів.

Попри значні переваги, впровадження ШІ в маркетинг вимагає великої уваги до етичних питань, а також компетентності в користуванні цими технологіями. Штучний інтелект стає визначальним фактором у сучасній маркетинговій практиці, і наші дослідження це підтверджують. Він не лише полегшує виявлення та аналіз великих обсягів даних, але й забезпечує маркетологів інноваційними інструментами для ведення успішних кампаній. Отже, використання штучного інтелекту в маркетингу стає необхідністю для бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним у цифрову епоху [1].

Проте, разом із потужними можливостями, що пропонує ШІ, приходять і виклики. Один із них – це питання етики та конфіденційності даних, оскільки використання алгоритмів машинного навчання може породжувати проблеми з приватністю користувачів. Тому важливо розробляти етичні стандарти та правові рамки для використання ШІ в маркетингу, щоб забезпечити захист інтересів споживачів. Далі, важливо враховувати, що успішне впровадження штучного інтелекту в маркетингові стратегії вимагає великої кількості даних для навчання алгоритмів. Тому компаніям слід інвестувати в системи збору та обробки даних, а також у підготовку кваліфікованих фахівців, здатних аналізувати ці дані та використовувати їх для створення успішних стратегій маркетингу.

Крім того, важливо пам'ятати, що штучний інтелект - це інструмент, який слід використовувати ретельно та обдуманно. Маркетологи повинні бути готові до того, що автоматизація маркетингових процесів за допомогою ШІ

може не завжди дати очікувані результати, і в деяких випадках вони можуть виявитися менш ефективними, ніж традиційні методи. Урешті, необхідно зазначити, що штучний інтелект - це еволюційний процес, і його застосування в маркетингу буде продовжуватися й розвиватися в майбутньому. Тому важливо бути в курсі останніх тенденцій у цій сфері та постійно вдосконалювати свої навички, щоб успішно використовувати ці технології для досягнення своїх маркетингових цілей.

Впровадження ШІ в маркетинг може значно змінити підходи до взаємодії з клієнтами. За допомогою алгоритмів можна створювати детальні профілі клієнтів на основі їх поведінки та уподобань, що дозволяє маркетологам пропонувати саме ті продукти та послуги, які найкраще відповідають потребам споживачів. Наприклад, платформи електронної комерції можуть використовувати ШІ для рекомендації товарів, які найбільш ймовірно зацікавлять покупців, що значно підвищує рівень продажів і задоволеність клієнтів.

Іншим важливим аспектом є оптимізація рекламних кампаній. Штучний інтелект дозволяє автоматично тестувати різні варіанти рекламних оголошень, аналізувати їх ефективність та обирати найкращі з них для подальшого використання. Це дозволяє значно знизити витрати на рекламу та підвищити її ефективність. Крім того, алгоритми ШІ можуть автоматично налаштовувати параметри рекламних кампаній в реальному часі, що забезпечує їх максимально ефективну роботу [1].

Впровадження ШІ також допомагає у вирішенні завдань пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Чат-боти та віртуальні асистенти, оснащені штучним інтелектом, можуть забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, швидко відповідати на запити та вирішувати проблеми. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й дозволяє знизити навантаження на співробітників компанії.

Серед інших переваг ШІ для маркетингу можна виділити можливість проведення аналізу настроїв споживачів. Штучний інтелект може аналізувати коментарі, відгуки та пости в соціальних мережах, визначати загальний настрій аудиторії щодо бренду або продукту та надавати рекомендації щодо поліпшення іміджу компанії. Це дозволяє оперативно реагувати на негативні відгуки та зміцнювати позитивний образ компанії.

Не можна не згадати і про виклики, пов'язані з впровадженням ШІ в маркетинг. Окрім питань етики та конфіденційності даних, однією з головних проблем є необхідність постійного оновлення знань та навичок співробітників. Технології швидко розвиваються, і для ефективного використання ШІ в маркетингу потрібні висококваліфіковані фахівці, які здатні працювати з новітніми інструментами та методами. Тому компаніям варто інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників.

Таким чином, використання штучного інтелекту для автоматизації маркетингу має великий потенціал та може стати ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Проте, для досягнення максимальних результатів важливо ретельно підходити до впровадження цих технологій, враховувати можливі виклики та постійно вдосконалювати свої навички та знання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стюблюк Н.Ф. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 462 – 466. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/79.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf) (дата звернення: 25.03.2024)

**Птахіна Ольга Миколаївна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ І ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

2022 рік приніс Україні величезні виклики через повномасштабне вторгнення росії, наслідком якого стали людські жертви, економічний занепад та величезні збитки. Завжди соціальна і гуманітарна політика відігравала доволі важливу роль у процесі суспільної життєдіяльності та системі національної економіки загалом. Саме зараз соціальна і гуманітарна політика держави набула виняткової актуальності, оскільки від ефективності її реалізації залежить не лише стабільність суспільного розвитку, але й стан національної безпеки країни.

**Мета.** Визначити основні напрями соціальної і гуманітарної політики України в умовах воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало викликом для всіх сфер — не винятком стала гуманітарна і соціальна, яка опікується вразливими, мало захищеними та незахищеними категоріями населення. З кожним днем російської агресії все більше зростає кількість громадян, які потребують від держави різного роду соціальної та гуманітарної допомоги.

Праці таких науковців як О. Безпаленко, Д. Добровольський, К. Маркевич, М. Міщенко, О. Пищуліна, К. Рещук, Л. Сіньова, В. Юрчишин та інші були присвячені питанням соціально-гуманітарної політики, але наразі не має єдиного визначення сутності поняття соціально-гуманітарна політика. Ми згодні з думкою фахівців, що під даним терміном слід вважати своєрідний комплекс заходів, орієнтованих на реалізацію державних соціальних функцій, забезпечення соціально-гуманітарної роботи держави, суспільних прав та інтересів, соціально-гуманітарного розвитку та покращення рівня суспільної життєдіяльності в цілому [2]. Отже, метою соціально-гуманітарної політики є створення сприятливих передумов для організації та ефективного розвитку суспільних відносин, самореалізації творчих здібностей, а також задоволення суспільних потреб.

На даний час Уряд докладає чимало зусиль для вирішення проблем в соціальній та гуманітарній сферах. Уряд зосередився, за підтримки міжнародних партнерів, на критично важливих соціальних видатках для подолання кризи та боротьби зі зростанням бідності. Воєнні дії на території нашої держави на сьогоднішній день вже заподіяли величезних втрат серед населення, а також спричинили зростання кількості поранених та скалічених не тільки військовослужбовців, але й цивільних людей. За результатами оперативного зведення Управління ООН з координації гуманітарних питань (UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs) тільки у період з січня по березень 2024 року 14,6 млн людей сьогодні потребують гуманітарної допомоги, 3,7 млн є внутрішньо переміщеними особами (рис.1) [5].



**Рис.1. Оперативне зведення Управління ООН по координації гуманітарних питань**

Соціальна політика України продовжує врівноважувати фіскальні обмеження та підтримку населення, постраждалого від війни, фокусуючись на наявних програмах соціального захисту та допомозі, яка залежить від доходів. Одне з головних завдань Міністерства соціальної політики та сфери соціального захисту – забезпечити наших громадян своєчасною, доступною, якісною підтримкою, побудувати систему надання соціальних послуг та здійснення соціальної роботи, наближену до кращих європейських практик. Сутність соціальних послуг полягає в тому, що вони надаються людям, які опинились у біді і не можуть самостійно з цим впоратись. Надання соціальних послуг регулюється Законом України „Про соціальні послуги”, яким встановлено, що надання соціальних послуг здійснюється шляхом ведення випадку, що включає низку етапів (аналіз заяви, оцінювання потреб, визначення середньомісячного сукупного доходу заявника, прийняття рішення, розроблення індивідуального плану, укладення договору, виконання договору, здійснення моніторингу) і по часу займає до 10 робочих днів. Сьогодні кожен день, кожна година може бути вирішальною для життя і здоров’я людини. Наразі наказ Міністерство соціальної політики від 18.04.2022 № 135 «Про затвердження форми акта про надання повнолітній особі соціальних послуг екстрено (кризово)» доопрацьовується за зауваженнями Міністерства юстиції, після чого акт буде повторно подано на державну реєстрацію. За механізмом екстрено (кризово) можуть надаватись

різні соціальні послуги – догляд вдома та стаціонарний догляд, надання притулку, консультування, соціальний супровід сімей з дітьми, натуральна допомога та інші [МСП]. Наприклад, вдома самотніми залишились громадяни похилого віку, рідні яких виїхали до відносно безпечних територій, і, відповідно, ці громадяни потребували допомоги наших працівників. Тому, організовуючи роботу з надання соціальних послуг в умовах воєнного стану, Міністерство соціальної політики рекомендувало місцевим органам влади працювати за механізмом надання соціальних послуг екстрено (кризово), особливо це стосується громадян, які перебувають на територіях ведення бойових дій та внутрішньо переміщених осіб [3].

Водночас Президентом України Володимиром Зеленським 26 квітня 2022 року було підписано прийнятий Верховною Радою України 14 квітня 2022 року Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях». Прийнятим законом були внесені зміни до законів України «Про соціальні послуги», «Про правовий режим воєнного стану». Також слід зазначити, що було розроблено ряд заходів таких, як: розроблено програму релокації підприємств та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; затверджено Порядок надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні, який визначає умови, механізм виплати та порядок використання коштів для надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за кожен працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття та інших джерел, не заборонених законодавством; спрощено одержання статусу безробітного відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування сфер зайнятості та загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття під час дії воєнного стану» від 21 квітня 2022 р. № 2220-IX; розроблено програму підтримки внутрішньо переміщених осіб; адаптовано соціальну допомогу до воєнних умов; затверджено «Порядок надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні», який визначає механізм надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню в умовах воєнного стану в Україні за рахунок коштів, що надійшли та інше.

У 2024 році гуманітарна спільнота звернулася по 3,11 млрд дол. США для допомоги 8,5 млн людей, із 14,6 мільйона людей, які потребують допомоги в Україні, як зазначено в Плані гуманітарних потреб і реагування. Це фінансування вкрай необхідне для того, щоб гуманітарні організації продовжували працювати в країні та забезпечувати потреби, зокрема у найбільш постраждалих районах. За даними Служби фінансового

моніторингу щодо Плану гуманітарного реагування для України на 2024 рік (unocha.org), менш ніж 20 % необхідних надходжень було отримано на кінець першого кварталу. На кінець лютого допомогу було надано 2,9 мільйона людей.

**Висновки.** Як показали події останніх років, сучасна реальність потребує об'єднання та координації усіх без винятку сфер державної політики (соціальної, культурної, етнопонаціональної, релігійної та інших). Повномасштабне вторгнення Росії в Україну ще раз засвідчило, що наша держава є демократично розвинена та соціально орієнтована країна, в основі якої лежать принципи демократії, свободи слова та правовладдя. Стратегічно важливим завданням держави в умовах воєнного стану є зменшення соціальної нерівності в суспільстві та зростання соціальної та економічної безпеки працездатного населення. Отже, для удосконалення соціальної і гуманітарної політики під час воєнного стану необхідно: розробка гнучких соціальних програм, які можуть швидко адаптуватись до змін у воєнному середовищі та враховувати особливості потреб громадян; розвиток ефективних механізмів реагування на екстренні ситуації, забезпечення надання гуманітарної та іншої допомоги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга): аналіт.доп. / [Сінайко О. О.(кер. авт. кол.), Тищенко Ю. А., Каплан Ю. Б., Михайлова О. Ю., Валецький О. Л. та ін.] ; за заг. ред. Ю. Б. Каплан, Ю.А. Тищенко. Київ : НІСД, 2020. 136 с.
2. Іванов А.В. Соціальна і гуманітарна політика в Україні в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Механізми публічного управління.* Том 34 (73) № 2, 2023. С. 61 –65. URL: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/10.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/10.pdf) (дата звернення 15.04.2024).
3. Міністерство соціальної політики України. URL:<https://www.msp.gov.ua/news/21778.html> (дата звернення 15.04.2024).
4. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022-2023 роки. URL: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/social-na-politika-v-ukraini-u-voennij-cas-2022-2023-roki> (дата звернення 15.04.2024).
5. Управління ООН з координації гуманітарних питань / UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs <https://reports.unocha.org/uk/country/ukraine/> (дата звернення 15.04.2024).

**Седляр Діана Олександрівна,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та економічної освіти  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова  
м. Київ, Україна

**Седляр Михайло Олегович,**  
кандидат економічних наук,  
ліцей «Наукова зміна», м. Київ, Україна  
директор ПП «Вей чжан Україна»  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3126-7800>

## **ЕКОНОМІКА ЩАСТЯ ЯК НОВИЙ ОРІЄНТИР ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Сучасний світ переживає трансформацію уявлень про економіку та її роль у житті суспільства. Традиційна модель, орієнтована на максимізацію ВВП та матеріального багатства, дедалі більше поступається місцем концепції економіки щастя, яка ставить в центр уваги благополуччя та суб'єктивне відчуття щастя людей.

**Метою** дослідження являється визначення сутності економіки щастя як альтернативи державної політики економічного зростання, орієнтованої, головним чином, на зростання ВВП.

Державна політика, яка домінувала протягом кількох останніх століть, мала на меті забезпечити якомога більше (по суті, максимально можливе виходячи з тих чи інших історико-економічних умов) економічне зростання, що проявлялося б у зростанні показника ВВП. Безумовними перевагами такого підходу стало підвищення рівня життя, збільшення доходів та створення нових робочих місць, підвищення добробуту, що проявлялося у покращенні освіти, охорони здоров'я та інших соціальних показників, а також зростання конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Проте багаторічне дотримання даного підходу призвело до накопичення проблем. Щось схоже можна сказати і про ідеї класичного капіталізму, які мають багато переваг для розвитку держав, але і здатні генерувати багато проблем. Наприклад, капіталізм, намагаючись все перетворити на ринок, здатен суттєво посилити конкуренцію в світовому суспільстві, яке в свою чергу, отримує вихідні позитивні наслідки від зростання конкуренції:

1. Стимулювання економічного зростання через вимогу вдосконалення власної економіки задля підвищення конкурентоспроможності. Головна перевага від цього – загальне зростання світової економіки.

2. Зниження цін через намагання «захопити» ринки шляхом цінової конкуренції, від чого виграють споживачі у всьому світі, а також підвищується їх добробут. Тому що за ту ж саму кількість грошей вони можуть придбати більшу кількість товарів

3. Більший вибір через намагання виграти у «неціновій» конкурентній боротьбі. Як наслідок, на світовому ринку з'являється більше різноманітних товарів та послуг, що дає споживачам більше можливостей для вибору.

4. Стимулювання інновацій – одна з головних переваг, що уможливила промисловий переворот та подальшу якісну трансформацію світового суспільства, вимагаючи постійного техніко-технологічного оновлення. У конкурентному середовищі країни змушені постійно впроваджувати інновації, щоб залишатися на ринку, що призводить до розвитку нових технологій, продуктів та методів роботи. Тобто сприяють появі інновацій (не тільки техніко-технологічних, але і організаційних).

5. Створення нових робочих місць, яке відбувається завдяки зростанню конкуренції, а тому призводить і до розширення ринку та створення нових компаній.

6. Підвищення рівня життя – спостерігається через те, що доктрина капіталізму вимагає максимізацію доходів. Отже, це призводить і до зростання доходів працівників, зростання рівня заробітної плати, покращення охорони здоров'я (не через альтруїстичне піклування про працівників, а через намагання мати якомога кращий людський/інтелектуальний капітал) тощо.

Разом з тим, виникають і загострюються інші проблеми: зростання нерівності, поява економічних крих, соціальні проблеми (безробіття, бідність тощо), посилення екологічного навантаження на природу тощо.

Проте державна політика максимізації ВВП вимагає оновлення, тому що зростання матеріального багатства в даний момент часу не завжди те, що потрібно суспільству (в тому числі майбутньому суспільству). Ця теза знаходить підтвердження в наукових працях, які стосуються:

- Парадоксу Естерліна (показує, що зростання ВВП не завжди веде до зростання щастя людей) [12; 13; 14; 15].

- Кризи споживання (коли надмірне захоплення матеріальними благами не гарантує щастя, а може призводити до екологічних та соціальних проблем, особливо для майбутніх поколінь). Дана тема гарно розкрита такими науковцями, як Бодріяр Ж. (суспільство споживання), Зіммель Г. (т.з. «споживання модних тенденцій»), Маркузе Г. (т.з. споживання хибних потреб), Веблен Т. (демонстративне споживання), Гі Дебор (т.з. суспільство спектаклю), Зінченко Н.О. [3; 4; 6; 7; 8].

- Зростання нерівності (мається на увазі, що фокусування лише на ВВП не враховує розподіл суспільного багатства та його вплив на щастя людей) [5; 9; 10; 11].

Наростання вищевказаних проблем разом зі зміною/поширенням суспільних філософсько-психологічних (як приклад, екологічні рухи, вегетаріанство, антиурбанізм тощо) призвели до зародження і розвитку т.з. «економіки щастя». Її розуміють як концепцію, що звертає увагу на мінімізацію особистісного страждання на противагу перманентній максимізації прибутку. Суть цієї теорії полягає в вимірюванні та зростанні



рівня щастя, задоволеності усіх суб'єктів ринку (тобто громадян суспільства). Для цього необхідно:

1. Вивчати фактори, що впливають на щастя. Адже не завжди для людей головним критерієм щастя є матеріальне багатство. Все більшу роль починає відігравати розуміння матеріального багатства, пов'язаного із соціальними зв'язками, здоров'ям (власним, дітей та майбутнього покоління), свободою, відчуттям сенсу життя тощо.

2. Розробляти стратегії для підвищення рівня щастя, яке має стосуватися не тільки зростання кількості благ, зростання ВВП (яке не завжди може чесно перерозподіляється в суспільстві) чи доходів, але і поліпшення умов життя, розвитку освіти та охорони здоров'я, зміцнення соціальних зв'язків тощо.

3. Пошуку та використання альтернативних індикаторів оцінки розвитку держави, наприклад, валове національне щастя, індекс щасливої планети, які враховують не лише економічні показники, але й інші аспекти життя. У зв'язку з цим, все більше країн починають розробку власних індикаторів, які б дозволили дивитися на багатство та благополуччя країни не тільки з матеріалістичної позиції. Бутан був першою країною, яка запропонувала замінити стандартне вимірювання розвитку, що базується на ВВП, на концепцію «валового національного щастя». У 1972 році у Бутані було вперше введено термін «валове національне щастя» і створено відповідне міністерство [1]. Все більше економічно розвинутих країн вважають, що потрібно оцінювати багато різних показників, окрім ВВП, що відображатимуть суспільне багатство. Канада використовує Канадський Індекс Добробуту, який охоплює вісім ключових аспектів, таких як здоров'я, навколишнє середовище, освіта, участь у демократичних процесах, стандарти життя, культура та дозвілля. Британія, Німеччина та інші країни також перейшли до врахування інших показників разом з ВВП. У Новій Зеландії всі урядові витрати розглядаються з урахуванням впливу на добробут майбутніх поколінь, встановлюючи цілі, що охоплюють безпеку, здоров'я, культуру, участь у громадських та політичних процесах, людський та соціальний капітал тощо [2].

Побудова економіки щастя здатне сформуванати для країни ряд важливих переваг:

1. Забезпечити сталий розвиток, адже щасливі люди більш схильні до дбайливого ставлення до довкілля, соціуму тощо.

2. Сформуванати соціальну згуртованість, що забезпечить формування соціального капіталу, зниження рівня транзакційних витрат тощо.

3. Підвищення продуктивності, оскільки щасливі люди більш мотивовані та продуктивні.

Головні складнощі побудови економіки щастя стосуються:

1. Вимірювання щастя, оскільки сама категорія щастя є доволі суб'єктивним поняття, яке залежить від духовного, економічного, соціального релігійного, філософського тощо рівня розвитку суспільства.

2. Розробка ефективних політик, яке стосується необхідності комплексних та багатограних підходів, врахування не тільки власних державних інтересів, але і світових (глобальних).

3. Зміна пріоритетів, що є одним із найскладніших кроків. Оскільки перехід від економіки зростання до економіки щастя потребує переосмислення цінностей та цілей суспільства, які неможливо швидко змінити або насильно «насадити».

Отже, економіка щастя – це не просто нова теорія, а необхідний крок до більш справедливого, стійкого та щасливого світу. Її впровадження потребує зусиль з боку урядів, бізнесу та громадянського суспільства, але потенційні винагороди можуть бути досить значні. Важливо зазначити, що максимізація ВВП не завжди є найкращим способом для покращення добробуту населення. Існують й інші фактори, які слід враховувати, такі як рівень нерівності, стан довкілля та якість життя, добробут майбутніх поколінь тощо.

### Список використаних джерел

1. Балашова Д., Ісаченко І. Індекс щастя. Як зрозуміти, виміряти та збільшити щастя в містах. *PRAGMATIKA*: веб-сайт. URL: <https://pragmatika.media/indeks-shhastja-jak-zrozumiti-vimirjati-ta-zbilshiti-shhastja-v-mistah/> (дата звернення: 04.04. 2024).

2. Більше ніж ВВП. Чому в Давосі говорять про щастя? *Новий час*: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/bilshe-nizh-vvp-chomu-v-davosi-govoryat-pro-shchastya-50004086.html> (дата звернення: 04.04. 2024).

3. Булев І. П. Суспільство, середній клас, цифрова економіка: стан та перспективи розвитку: наукова доповідь / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 116 с (електронне видання) URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/dopovid\\_buleev\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/dopovid_buleev_compressed.pdf) (дата звернення: 04.04. 2024).

4. Гі Ернест Дебор. Суспільство спектаклю. *AVTONOM.ORG*: лібертальна бібліотека. URL: [https://avtonom.org/old/lib/theory/debord/society\\_of\\_spectacle.html?q=lib/theory/debord/society\\_of\\_spectacle.html](https://avtonom.org/old/lib/theory/debord/society_of_spectacle.html?q=lib/theory/debord/society_of_spectacle.html) (дата звернення: 04.04. 2024).

5. Делуг'ян Г. Соціальна нерівність в еволюції людських суспільств. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2019. № 2. С. 98-120. URL: <https://stmm.in.ua/archive/ukr/2019-2/6.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).

6. Жан Бодріяр: «суспільство споживання». *Українська людина у європейському світі: виміри ідентичності*. Київ: УБС НБУ, 2015. URL: [https://pidru4niki.com/77168/kulturologiya/kulturno-tsilivizatsiyni\\_zmini\\_lyudskiy\\_rozvitok#google\\_vignette](https://pidru4niki.com/77168/kulturologiya/kulturno-tsilivizatsiyni_zmini_lyudskiy_rozvitok#google_vignette) (дата звернення: 04.04. 2024).

7. Зінченко Н. О. Після Маркса: суспільство та споживання за версією Жана Бодріяра. *Гілея : науковий вісник : зб. наук. праць*. Київ, 2009. Вип. 26. С. 318–324. URL: [http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/468/1/pislya\\_Marksa\\_sypilstvo\\_ta\\_spozhuвання.pdf](http://repository.pdmu.edu.ua/bitstream/123456789/468/1/pislya_Marksa_sypilstvo_ta_spozhuвання.pdf) (дата звернення: 04.04. 2024).

8. Лебедева Л. В., Сорокіна А. О. Проблеми економічного зростання та його виміру в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів. *Ефективна економіка*. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/73.pdf) (дата звернення: 04.04. 2024).

9. Майбутнє без капіталізму: сучасна криза і альтернативи ринковій економіці / За заг. ред. к. е. н. О. В. Кравчука. Київ: Центр соціальних і трудових досліджень, 2017. 183 с.

10. Мюллер Дж. Капіталізм і нерівність. *Зовнішні справи*. 2013. № 8. С. 36–41.

11. Райх Р. Врятувати капіталізм: як змусити вільний ринок працювати на людей. К.: Наш формат, 2018. 288 с.

12. Diener Ed, Richard E. Lucas, Christie Napa Scollon. Beyond the Hedonic Treadmill: Revising the Adaptation Theory of Well-Being. 2009. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-2350-6\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-2350-6_5) (Last accessed: 04.04. 2024).

13. Easterlin R. A. Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. *Nations and Households in Economic Growth*. N.Y., 1974, P. 89-125. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111773/1/MPRA\\_paper\\_111773.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111773/1/MPRA_paper_111773.pdf) (Last accessed: 04.04. 2024).

14. Easterlin R. A., McVey L. A., Switek M., Sawangfa O., Zweig J. S., The happiness–income paradox revisited. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2010. Vol. 107. № 52. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1872747](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1872747) (Last accessed: 04.04. 2024).

15. Francesco Sarracino, Kelsey J. O'Connor A Measure of Well-Being Efficiency Based on the World Happiness Report. IZA – Institute of Labor Economics. October 2022. Germany. Bonn. 43 p. URL: <https://docs.iza.org/dp15669.pdf> (Last accessed: 04.04. 2024).

**Сидорченко Тетяна Федорівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки,

підприємництва та фінансів

Бердянський державний

педагогічний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9157-5023>

## **ВПЛИВ ОСВІТИ НА СУЧАСНІ СВІТОВІ ПРОЦЕСИ**

Освіта дає знання про навколишній світ, які розвивають прогресивні погляди на життя. А це найголовніше в еволюції нації. Без освіти ніхто не буде досліджувати нові ідеї. Це означає, що людина не зможе розвивати світ, тому що без ідей немає творчості, а без творчості немає розвитку нації.

Питання значущості освіти і науки для економічного зростання та суспільного розвитку неодноразово порушувалися вченими в Україні та за

кордоном. У своїх наукових працях вони розкрили зміст впливу освіти і науки на економічне зростання, визначили передумови і фактори цього впливу, розробили алгоритми його оцінки для розвитку суспільства [6].

**Мета** дослідження впливу освіти на сучасні світові процеси.

Освіта є одним з найдавніших соціальних інститутів, зумовлена потребами суспільства відтворювати і передавати знання, уміння, навички, готувати нові покоління для життя, готувати суб'єктів соціальної дії для вирішення економічних, соціальних, культурних проблем, що стоять перед людством. Однією з найважливіших переваг освіти є те, що вона покращує особисте життя людини та допомагає суспільству безперервно працювати.

Переміщення інтелекту та наукових знань у центр основних чинників стійкого економічного зростання стали причиною концентрації уваги сучасних дослідників щодо становлення економіки знань, яка сьогодні розглядається як гарант поступального руху суспільства, побудови конкурентної економіки, задоволення постійно зростаючих потреб людей та зміцнення соціальної згоди [1, 3].

На підставі соціальних досліджень можна стверджувати, що система освіти є одним із базових соціальних інститутів, які формують еліту суспільства. Власне тому є важливим усвідомлення необхідності переходу до нової освітньої системи – головна мета якої максимальний розвиток здібностей людини, є ключовим показником і основний важілем сучасного прогресу. Як і у всьому сучасному світі, значення освіти як найважливішого чинника формування нової якості економіки і суспільного життя підвищується разом із зростанням впливу людського капіталу.

Визначна роль освіти і науки в розвитку суспільства висвітлюється в працях багатьох знаних учених, починаючи ще з класичної школи. У сучасному світі освіта виконує наступні основні функції: здійснює відтворення людського потенціалу національної економіки; створює інформаційну базу для розвитку людського потенціалу, забезпечує його розвиток і, як наслідок, сприяє прискоренню соціально-економічного розвитку суспільства та особового розвитку індивіду.

На переконання вчених-економістів, «сьогодні тільки через знання можна створити і розвивати економіку, здатну бути конкурентоспроможною і забезпечувати сучасний рівень життя населення... При цьому боротьба відбувається, насамперед, за подальше нагромадження знань, забезпечення їх безперервного трансферу в суспільстві і матеріалізації в техніці й технологіях» [5].

Згідно з наявними оцінками не стільки цифровізація сама по собі сприяє прискоренню розвитку промисловості й економічному зростанню країни [2], скільки людський капітал, тобто сукупність знань, умінь і навичок людей [7].

Теоретичні й емпіричні дослідження загалом дають можливість стверджувати про позитивний вплив рівня освіти людей на економічне зростання при врахуванні інших чинників (у тому числі загального рівня розвитку країни).

Можна стверджувати, що освіта яка відповідає вимогам ринку праці та потребам суспільства, відіграє роль могутнього адаптивного потенціалу який трансформує суспільство до сучасних соціоекономічних реалій, що стає найважливішою умовою успішного і стійкого суспільного розвитку.

Значення освіти та науки для світової спільноти підтверджено значною увагою яка була приділена цьому питанню на різноманітних заходах світового рівня. Зокрема у Звіті Всесвітнього економічного форуму, який оприлюднили у травні 2022 року велика увага приділена освіті та її впливу на економічний розвиток як країн в цілому так і окремих фізичних осіб.

Звіт об'єднав результати досліджень щодо ефективності фінансових вкладів у освіту, а також збитків, яких зазнає держава, якщо освіта в простій. Отже, як зазначено в звіті, якщо були пропущені або виявились неефективними півтора року шкільної освіти, це призводить до зниження доходів протягом усього майбутнього життя кожного учня на 3,9%. Для країни це обійдеться зниженням на 2,2% майбутнього валового внутрішнього продукту (ВВП). Загалом сучасна криза освіти спричиняє економічні втрати в усьому світі до 17 трлн доларів.

При цьому важливе значення має не сам час формального перебування у школі, а повноцінне засвоєння знань та навичок. У багатьох країнах, на жаль, школярі кидають навчання або відбувають уроки та не отримують знань. Наприклад, реальний час навчання випускника школи у Тунісі, Бразилії, Малайзії – 7 років. Порівняти результати навчання дають змогу універсальні інструменти. Але, згідно з нещодавньою оцінкою Світового Банку, понад третина країн світу не перевіряє показники щодо сформованості навичок читання та математики в учнів початкової школи. У базовій освіті цей показник ще вищий: у половини країн бракує необхідних даних.

Доведеним є факт, що люди з кращою шкільною освітою більше заробляють. Додатковий рік навчання в середньому дає людині на 9% вищий заробіток протягом усього життя. А в окремих випадках, наприклад, якщо йдеться про жінок у країнах Африки, до 15% вищий, ніж у решти людей. У країнах із низьким рівнем доходу це особливо помітно. Інвестиція в один долар у освіту дитини дає до п'яти доларів прибутку протягом усього життя. Найвищої, тобто у 500%, рентабельності інвестицій можна досягнути у країнах з низьким рівнем доходу, якщо фінансування буде скероване на підтримку початкової та середньої ланок освіти. Основні інвестиції слід робити у розвиток soft skills. Саме вони, за прогнозами, стануть джерелом більшої частини прибутків в економіці майбутнього. Учені підрахували: якщо покращити в усіх учнів із 10 розвинених країн здатність до співпраці у розв'язанні проблем, це принесе 2,54 трлн доларів для світової економіки. Таке підвищення продуктивності очікується, якщо це вміння у школярів буде розвинене хоча б на середньому рівні. Зокрема, найбільше користі отримає Європа з потенційним збільшенням на 0,51 трлн доларів.

Вищий рівень освіти також сприяє зниженню рівня злочинності. Американське дослідження довело: якщо школу завершить на 1% підлітків більше цього року, у наступні роки буде вчинено на сто тисяч злочинів



менше. А це призведе до майже 2,1 млрд. доларів заощадження.

Сфера освіти сприяє розвитку ринку праці. Щоб досягти такої Глобальної цілі ООН зі сталого розвитку як якісна освіта, в найближчі роки у світі знадобиться ще 69 мільйонів учителів. Нині у школах працює 85 млн. освітян.

Освітній рівень робочої сили – основна рушійна сила у прийнятті та застосуванні нових технологій, що й веде до економічного зростання. Від навчальних успіхів залежить 60% продуктивності фахівців, як довело дослідження 64 країн світу. А цілеспрямовані інвестиції в підвищення кваліфікації робочої сили може додати понад 4 мільярди доларів до глобальної ВВП через підвищення продуктивності [4].

**Висновки.** Отже доходимо до висновку, що умовах інформатизації й глобалізації суспільства роль освіти в ХХІ ст. невпинно зростатиме і в майбутніх суспільствах будь-яка модель розвитку, котра неспроможна буде використовувати потенціал освіти та забезпечувати якісний розвиток населення буде не тільки неефективною, але відмежує країну від глобального економічного розвитку. Сьогодні на освіту покладається виконання не тільки економічної функції, а й функції стимулювання розвитку науково-технічного прогресу і технологічних досягнень. Разом з цим зростає й значущість соціальної ролі освіти у вихованні громадян для життєдіяльності й розвитку взаємозалежного світу на цивілізованих засадах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Варналій З. С. Роль економіки знань у розвитку національної інноваційної системи. *Наука и бизнес. Экономика знаний. I междунауч.-практ. форум: тезисы докладов форума.* Днепропетровск, 2015. С.60–65.
2. Вишневецький О. С. Вплив цифровізації на промисловість: проблеми визначення в країнах ЄС. *Економіка промисловості.* 2020. № 1 (89). С. 31–44.
3. Геєць В. Характер перехідних процесів до економік знань. *Економіка України.* 2004. № 4. С. 4–14.
4. Звіт Всесвітнього економічного форуму, опублікований 16 травня 2022 року. Каталізатор освіти 4.0: інвестування в майбутнє навчання для відновлення, орієнтованого на людину. URL : <https://www.weforum.org/publications/catalysing-education-4-0-investing-in-the-future-of-learning-for-a-human-centric-recovery/> (дата звернення: 11.10.2023).
5. Україна у вимірі економіки знань / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. Київ : Основа, 2006. 592 с.
6. Яненко Г. Роль освіти і науки для економічного росту і розвитку суспільства. *Економіка та держава.* 2015. № 7. С. 6–9.
7. Agolla J. E. Human Capital in the Smart Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. *Digital Transformation in Smart Manufacturing.* 2018. P. 41-58. URL : [https://www.researchgate.net/publication/323462668\\_Human\\_Capital\\_in\\_the\\_Smart\\_Manufacturing\\_and\\_Industry\\_40\\_Revolution](https://www.researchgate.net/publication/323462668_Human_Capital_in_the_Smart_Manufacturing_and_Industry_40_Revolution) (дата звернення: 10.09.2023)

**Сич Тетяна Володимирівна,**  
доктор педагогічних наук, професор  
завідувачка кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УКРАЇНІ**

Гендерна політика в Україні полягає в утвердженні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Підходи до розуміння та формування державної гендерної політики змінювалися і розвивалися в процесі її становлення. Україна, як і багато інших країн і міжнародних організацій, пройшла шлях від концепції «поліпшення становища жінок» до «гендерної рівності», що стосується як жінок, так і чоловіків. На рівні ООН такий рух відбивається в зміні підходу від «Жінки в розвитку» до «Гендер і розвиток».

Застосування підходу, що базується на врахуванні потреб та особливостей різних груп жінок і чоловіків, є умовою ефективності формування та реалізації державної політики в будь-якій сфері, виявом уваги та справедливості стосовно різних груп громадян з боку держави.

В українському суспільстві простежується нерівність у гендерних відносинах – виразне домінування чоловіків у більшості сфер, а отже – дискримінація жінок. Діяльність громадських організацій і державна політика України, як і інших демократичних держав світу, спрямовані на забезпечення гендерної рівності.

Забезпечення гендерної рівності є серйозним ресурсом економічного та соціального розвитку та безпеки, який в Україні поки що використовується недостатньо. За даними досліджень річне економічне зростання України (зростання ВВП) може прискоритись на 7% (7,53 млрд дол.), якщо рівень зайнятості жінок буде дорівнювати рівню зайнятості чоловіків, та на 9% (10,83 млрд дол.), якщо рівень зайнятості жінок стане таким, як у Швеції (80%). У 2020 р. в Україні рівень зайнятості жінок становив 45.4% [1].

Ефективність забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності великою мірою зумовлюється тим, наскільки питання гендерної рівності інтегровані в інституціональну політику, внутрішню організаційну культуру та повсякденну діяльність органів виконавчої влади, наскільки

**Мета статті** – окреслити сучасні напрями реалізації політики гендерної рівності в Україні.

Основою правових підходів до формування державної гендерної політики є принципи міжнародного права, сформульовані в міжнародних документах з прав людини, розроблених ООН та її структурами, Радою Європи, ОБСЄ, а також Європейським Союзом та НАТО, курс на членство в яких закріплено в Конституції України [1]. Вони містять безпосередні

зобов'язання держав, зокрема, у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

Рівність прав жінки і чоловіка забезпечується шляхом надання жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності; у здобутті освіти; професійній підготовці; у праці та винагороді за неї; вжиттям спеціальних заходів щодо охорони праці і здоров'я жінок, встановленням пенсійних пільг; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; наданням правового захисту, матеріальної і моральної підтримки материнства і дитинства, у тому числі наданням оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Рівність жінок і чоловіків передбачає однакові можливості для участі в усіх сферах життя суспільства. Закріпивши цей принцип, Конституція України політично і юридично визначила гендерну стратегію розвитку українського суспільства.

**Гендер** (англ. «gender») – це соціально закріплені ролі, поведінка, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належними для жінок та чоловіків [2].

Поняття «гендерна рівність» виходить із правого контексту і пов'язане зі впливом суспільних структур на життя жінок і чоловіків: на їхні права, свободи, можливості, потреби тощо.

За ст. 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» «Гендерна рівність – рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства» [4]. Закон визначає основні напрями державної гендерної політики, а саме:

- утвердження гендерної рівності;
- недопущення дискримінації за ознакою статі;
- застосування позитивних дій;
- запобігання та протидія насильству за ознакою статі, у тому числі всім проявам насильства щодо жінок;
- забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті суспільно важливих рішень;
- забезпечення рівних можливостей жінкам і чоловікам у поєднанні професійних та сімейних обов'язків;
- підтримка сім'ї, формування відповідального материнства і батьківства;
- виховання і пропаганда культури гендерної рівності серед населення, поширення просвітницької діяльності у цій сфері;
- захист суспільства від інформації, спрямованої на дискримінацію за ознакою статі [4].

З метою удосконалення механізму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства та впровадження європейських стандартів рівності постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 273 було затверджено Державну соціальну програму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і



чоловіків на період до 2021 року [5]. Ця програма не втратила чинності й на сьогодні. Програмою визначено пріоритети у вирішенні проблеми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків:

1) удосконалення нормативно-правової бази, механізму проведення гендерно-правової експертизи та впровадження статистичних показників у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків:

- урахування гендерного компонента в програмах економічного та соціально-го розвитку з огляду на актуальні потреби галузей і регіонів;
- розширення переліку статистичних показників за ознакою статі з розбивкою за іншими основними ознаками (вік, місце проживання, інвалідність, соціально-економічний статус тощо);

2) підвищення професійного рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків:

- зменшення гендерного дисбалансу у сфері державної служби та управління людськими ресурсами;
- внесення до програм курсів підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- подолання гендерних стереотипів;
- протидія дискримінації за ознакою статі та дискримінації більше ніж за однією ознакою;
- збільшення частки жінок серед народних депутатів України, депутатів обласних та місцевих рад (міст обласного значення);
- зменшення розриву в оплаті праці.

Склад і основні функції національного механізму гендерної рівності в Україні визначено у Законі України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» [4] та в Указі Президента України «Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [3].

Важливим є реалізація підходу гендерної рівності на регіональному рівні. Генеральний вектор сталого розвитку регіонів визначено Державною стратегією регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки [6]. Оперативна ціль 5 Стратегічної цілі III «Розбудова ефективного багаторівневого врядування» Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидія домашньому насильству та дискримінації»:

1. Проведення аналізу нормативно-правових актів у сфері регіонального розвитку та децентралізації з метою забезпечення їх узгодження з вимогами національного законодавства та міжнародними зобов'язаннями щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

2. Забезпечення застосування гендерного підходу до процесів стратегічного планування та формування бюджету на регіональному та

місцевому рівні, залучення до цього процесу місцевих жіночих організацій, а також осіб, які зазнають різних форм дискримінації.

3. Забезпечення збору даних з розподілом за ознакою статі, віком, місцем проживання та іншими необхідними ознаками для їх врахування під час розробки програм і планів регіонального та місцевого розвитку, а також формування бюджетів.

4. Сприяння облаштуванню інфраструктури територіальних громад на засадах доступності для батьків з дітьми.

5. Здійснення заходів щодо протидії та запобігання домашньому насильству та насильству за ознакою статі шляхом координації зусиль усіх заінтересованих сторін на національному, регіональному та місцевому рівні.

6. Забезпечення створення платформи для координації та партнерства з метою сприяння обміну знаннями та досвідом у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків між різними адміністративними рівнями у співпраці з ключовими заінтересованими сторонами та партнерами.

7. Створення умов для підвищення потенціалу Мінрегіону, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо інтеграції гендерного підходу у стратегічне та бюджетне планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання політики регіонального розвитку.

8. Запровадження системи моніторингу та оцінювання регіонального та місцевого розвитку, орієнтованої на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, дотримання прав людини, у тому числі шляхом розрахунку та застосування індексу гендерної нерівності та регіонального індексу гендерного розвитку як коригуючих факторів, пов'язаних з розрахунком регіонального індексу людського розвитку в Україні на основі методології Програми розвитку ООН.

**Висновки.** Отже, гендерна політика, побудована на принципах рівних прав, свобод та обов'язків чоловіків та жінок, по-перше, відображає нову форму усвідомлення гендерної проблематики з урахуванням інтересів та проблем не тільки жінок, але й чоловіків; по-друге, відображає реальне місце та проблемні ситуації обох статей в суспільстві, по-третє, відповідає світовим демократичним цінностям, які є орієнтиром для розвитку українського суспільства. У пошуках ресурсів для розвитку країни ми маємо дбати про забезпечення гендерної рівності, що розглядається також як серйозний ресурс економічного та соціального розвитку країни.

Для реалізації гендерної політики в Україні є врахування гендерного компонента в програмах економічного та соціального розвитку з урахуванням актуальних потреб галузей і регіонів. Процес реформування регіональної політики вимагає оволодіння працівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування новими знаннями та навичками, підвищення рівня їх кваліфікації, в тому числі формування гендерних компетентностей.

Важливим є використання інструментів забезпечення гендерної рівності на регіональному рівні, зокрема здійснення гендерного аналізу та врахування його результатів під час розробки та реалізації регіональної політики в умовах децентралізації, а також застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Нагальною потребою залишається забезпечення доступу до послуг з урахуванням потреб та можливостей жінок і чоловіків та підвищення рівня поінформованості населення щодо подолання гендерних стереотипів та досягнення гендерної рівності як умов соціально-економічного процвітання країни та кожного громадянина.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гендерна політика в нормативно-правових документах. Частина 1. За заг.ред Левченко К.Б. / Г.Г. Жуковська, К.Б. Левченко, О.О. Остапенко, О.І. Сулова. Київ, 2020. 186 с.
2. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами. URL: <https://rm.coe.int/1680462546> (дата звернення: 25.03.2024)
3. Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 26 липня 2005 року № 1135/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135/2005#Text> (дата звернення: 25.03.2024)
4. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Закон України від 8 вересня 2005 року № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 25.03.2024)
5. Про затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 273. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.03.2024)
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рок: постанова КМ України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.03.2024)

**Фармхаус Пилип Ройович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної академії управління персоналом,

м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-7718-3314>

#### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Актуальність теми зумовлена переходом світу від однополярного в багатополарний, що підштовхує міжнародних акторів впливати один на одного не військовими методами, а також стрімким розвитком технологій та

перетіканням життя суспільства в цифровий світ, що зумовлює як позитивні тенденції такі як цифровізація послуг, так і негативні, такі як маніпулятивний вплив на суспільство у сфері інформації. Враховуючи появу нових технологій впливаючих на інформаційне суспільство вкрай важливо проводити постійний аналіз, моніторинг та ідентифікацію викликів, котрі потенційно можуть в собі нести як суспільне благо, так і небезпеку оскільки своєчасна реакція є залогом до реалізації правильної стратегії для сталого розвитку суспільства.

**Метою** є аналіз тенденцій, ідентифікація основних викликів та проблем розвитку інформаційного суспільства. Висвітлення ключових технологій впливаючих на суспільство та огляд сучасних тенденцій.

Інформаційне суспільство – це соціологічна концепція постіндустріального суспільства, нова історична фаза розвитку суспільства, в якому виробництво, використання та споживання інформації стає визначальним способом діяльності в усіх сферах суспільного буття [1].

Чітко ідентифікувати дане явище достатньо складно, оскільки різні вчені наділяють різними трактуваннями поняття «Інформаційного суспільства», тому сутність поняття можна ідентифікувати за різними ознаками. На думку автора, деякі найбільш актуальні ознаки інформаційного суспільства для сьогодення описує дослідник А. Новицький а саме: Доступ до мережі інтернет, зміни у сфері зайнятості населення, розвиток інформаційних та телекомунікаційних систем в усіх сферах життя людини, можливість аналізу, планування та наукового прогнозування суспільного розвитку, де найвищою цінністю є знання та інформація, органи влади як вагомий важіль у розробці та запровадженні інформаційно-телекомунікаційних систем, виникнення та розвиток специфічних суспільних інститутів, що притаманні новим інформаційним відносинам у суспільстві [2].

Розуміючи сутність поняття, варто розглянути ключові тенденції, з котрих випливають сучасні виклики. З появою інтернету в 90-х роках життя людей все більше та швидше почало перетікати у віртуальний світ, поява соціальних мереж зі специфічними алгоритмами, відео хостингів таких як «YouTube», де один політичний блогер може мати аудиторію більшу ніж у державного каналу, штучного інтелекту на базі нейронних мереж здатного генерувати фейки та аналізувати великі масиви даних, цифровізація державних та інших послуг зумовлює перехід від життя суспільства в реальному світі у віртуальний, котрий здатен впливати на політичні, економічні, соціальні та інші процеси життєдіяльності держав та громадян. Виходячи з вищенаведеного, можна ідентифікувати виклики та загрози від даного явища. Зміни геополітичного балансу у світі а також поява нових видів озброєння підштовхнули держави до нових видів впливу на інших геополітичних акторів, а саме до інформаційних, гібридних, семантичних, кібернетичних та інших видів війн та впливів націлених на зміну соціального буття не військовими методами.

Тож, на погляд автора основний виклик полягає у тому, що процеси появи та реалізації подібних та особливо нових за сутністю та підходами

інформаційних загроз виникають та реалізуються раніше, ніж до них знаходиться протидія і випередити такий стан речей вкрай важко. Тобто навіть адаптація законодавства покликаною протидіяти новим загрозам через державний апарат проходить достатньо повільно, а реалізовувати законодавчу базу та методики протидії превентивно достатньо складно оскільки передбачити такі, з ходом прогресу майже неможливо, а також будь яке втручання в інформаційний простір суспільства з боку держави може сприйматися негативно, що може нести додаткові ризики.

Виходячи з вищенаведеного, можна розглянути проблематики такого явища як «Інформаційне суспільство» і першочергово варто визначити очевидні: соціальні нерівності та цифровий розрив – не всі суспільства мають рівний доступ до інформації та її аналізу, цифрова грамотність – недостатня освіченість суспільства, котра може призвести до вразливості перед кіберзагрозами та знизити можливості до саморозвитку, дезінформація – ферми «Ботів», фейки, маніпуляції через ЗМІ та інші сучасні інструменти, здатні суттєво вплинути та всі соціальні процеси, безпека даних та приватність – крадіжки даних та незахищеність особистих даних можуть стати серйозною проблемою суспільства, але ключовою проблемою слід виділити етичні питання використання технологій – найбільш актуальним питанням суспільства XXI ст. є штучний інтелект, оскільки всі вищенаведені проблеми в більшості країн регулюються державними органами і є достатньо кодифікованими та не викликаючими питання етики та філософії, Ш.І. реалізованого на базі нейронних мереж. Проаналізувавши відповіді на запитання щодо Ш.І., такі як відповідальність за дії штучного інтелекту, використання військових технологій на базі Ш.І., зберігання робочих місць, алгоритмічна справедливість, вчені виявилися не готові дати чіткі відповіді на ці запитання, це становить ключову проблематику розвитку інформаційного суспільства і одною з причин відкритого листа понад тисячі вчених та технологічних стейкхолдерів щодо призупинення розробок в цьому напрямку та запитом до напрацювання державних систем контролю над новою технологією [3].

**Висновки.** Висвітлюючи проблематику та виклики інформаційного суспільства, стають очевидними ряд випробувань для суспільств та держав. Вкрай важливим стає фактор своєчасної реакції та адаптації державних органів на нові виклики та загрози, створення суспільних інституцій працюючих за конкретними специфічними напрямками, котрі здатні знаходити ефективні підходи до вирішення проблем та своєчасно консультувати та допомагати державним органам впроваджувати методи протидії сучасним загрозам. Органи державної влади мають приділяти особливу увагу до освітніх програм та проєктів покликаних навчати суспільство щодо загроз та можливостей. В питанні інформаційного суспільства та його розвитку ключовим аспектом стає взаємодія між ключовими суб'єктами еволюції такого типу суспільства, а саме: Держава та державні органи, підприємці, науковці, громадянське суспільство, різномірні інституції. Лише побудувавши платформу для ефективного діалогу та

взаємодії між вищезазначеними суб'єктами сучасне інформаційне суспільство зможе гармонічно розвиватися, мінімізуючи ризики, котрі таке суспільство в собі несе.

#### **Список використаних джерел:**

1. Енциклопедія сучасної України. Енциклопедична стаття: Інформаційне суспільство. URL: <https://esu.com.ua/article-12462> (дата звернення 14.04.2024).
2. Новицький А.М. Феномен “інформаційного суспільства” як об’єкт наукового дослідження. Інформація і право. 2011. № 1. С. 25-29. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/38930/06-Novitskiy.pdf?sequence=1> (дата звернення 13.04.2024).
3. The New York Times. Elon Musk and Others Call for Pause on A.I., Citing ‘Profound Risks to Society’. URL: <https://www.nytimes.com/2023/03/29/technology/ai-artificial-intelligence-musk-risks.html> (дата звернення 13.04.2024).

#### **Шиян Наталія Іванівна,**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
м. Харків, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0625-8534>

#### **Прохоренко Олена Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
м. Харків, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7069-1431>

#### **Сітак Ірина Леонідівна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
м. Харків, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-5730>

### **ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ У КЛІНІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Розвиток клінічних досліджень належить до числа актуальних напрямків сфери медицини і науки [5, 6, 7]. Успішність їх проведення формує основу для розробки інноваційних лікарських засобів, що є важливим для лікування людини. У той же час, для розвитку клінічних досліджень

притаманною є певна сукупність проблем, серед яких особого значення набуває проблема залучення пацієнтів до участі в таких дослідженнях, що у свою чергу вимагає вивчення сукупності мотиваційних чинників та розробки відповідного механізму заохочення пацієнтів в процес проведення клінічних досліджень на різних їх етапах [3, 6, 8]. Особливої актуальності набуває проблема залучення пацієнтів у клінічні дослідження в Україні в повоєнний період, суттєво впливаючи на процеси їх планування, проведення, що зумовлене переміщенням потенційних пацієнтів і тих, хто безпосередньо приймає участь в клінічних випробуваннях із зон бойових дій в західні регіони України та за кордон [1, 2]. Тож актуальність проблеми вивчення чинників підвищення зацікавленості пацієнтів до прийняття їх участі у клінічних дослідженнях в Україні у повоєнний період поглиблюється.

**Метою дослідження** є визначення сукупності мотиваційних чинників підвищення зацікавленості пацієнтів до участі в клінічних дослідженнях із врахуванням стану та розвитку таких досліджень в повоєнний період в Україні.

У процесі дослідження використовувалися: монографічний метод, методи аналізу та синтезу, опитування респондентів щодо відношення населення в Україні до клінічних досліджень.

При проведенні опитування, дані опитування були згруповані за чинниками, які характеризують ставлення респондентів до клінічних досліджень: обізнаність про клінічні дослідження; ставлення до клінічних досліджень; чинники, які турбують респондентів у проведенні клінічних досліджень або розглядаються як обмеження. Більшою частиною респондентів, відповідно до результатів опитування, були люди середнього віку.

Результати анкетування свідчать, що позитивне ставлення до клінічних досліджень зростає з віком людей, або принаймні з віком люди стають більш лояльними до клінічних досліджень. Більш насторожено або негативно ставиться до клінічних досліджень населення сільських територій (82%), серед містян така частка складає трохи більше 25%.

Основною причиною настороженого ставлення до клінічних досліджень (67 % відповідей респондентів) вказують на незрозумілий вплив лікарського засобу на стан організму пацієнта, що дійсно є вагомою і зрозумілою причиною, у той же час, 14 % респондентів причиною настороженого ставлення назвали недостатній правовий захист людини, як об'єкту експерименту. При цьому побоювання незрозумілого впливу на організм більш притаманно людям середнього і молодшого віку; старіші люди більше опікуються правовим захистом людини як об'єкту експерименту, а молодші – етичністю експериментів.

Цікавим було розподілення респондентів щодо їхньої готовності до участі в клінічних дослідженнях. Однозначно «так» відповіли 10 % респондентів; питома вага із відповіддю «ні» становила 28 %. І значна частина респондентів відповіла, що за певних умов могла б взяти участь у проведенні таких досліджень. Такий розподіл свідчить що це значна

аудиторія, яку можна було б залучити до проведення клінічних досліджень, за умов покращення інформування та створення відповідної мотивації.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що для розробки механізму залучення населення до клінічних досліджень, необхідним є: удосконалення каналів інформування потенційних учасників клінічних досліджень; формування належного змісту інформації про можливі наслідки клінічних досліджень, етичності застосування та прав людини як об'єкта експерименту; удосконалення нормативної бази щодо захисту прав людини як об'єкта експерименту.

Окремі із запропонованих напрямків підвищення мотивації населення щодо участі у клінічних дослідженнях, знайшли відображення в розробленій схемі взаємовідносин між ключовими суб'єктами клінічних досліджень в Україні, а саме – між державою, міждержавними та державними галузевими громадськими організаціями у сфері клінічних досліджень, спонсорами (інвесторами) клінічних досліджень, науковими співробітниками, менеджерами, пацієнтами. Їх взаємодія, на наш погляд, дозволяє визначити сукупність мотиваційних чинників щодо зацікавленості пацієнтів у проведенні клінічних досліджень.

Результати проведеного аналізу свідчать, що в умовах повоєнного стану в Україні на законодавчому рівні сформовано потужну основу для проведення клінічних досліджень, що дозволяє в повній мірі забезпечує високий рівень інформативності, якість проведених досліджень, юридичний захист пацієнтів, які приймають участь в них. У той же час, надання публічної інформації з клінічних досліджень для населення, та високий рівень її насиченості, на наш погляд, є потрібним безпосередньо в спеціалізованій сфері – у сфері проведення таких досліджень та для потенційної групи пацієнтів. Для її забезпечення є потрібною співпраця між фахівцями, експертами, консультантами та Асоціаціями партнерів.

Щодо джерел інформації про клінічні дослідження, то з метою підвищення рівня зацікавленості пацієнтів у прийнятті участі в таких дослідженнях, доцільним є підвищення їх інформативності на рівні клінік, де проводяться клінічні дослідження, ознайомлення із такою інформацією домашніх лікарів великих, малих міст і населених пунктів. Саме в малих містах і населених пунктах кількість такої інформації для пацієнтів є недостатньою, що підтверджують і результати проведеного анкетування. І саме виконання цієї роботи повинно бути покладеним на менеджера з клінічних досліджень.

Підвищують стимулювання респондентів до участі у проведенні клінічних досліджень безоплатне лікування, регулярні медичні обстеження, доступ до інноваційних лікарських засобів. На нашу думку, ці фактори є важливими, оскільки населення України є суттєво диференційованим за рівнем доходів, і не завжди, маючи певне захворювання, може отримати лікування внаслідок високої його вартості.

Безпосередній вплив на проведення клінічного дослідження мають Спонсор (Інвестор) та Центри з клінічних досліджень. В переважній мірі



Спонсор випробування (контрактна організація) безпосередньо співпрацює із лікувальними закладами, на базі яких проводиться дослідження, впливаючи на правильний розподіл функцій між усіма учасниками клінічних випробувань. Щодо його взаємозв'язку із пацієнтами, то бачиться необхідність страхування пацієнта саме із боку відповідальності спонсора у клінічних дослідженнях та включення даного виду страхування пацієнтів до переліку обов'язкових.

Особлива роль в дієвості механізму стимулювання пацієнтів до участі в клінічних дослідженнях належить менеджерам, які забезпечують безпосередній взаємозв'язок із ними. Дану тезу підтверджують і результати наших попередніх досліджень [2]. Важливим в даному випадку є формування системи комунікацій між менеджером та пацієнтом відповідно до індивідуальних потреб останнього, а також впровадження клієнто-центрованого підходу.

**Висновки.** В Україні на даний час сформовано цілісну систему інформування, підтримки якості проведення клінічних досліджень та юридичного захисту пацієнтів, що виступає спонукальним чинником до прийняття участі в таких дослідженнях. З метою підвищення мотивації до прийняття потенційними пацієнтами участі в проведенні клінічних досліджень, потрібним є підвищення ступеня інформативності з клінічних досліджень та очікуємих від них результатів на рівні сімейних лікарів малих міст і сільських територій. Свій мотиваційний вплив на потенційних пацієнтів мають безоплатне лікування, регулярні медичні обстеження, доступ до інноваційних лікарських засобів, якими супроводжується проведення клінічних досліджень.

Необхідним є звернення уваги на взаємозв'язок спонсора (інвестора) клінічних досліджень із пацієнтом у вигляді страхування життя пацієнта та на рівень кваліфікації дослідників та менеджерів проєктів з клінічних досліджень, які забезпечують безпосередній контакт із пацієнтами, формуючи основу для ефективних взаємозв'язків в період набору пацієнтів, проведення досліджень та після закінчення пацієнтами участі у проєктах із врахуванням клієнтоцентрованого підходу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інформаційна довідка про стан клінічних випробувань в Україні у період з 01.01.2023 по 31.12.2023. URL: <https://www.dec.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/informacijna-dovidka-kv-ka-2023.pdf>. (дата звернення 01.03.2024).

2. Шиян Н.І., Прохоренко О.В. Особливості розвитку менеджменту клінічних досліджень. *Інтегроване стратегічне управління, управління портфелями, програмами, проєктами: тези доповідей XIV міжнародної науково-практичної конференції «Інтегроване стратегічне управління, управління портфелями, програмами, проєктами», 13-14 лютого 2024 р. / за ред. проф. Кононенка І. В. Харків: НТУ «ХПІ». 62 с., с. 60 –61. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/b771e881-f611-4b50-b577-e55c843ef056>. (дата звернення 01.03.2024).*

3. Denhoff E. R., Milliren C. E., de Ferranti S. D., Steltz S. K., Osganian S. K. Factors Associated with Clinical Research Recruitment in a Pediatric Academic Medical Center: A Web-Based Survey. PLoS One. 2015; 10(10): e0140768. Published. Oct 16.
4. Farrell B., Kenyon S. Effectively managing clinical trials: the Guide to Efficient Trial Management. London: National Institute for Health Research: Queen's Printer and Controller of HMSO. 2018. 60 p.
5. Farrell B., Kenyon S., Shakur H. Managing clinical trials. Trials. №11 (1). 2010. P. 78.
6. Gelband H. A Report on the Sponsors of Cancer Treatment Clinical Trials and Their Approval and Monitoring Mechanisms. Washington (DC): National Academies Press (US); COMMON ELEMENTS OF CLINICAL TRIAL REVIEW CRITERIA. Available from: URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK224010/> (дата звернення 01.03.2024).
7. Kandi V., Vadakedath S. Clinical Research: An Overview of study Types, Designs, and Their Implications in the Health Perspective. American Journal of Clinical Medicine Research. 2021. DOI:10.12691/ajcmr-9-2-1. (дата звернення 01.03.2024).
8. Tohid H, Choudhury S.M., Agouba S. et al. Perceptions and attitudes to clinical research participation in Qatar. Contemp Clin Trials Commun. 2017; 8: 241-247. Nov. 1.

**Яковлєв Володимир Віталійович,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
другого курсу навчання  
зі спеціальності 011-Освітні, педагогічні науки  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

**Сич Тетяна Володимирівна,**

доктор педагогічних наук, професор,  
завідувачка кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава, Україна

## **ЯКІСТЬ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОСВІТИ ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ**

У ситуації, коли Україну охопила криза, спричинена повномасштабною війною, шлях до виходу з неї у значному ступені залежить від управління країною на різних його рівнях. Адже саме в процесах управління приймаються ті рішення, які або поглиблюють кризу, якщо вони помилкові, або виводять із кризи, якщо вони науково обґрунтовані.

У всі часи необхідною умовою забезпечення сталого розвитку суспільства, об'єднання всіх його інституцій, гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості була якісна освіта [5]. Отже, дуже важливо організувати ефективну систему професійної освіти сучасного менеджера.

Однією з найважливіших характеристик якості управління є його професіоналізм, що проявляється в орієнтації на найбільш актуальні, важливі й перспективні проблеми розвитку.

**Мета статті** – розглянути основні складові проблеми якості підготовки менеджерів у сфері освіти як умова сталого розвитку галузі.

Професіоналізм управління є динамічним явищем – не виникає сам по собі, змінюється із часом, характеризує розвиток системи управління. Оцінюючи рівень професіоналізму управління, слід урахувувати як формальні показники (освіта, досвід, результати діяльності, ефективність управління, інформаційне забезпечення тощо), так і неформальні.

Як зазначають науковці, загальна оцінка професіоналізації управління дає можливість відстежувати й регулювати тенденції змін у ньому, а саме:

1. Тенденції зміни технологічної складової професіоналізації управління.

2. Змін у сфері людських відносин, соціальної психології, конфліктології.

3. Економічних умови управління (ринок, конкуренція, глобалізація економіки) висувають нові вимоги до управління, змушують брати до уваги невідомі раніше фактори під час розроблення управлінських рішень, застосовувати механізми ризик менеджменту.

4. Проблема екологічних наслідків, тенденцій урбанізації життя, яку також неможливо розв'язати без глибоких знань і професійних підходів [6].

До цього важливо додати сучасні умови війни, які вимагають застосування антикризового управління.

Відтак, професіоналізація управління вимагає зміни в структурі й комплексі знань сучасного управлінця, методики й організації його підготовки, розвитку здібностей, пов'язаних із мистецтвом роботи з людьми, оволодіння інформаційними технологіями, формування перспективного й системного мислення, яке дозволяє бачити й урахувувати повний комплекс сучасних проблем розвитку економіки та суспільства.

Згідно з чинним наказом МОН України «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затвердженого Кабміном, було сформовано нову галузь підготовки 07 – «Управління та адміністрування», до складу якої у числі інших спеціальностей увійшов і «Менеджмент» [4]. Цим документом засвідчено, що «менеджмент» є складовою «управління та адміністрування».

Відповідно до наведеної у законі таблиці відповідності Переліку напрямів, за якими здійснювалася підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра (Перелік 1), Переліку

спеціальностей, за якими здійснювалася підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра (Перелік 2), та Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (Перелік 2015) [4] можна спостерігати, що на рівні магістра підготовка курівників закладів освіти розглядалася у межах саме галузі 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» (Табл. 1).

Таблиця 1

**Відповідність шифрів другого рівня вищої освіти (магістерського)**

управління навчальним закладом (за типом)	8.18010020	07 Управління та адміністрування	073 Менеджмент
---	------------	----------------------------------	----------------

За вище згаданим наказом МОН України [4] шифр 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» мав подвійне співвідношення як із галуззю 01 «Освіта» спеціальності 011 «Науки про освіту», так і з 07 «Управління та адміністрування» спеціальність 073 «Менеджмент». Проте підготовка здобувачів вищої освіти за третім рівнем (аспірантура) зараз здійснюється у площині педагогічної галузі 01 «Освіта» спеціальності 011 «Науки про освіту». Такий стан речей дійсно зміщує акцент під час навчання з менеджменту на педагогічні науки (Табл. 2).

Таблиця 2

**Відповідність шифрів третього рівня вищої освіти**

13.00.06	Теорія і методика управління освітою	і педагогічні	01 Освіта	011 Науки про освіту
			07 Управління та адміністрування	073 Менеджмент

Дійсно, в наукових працях допускається різне визначення термінів. Але, якщо на міжнародному рівні у більшості країн прийшли до спільного розуміння щодо терміну «менеджмент», то в Україні, яка інтегрується у світовий простір, мали б прийняти у сфері освіти цей термін як основний. Особливо у нормативно-правовій базі.

Звуження поняття «менеджмент» призводить до зниження уваги до менеджменту, яке є основоположним для здійснення наступного управління. Саме через це в Україні не отримали належної уваги та сприймаються переважно формально такі сучасні процеси, як визначення місії, бачення, політик тощо, що впливають на формування корпоративної культури організації, її досконалість і конкурентоспроможність [2].

Як справедливо відмічає П. Калита, в Україні є поширене уявлення, що термін «менеджмент» повинен застосовуватися лише в бізнесі, у комерційних організаціях, а для публічної сфери, зокрема для органів влади,

цей термін є неприйнятним. МОН України запроваджено окрему галузь знань 28 – «Публічне управління та адміністрування», до якої включено спеціальність 287 – «Публічне управління та адміністрування», де жодного разу не вживається термін «менеджмент» [2]. Хоча за вище вже зазначеним наказом МОН України «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» ця спеціальність була під шифром 074 та теж відходила до галузі 07 «Управління та адміністрування» [4].

Алеу п. 3.3.3 Міжнародного стандарту ISO 9000:2015 зазначено, що менеджмент – це скоординована діяльність з керівництва та управління організацією (п. 3.2.1) [3]. Ми бачимо, що саме поняття «менеджмент» є ширшим та включає поняття «керівництво» та «управління». Проте саме органи державної влади повинні підтримувати ефективну діяльність всередині своєї установи, забезпечувати розвиток закріплених за ними сфер життєдіяльності країни. Наприклад, Міністерство освіти і науки України, яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та розвиток сфери освіти і науки.

**Висновок.** Професіоналізація управління вимагає зміни в структурі й комплексі знань сучасного управлінця, методики й організації його підготовки, розвитку здібностей, пов'язаних із мистецтвом роботи з людьми, оволодіння інформаційними технологіями, формування перспективного й системного мислення, яке дозволяє бачити й урахувати повний комплекс сучасних проблем розвитку економіки та суспільства.

Проблема розщеплення навчання з менеджменту створює підґрунтя до зниження уваги до системного менеджменту в підготовці фахівців. Це призвело до того, що й сьогодні заклади вищої освіти випускають менеджерів, недостатньо підготовлених для забезпечення успішності організацій в умовах жорсткої конкуренції, а також науковців, які мають вирішувати проблеми теорії та методики освіти. З іншої сторони, для керівників закладів освіти на сьогоднішній день наявність спеціалізованої управлінської освіти так і залишається необов'язковою.

#### **Список використаних джерел:**

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=64030](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030) (дата звернення: 05.04.2024).
2. Калита П. Я. Менеджмент «по-українськи»: про якість підготовки управлінських кадрів. Думка небайдужого. *Вісник НАПН України*. 2020. 2 (2). URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/112/143> (дата звернення: 05.04.2024).

3. Міжнародний стандарт ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. *Основні положення та словник термінів*». URL: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html> (дата звернення: 14.03.2024).

4. Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН Україна від 06.11.2015 № 1151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1460-15#Text> (дата звернення: 05.03.2024).

5. Темченко О. В. Програмно-цільовий підхід в управлінні якістю освіти. *Інноваційний розвиток національної освіти: стратегія, тактика, виміри змін* : матеріали Всеук. наук.-практ. конф., (Харків. 18 квіт. 2018 р.). Харків : Планета-Прінт, 2018. С. 246 – 257.

6. Темченко О. В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*. № 22 –24 (646–648), серпень, 2020, С. 30 –42.

## **Наукове видання**

### **«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

*Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції  
25 квітня 2024 рік*

*(українською, англійською мовами)*

*Контактна інформація організаційного комітету конференції:  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти,  
кафедра публічної служби й управління навчальними закладами  
Тел.+38 066-537-70-41,  
офіційний сайт: <https://sites.google.com/site/kafedradsunsz>*

**Видавець**  
**Видавництво Державного закладу**  
**«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»**  
**(м. Полтава, Україна)**  
**e-mail: luguniv.edu.ua**

**Інститут публічного управління і післядипломної освіти**  
**Кафедра публічної служби й управління навчальними закладами**  
**м. Полтава, Україна**  
**2024**