



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ



«ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»

ЗБІРНИК ТЕЗ
учасників щорічного
Міжнародного круглого столу
до Дня державної служби України

КИЇВ

17 червня 2022 року

УДК 35.08(477)"36"(06)
Д36

*Схвалено Вченою радою
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 6 від 30 червня 2022 р.)*

Д36 **Державна** служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації : зб. тез щоріч. Міжнар. круглого столу (Київ, 17 черв. 2022 р.) ; за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 206 с.

До збірника увійшли тези доповідей, подані учасниками щорічного Міжнародного круглого столу з нагоди відзначення Дня державної служби «Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації», який проводився 17 червня 2022 р. в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

У тезах акцентовано увагу на етико-психологічних проблемах діяльності державних службовців в умовах воєнного стану в Україні, питаннях розвитку медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів; запровадженню інноваційних інструментів повоєнної трансформації державної служби України.

УДК 35.08(477)"36"(06)

*Матеріали міжнародного круглого столу друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу.
Відповідальність за фактичні помилки, достовірність і точність інформації, автентичність цитат,
плагіат, правильність фактів та посилань несуть автори.*

© Навчально-науковий інститут публічного
управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, 2022

ВІТАННЯ УЧАСНИКАМ МІЖНАРОДНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ



ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Сьогодні Ваш круглий стіл відбувається в незвичній для кожного з нас обстановці – в умовах жорстокої боротьби Української держави за свої суверенітет і незалежність. Ми, як ніколи, розуміємо, що нині ефективне державне управління – це своєрідний фронт у боротьбі за наші національні цінності, гідність та культуру з країною-агресором – Росією. Саме державні службовці у цей воєнний час своїм професіоналізмом тримають і розвивають інституційну спроможність, демонструючи прозорість і відкритість органів державної влади, відбивають агресії ворога на ідеологічному фронті, здійснюють державне управління результативним, людиноцентричним, зберігаючи пріоритетність права і свободи людини та громадянина.

Завдяки щоденній праці державних службовців сьогодні нашу Українську державу сприймають як європейську країну, яка спроможна надавати високоякісні державні послуги у системі багатокomпонентного публічного управління, що відповідають європейським стандартам. Завдяки Вам Україну активно підтримує майже вся світова демократична спільнота, що сприяє розширенню міжнародного співробітництва в усіх сферах суспільної діяльності.

Вітаю всіх державних службовців з професійним святом! Зичу Вам і надалі чесно й самовіддано боронити нашу державу та її громадян. Упевнений, що Ваш професіоналізм, відданість справі та практичні знання спільно із військослужбовцями наблизатимуть світлий день Перемоги!

Бажаю всім нам успіхів у цій важливій справі, міцного здоров'я та нових перемог.

З повагою – Володимир БУГРОВ, ректор Київського Національного університету імені Тараса Шевченка



ШАНОВНІ УЧАСНИКИ ТА ВИСОКОПОВАЖНІ ГОСТІ!

Щиро вітаю всіх з Днем державної служби України, на відзначення якого ми щорічно організовуємо наш Міжнародний круглий стіл.

Сьогодні для наукової спільноти та державних діячів актуальними є питання, пов'язані із соціально-психологічним забезпеченням діяльності державних службовців в умовах воєнного стану в Україні, дотриманням якості надання адміністративних та публічних послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування для особливо уразливої категорії нашого населення – це тимчасово переміщених українців з місць бойових дій в інші регіони України.

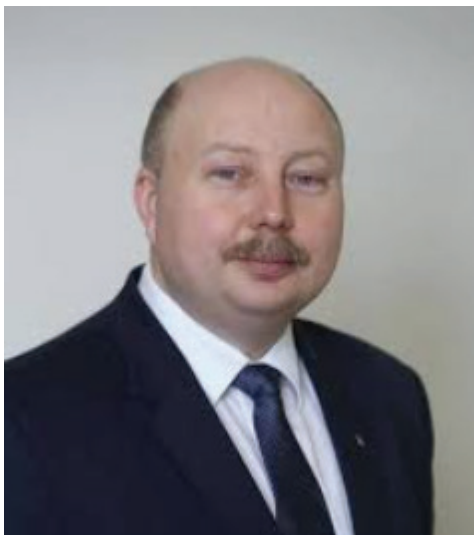
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка – навчально-дослідницький заклад, який активно підтримує захисників України, прагне розширити коло наукових партнерів, окреслити напрями подальших спільних досліджень в умовах війни та повоєнної трансформації.

Мета нашого круглого столу «Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації» – обговорення проблемних питань соціально-психологічного забезпечення діяльності державних службовців в умовах воєнного стану в Україні, визначення стратегічних пріоритетів щодо запровадження медіації як альтернативного методу врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів та інноваційних інструментів повоєнної трансформації державної служби України.

Сьогодні зібралися висококваліфіковані фахівці: освітяни багатьох університетів, державні службовці, високі посадові особи органів державної влади, які усвідомлюють важливість виховання еліти держави, конкурентоспроможних спеціалістів, готових взяти відповідальність за подальший розвиток України в повоєнний час, зміцнення її позицій на міжнародному рівні, успішний політичний, економічний та культурний розвиток.

Бажаю кожному учасникові круглого столу натхнення для зародження нових ідей та реалізації міждисциплінарних досліджень, нових ідей і мотивації для розвитку різнопланових досліджень у галузі публічного управління.

Щиро – Лариса КОМАХА, директор Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби



ШАНОВНЕ ТОВАРИСТВО!

Мені приємно вітати Вас з нагоди Дня державної служби. Ми, в рамках Національної ради реформ, розглядаємо відбудову України після активної фази бойових дій, плануємо її майбутнє. Розмірковуємо над тим, яким чином апарат Кабінету Міністрів України, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування і, загалом, уся публічна адміністрація має долучитись до відбудови України. Зараз ми бачимо багато складних викликів – від справедливої оплати праці, її реформування до оптимізації органів влади – від центральних виконавчих органів влади до місцевих державних адміністрацій. Не потрібно сприймати слово «оптимізація» як скорочення. Зараз ми маємо понад 30 тис. вакансій на державній службі. Це говорить, зокрема, і про несправедливу систему оплати праці, що продовжується із року в рік, із десятиліття у десятиліття. Ще один виклик – це дотримання присяги державного службовця. Всі ми у різний час, коли складали Присягу державного службовця, обіцяли пам'ятати, що будемо її виконувати незалежно від обставин. Особливо це актуально в умовах воєнного часу, адже не тільки військовослужбовці і лікарі складають присягу, а й державні службовці.

Приємно, що більшість із них дотримались своєї присяги у надзвичайно складний момент, у них не було питання, на яку сторону стати – на сторону добра чи сторону зла. Ми маємо пам'ятати про тих людей, державних службовців, які загинули під час обстрілів у Харківській адміністрації, Миколаївської державної адміністрації, про голів місцевих державних адміністрацій. Це ті жінки і чоловіки, які добровільно відгукнулись на заклик держави, звернулись до воєнкоматів і служать у ЗСУ, Державній прикордонній службі, Нацгвардії тощо. На жаль, і серед них є втрати. Ми збираємо статистику і пам'ятаємо, що ці люди не тільки не зрадили присягу держслужбовця, а й не зрадили присягу військовослужбовця. Тому, дійсно, ми маємо серйозні виклики, і круглий стіл Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби зможе надати поради та рекомендації НАДС і КМУ, що допоможуть при реформуванні державної служби у найближчий час. Адже ми розуміємо, що в умовах децентралізації збільшуються повноваження органів місцевого самоврядування. Необхідно подумати і про те, що з отриманням позитивного висновку Єврокомісії про надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС і ми повинні свої практики синхронізувати з європейськими практиками. Бажаю Вам хорошого круглого столу і до Перемоги!

З повагою – Олег НІМЧИНОВ, Міністр Кабінету Міністрів України

ДОРОГІ ДРУЗИ!



Проведення круглого столу, присвяченого Дню державної служби, – надзвичайно позитивна і важлива ініціатива. Особливо у такі часи, які переживає Україна, пов’язані зі збройною агресією росії.

Державна служба є становим хребтом країни, що забезпечує її єдність нарівні зі Збройними Силами України, що сьогодні є ключовими в частині захисту і відсічі агресії. З точки зору розвитку країни, надання послуг, захисту уразливих верств населення, звісно, важко переоцінити роль державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування. І дійсно, Україна 8 років перебуває у стані протидії збройній агресії росії, але така масова і масштабна війна відкрила нові грані державної служби в частині забезпечення стійкості країни і держави у цей непростий час. Державна служба в цілому і державні службовці достойно прийняли ці нові виклики і дають гідну відповідь на них, залишаючись вірними Присязі державного службовця. Жодного дня не було перерви у діяльності Уряду України. На сьогодні, з початку агресії, прийнято понад 700 постанов і розпоряджень. Усі без винятку органи державної влади продовжують працювати у ці складні часи.

Дуже важливо, що система ЦНАП не припиняла свою роботу і продовжує надавати послуги громадянам. Разом з тим агресія показала і можливі шляхи оптимізації державної служби. Необхідно визначитись, на які напрями потрібно звернути більшу увагу, які, можливо, більш активно розвивати. Цим опікується Національна рада з питань відновлення України. Тому зараз важливо усім разом – і науковцям, яких Ви представляєте, і представникам органів державної влади, і громадянському суспільству разом подумати щодо тих необхідних реформ, яких потребує країна. Це спільне завдання, спільний порядок денних для всіх нас. Важливо, що сьогодні зібрались люди, які розуміють ці проблеми, що результатами круглого столу будуть цікаві і важливі рекомендації, які найближчим часом будуть розглядатись урядом, щоб покращити роботу державної служби, державних службовців. Бажаю всім нам плідної роботи!

З повагою – Олександр ЯРЕМА, Державний Секретар Кабінету Міністрів України



ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Вітаю учасників круглого столу! Рада бачити усіх, хто опікується якісними змінами в системі публічного адміністрування України!

Уперше за роки Незалежності оцінюємо свою державу на її здатність витримувати страшні воєнні удари. В умовах збройної агресії з'ясовуємо реальні стійкість і міць національної системи публічного адміністрування, її здатність протистояти загрозам, спроможність забезпечити ключові управлінські процеси, що впливають на надання громадянам належного рівня послуг.

31 рік ми разом будували українську управлінську модель як науковці, викладачі, державні службовці та експерти. Тому саме ми відповідальні за те, як країна долає ці випробування, наскільки вона готова протистояти викликам, яких важко було очікувати. Війна є для держави найжорсткішим із усіх імовірних «stress testing». Стійкість системи визначається в умовах багаторазового перевищення меж нормального функціонування.

Наважуся наголосити, що результати цього тестування – гідні. Управлінський фундамент виявився надійним. Упродовж півроку державний сектор управління зберігає керованість і здатність діяти адекватно. Цю мою упевненість підтверджує щоденна комунікація із колегами – публічними службовцями.

Ми уважно вивчаємо громадську думку в нашому середовищі. Опитування засвідчують високі дух і гідність українських службовців. Зважте, що більше 3,5 тис. наших колег захищають Україну на фронті. 76% – попри щоденний ризик працюють на робочих місцях. 91% – вирішили лишатися на державній службі попри війну і зниження заробітної плати.

Мене надихає реакція міжнародних партнерів, готових допомагати нам і переймати наш досвід. У світі існує колосальний запит на пошук дієвих рішень, що зберігають інституційну спроможність в умовах війни. Усіх цікавить Методика функціонального аудиту у кризових умовах, яку розробили експерти НАДС. Вона придатна для умов воєнної загрози і при супутніх викликах – економічному спаді, зниженні соціального рівня, глобальному подорожчанні енергоносіїв тощо.

Ніхто не має готового рецепту втримання держави під час війни. Тому на рівні ЄС інтегруються національні системи публічного управління з урахування українського досвіду. Усі розуміють, що агресія кремля – глобальна небезпека. І її уроки мають вчити усі, хто б'ється за свободу. Так, як б'ється Україна.

Упевнена, що дієва система адміністрування є чинником зміцнення Незалежності. Це – передумова нашої економічної інтеграції та політичної асоціації з ЄС. Тому ми впроваджуємо європейські стандарти і практики державного управління, аби збудувати інноваційну модель цифрової публічної служби із діджиталізацією, дистанційними технологіями і якісними послугами.

Її тренди – оптимізація державного апарату, зростання мовних компетентностей, інклюзивність, гендерна культура тощо. Усе це – обриси нової архітектури нашої публічної служби, яку створюємо в Україні разом із українськими і міжнародними партнерами.

Розглядаю цю дискусійну платформу як впливовий майданчик для діалогу та обміну досвідом. Ми зацікавлені, аби українська система публічного адміністрування була сильною, дієвою і європейською. Мусимо її зробити такою.

Слава Україні!

З повагою – Наталія АЛЮШИНА, Голова Національного агентства України з питань державної служби



ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Дозвольте привітати учасників Міжнародного круглого столу «Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації»!

На державних службовців в Україні покладено важливу й відповідальну місію – забезпечити публічне, практичне і професійне виконання завдань та функцій держави. Складаючи присягу, державний службовець присягає не лише дотримуватися Конституції та законів України, а й поважати та охороняти честь держави!

Державницьку діяльність і в мирний час не можна назвати легкою через складність поставлених завдань і функцій держави та професійну вимогливість щодо їх реалізації, а в умовах воєнного стану ставлення державного службовця до виконання своїх професійних обов'язків має бути ще відповідальнішим.

Роль і значення корпусу державних службовців у механізмі державної влади є дуже важливими, тому вони мають бути належним чином захищені.

У 2021 р. до судів першої інстанції надійшло 37 415 справ, у яких державні службовці звернулися за захистом своїх прав, розглянули суди 29 831 справу, з них із задоволенням позовних вимог – 23 164. Такий високий відсоток задоволення позовів, майже 80 %, свідчить про неналежний рівень дотримання гарантій державних службовців. Натомість, наприклад, у Німеччині для того щоб звільнити з посади державного службовця за порушення присяги, суб'єкт владних повноважень – роботодавець – має звернутися до суду і довести цей факт. Звільнити держслужбовця можна лише за рішенням суду. Проте якщо суд визнає, що порушення не достатньо тяжке, то може застосувати інше покарання, наприклад таке, як догана, і залишити державного службовця на його посаді.

Тому в Україні існує нагальна потреба прийняття закону про захист честі, гарантії прав і стабільності роботи державних службовців, що забезпечуватиме захист прав державних службовців за європейськими стандартами.

Державна служба сповнена викликів і вимагає своєчасних рішень. Державні службовці сьогодні віддано й невтомно виконують свій обов'язок та є надійним тилом для наших мужніх і сміливих захисників.

Працюймо кожен на своєму фронті задля наближення перемоги!

З повагою – Михайло СМОКОВИЧ, Голова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду України



ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Дозвольте всіх привітати з початком роботи поважного науково-практичного заходу – Міжнародного круглого столу до Дня державної служби України!

Побудова української державності, формування дієвої державної служби – тривалий шлях, з якого останні 125 днів – криваве і надскладне протистояння у повномасштабній війні. Наші співвітчизники запеклою боротьбою на полі бою і злагодженою працею в тилу доводять усім країнам світу, що мають не тільки прагнення до збереження власної державності, а й здатні боротись до останнього подиху за спільну національну ідею.

Українці демонструють надзвичайну згуртованість, у кожного з нас нині і мрія одна – це закінчення війни та наша перемога, Перемога Європи над агресором.

Державна казначейська служба України разом зі всією країною працює на зміцнення нашої держави. Сьогодні казначейство – один з учасників реформи системи бухгалтерського обліку в державному секторі відповідно до стратегії модернізації системи управління державними фінансами. Мета реформи – удосконалення системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі з урахуванням вимог міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Наші працівників на всій території України здійснюють кропітку відповідальну роботу з підтримки фінансування державних установ, ЗСУ, оборонних підприємств, бюджетних організацій, закладів освіти і науки, із забезпечення виплати пенсій та соціальної допомоги в умовах обмежених ресурсів, наближуючи перемогу країни на всіх фронтах.

Історично так склалося, що Україні довелося подолати багато викликів, фактично відродитись з попелу та руїн і знайти свій шлях. Так само буде і тепер. Українці переможуть, бо ми захищаємо найцінніше – наші життя, свободу вибору, майбутнє у вільній та незалежній країні. Тому я впевнена, що вміння згуртуватись – запорука успіху. А своєю непохитною вірою і самовідданою працею ми вже підірвали бойовий дух ворога. Ми маємо триматись і боротись разом заради Перемоги!

Вітаю всіх причетних з прийдешнім Днем державної служби!

Слава Україні! Героям Слава!

З повагою – Тетяна СЛЮЗ, Голова Державної казначейської служби України



DEAR COLLEAGUES!

I am speaking on behalf of the University of Hamburg. Together with my mentor and dear colleague professor Alexander Redlich, I am burning with the idea of non-violent conflict resolution through mediation. As a mediator and conflict-coach, psychologist, and therapist for 8 years, I am the head trainer of the international project which started in Ukraine in 2014.

The project is currently being carried out by ten project teams from various universities in Ukraine. The German Academic Exchange Service (DAAD) supports it financially and ideally. The current topic has emerged from a series of cooperations between university teachers from German, Moldovian, Kyrgyz, and Ukrainian universities. Since 2010, these cooperations have been aimed at disseminating methods of mediative conflict management in the partner countries involved.

Since Russia's military invasion of Ukraine on 24 February 2022, project teams have been working on methods of psychosocial support for people in need in Ukraine. The aim is to support these people in coping with existential threats and their psychological and social consequences. This also includes conflicts that, from a psychological point of view, are social stress. This is because in addition to existential threats from war-related violence, in addition to material damage and emotional loss of control, other people in the environment also cause social stress for those affected.

The project theme, therefore, aims to jointly develop conflict-sensitive stress management methods including the appropriate value attitudes, and to teach them in training workshops. In doing so, the communicative competencies of the project teams are used, which they have developed together in the past years.

Sincerely, Yuliya Zhygulina-Fahl, main trainer of the Ukrainian-German project "Psycho Social Support for People in Crisis" in the framework of DAAD support

ЩІРІ ВІТАННЯ УЧАСНИКАМ КРУГЛОГО СТОЛУ ВИСЛОВИЛИ ПОВАЖНІ ЗАРУБІЖНІ ГОСТІ



Oleg BALAN, Rector of the Academy of Public Administration of the Republic of Moldova, Doctor of Laws, Professor

Marc van den MUYZENBERG, Director of Public Sector Capacity Centre (PSC2), the Netherlands



ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ
«Етико-психологічні проблеми діяльності державних службовців
в умовах воєнного стану в Україні»

УДК 342.5

ТЕТЯНА БЕВЗ,

*докторка історичних наук, професорка, головна наукова співробітниця
Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*

TETIANA BEVZ,

*Doctor of History, Professor, Chief Scientific Officer of I. Kuras Institute of Political and Ethnic
Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-002-0129-1925>*

**ДУБЛЮВАННЯ ФУНКЦІЙ У СТРУКТУРІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ:
УСКЛАДНЕННЯ ЧИ УДОСКОНАЛЕННЯ?**

**DUPLICATION OF FUNCTIONS IN THE STRUCTURE OF STATE POWER: COMPLICATION OR
IMPROVEMENT?**

The problem of duplication of functions interfered both the activities of central executive bodies and the current legislation. To avoid duplication of functions, the world practice offers a tool for analyzing the functions and assessing the effectiveness of management activities of executive bodies and their structural units. Eliminating duplication of functions in the structure of state power will help ensure the legality and predictability of administrative actions, increase the state's position in international rankings, as well as increase the level of trust of citizens and businesses in the state. For the formation of state policy in various areas it is necessary to create a professional, effective, efficient and accountable system of central executive bodies.

Keywords: central executive bodies, duplication of functions, functional examination, optimization.

Питання дублювання функцій в центральних виконавчих органах влади, а також між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також модернізація усіх органів державної влади упродовж усіх років відновлення незалежності перебувало у центрі уваги. Перешкодою реформам державного управління неодноразово ставали велика кількість та надмірна багатофункціональність центральних органів виконавчої влади. Ключовими були проблеми пов'язані з недостатністю системного розподілу функцій між органами виконавчої влади та законодавчо закладеного внутрішнього конфлікту інтересів у діяльності кожного органу, а також невідповідність державних функцій потребам суспільства.

У фокусі широкомасштабної реформи державного управління, яка є важливою умова євроінтеграційного курсу України та активно впроваджується в Україні з 2016 р. (саме тоді уряд розробив та затвердив «Стратегію реформування державного управління до 2020 року» та План заходів з реалізації «Стратегії реформування державного управління до 2020 року», які відповідали європейським стандартам), відбувалася зміна підходів у трьох ключових елементах виконавчої влади – структури, процедури та люди. Зауважимо, що відповідно зі світовими показниками ефективності врядування, Україна посідала доволі низькі місця у рейтингах конкурентоспроможності. Уряд схвалив єдині вимоги до структури міністерств, де чітко розділив внутрішні функції та запровадив директорати формування політики і стратегічного планування в усіх міністерствах. Передбачалася зміна фокусу у діяльності міністерств, а також те, 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 [1]. З метою удосконалення організації та порядку функціонування Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади були внесені зміни до законопроектів «Про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади та «Про Кабінет Міністрів України». Важливим етапом

реформування державного управління стало ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру», який передбачав єдині, чіткі та зрозумілі правила взаємодії держави, громадян і бізнесу. Одним із завдань, прийнятої 21 липня 2021 р. «Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки», було удосконалення організації та порядку діяльності центральних органів виконавчої влади, включаючи вдосконалення механізмів спрямування і координації, організаційної структури, чітке визначення та розподіл функцій і повноважень, зокрема усунення їх дублювання, запровадження і підзвітності щодо результатів їх діяльності з урахуванням принципів управлінської підзвітності, визначених Програмою SIGMA [2]. Серед п'яти основних принципів антикорупційної політики на 2021–2025 роки, які зафіксовані у прийнятому у червні 2022 року Законі України №4135 «Про засади державної антикорупційної політики», визначено оптимізацію функцій державних органів та усунення їх дублювання. Тобто, є підстави твердити, що влада докладала зусиль для уникнення дублювання функцій і тим самим прагнула удосконалити та реформувати органи державного управління.

За нашими підрахунками, в Україні станом на початок лютого 2022 р. діяло 77 органів виконавчої влади, включаючи 20 міністерств, 25 державних і національних служб, 17 державних агентств, 6 державних інспекцій, а також 9 інших центральних органів влади. *У багатьох структурних підрозділах державних органів змінилися функції або навантаження, деякі з них втратили актуальність.*

Зазначимо, що питання дублювання функцій з особливою гостротою виникало в найбільш критичні періоди українського державотворення, зокрема, у 2004 р., 2014 р., 2022 р. Безумовно, і в інші періоди воно не втрачало актуальності. А проблема дублювання функцій шкодила як діяльності центральних органів влади, так і чинному законодавству. Невипадково підіймалося питання про те, що **«дублювання повноважень/функцій прокуратури іншими державними органами може призвести до зміни конституційно визначеного механізму здійснення державної влади» (Рішення КСУ № 4-р(П)/2019»** [3]. Інший приклад: Кабінет Міністрів України підтримав законопроект, яким передбачалося внесення змін до 40 законодавчих актів України щодо розмежування функцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань соціального захисту населення та захисту прав дітей у зв'язку з утворенням Національної соціальної сервісної служби та її територіальних органів [4]. Ще приклад: чинне законодавство у сфері надзорно-виконавчого функціонування державної влади **при видачі спеціальних дозволів**. І таких прикладів можна наводити по кожному міністерству, державній службі, агентстві чи інспекції.

Для уникнення дублювання функцій світовою практикою запропоновано інструмент аналізу функцій та оцінки ефективності управлінської діяльності органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів. Ця аналітична методика оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади отримала назву *функціональне обстеження* яке розуміють як інструмент постійного аналізу відповідності завдань і функцій органів виконавчої влади чинному законодавству, а також відповідності внутрішньої структури органів виконавчої влади покладеним на них завданням і функціям з метою усунення з практики їх діяльності внутрішніх суперечностей, дублюючих функцій та функцій, що не належать до сфери їх повноважень [5]. Зауважимо, що в Україні створена платформа ефективного регулювання, яка **погоджує проекти положень про центральні органи виконавчої влади в частині функціонального обстеження з метою недопущення дублювання повноважень**.

Національне агентство України з питань державної служби *розробило Методологію функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану*. Аудит дасть можливість визначити актуальні та неактуальні функції в умовах воєнного стану та підготувати пропозиції щодо оптимізації штатної чисельності працівників апарату.

Підсумовуючи зазначимо, що за допомогою горизонтального функціонального аналізу як інструменту аналізу усієї системи органів державної (виконавчої) влади необхідно провести дослідження на предмет надлишковості та дублювання функцій і повноважень центральних

органів виконавчої влади, здійснити об'єднати, де це можливо, а також внести відповідні зміни до законодавства та оптимізувати за змістом та переліком державних функцій з чітким розподілом повноважень та відповідальності, а також провести *оптимізацію штатної чисельності працівників державних органів*.

Список використаних джерел:

1. Реформа державного управління. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. «Дублювання повноважень/функцій прокуратури іншими державними органами може призвести до зміни конституційно визначеного механізму здійснення державної влади», – 4.Рішення КСУ № 4-п(II)/2019. URL: <https://ccu.gov.ua/novyna/dublyuvannya-povnovazhenfunkciy-prokuratury-inshymy-derzhavnymy-organamy-mozhe-pryzvesty-do-0>
5. Підтримано законопроект щодо розмежування функцій та підвищення ефективності діяльності соціального захисту населення як місцевих органів влади, так і органів Нацсоцслужби. 11.08.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidtrimano-zakonoproekt-shchodo-rozmezhuвання-funkcij-ta-pidvishchennya-efektivnosti-diyalnosti-soczhistu-naselennya-yak-miscevih-organiv-vladi-tak-i-organiv-nacsocsluzhbi>
6. Функціональне обстеження. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/funktsionalni-obstezhennya>
7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. Ващенко. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.
8. Витко Т. Ю. Службова кар'єра державних службовців в Україні: навчально-методичний посібник / Т. Ю. Витко. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. – 56с.
9. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ (редакція станом на 01.05.2016) // Відомості Верховної Ради. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
10. Бахрах Д.М. Державна служба: поняття, сутність, принципи. Актуальні проблеми права та політики. 2017. № 2. С. 38-51.
11. НАДС інформує. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. 15.03.2022. <https://nads.gov.ua/news/vnutrishni-komunikaciyi-u-voyennij-ta-pislyavoyennij-period-praktichni-poradi-dlya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
12. Особистісний ресурс протидії морально-психологічному тиску в умовах воєнного стану. Інформаційно-просвітницький захід до Дня єднання України. 18 лютого 2022 р. YouTube channel UMO: <https://www.youtube.com/watch?v=yqgKgXHmL1E>

ДЕНИС БЛОШНСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DENIS BLOSHCHYNSKYI,

*postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0003-3412-0310>*

Науковий керівник: **Світлана Хаджирадєва**, д.держ.упр., проф., дійсний член Все-української Академії наук публічного управління

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МОРАЛЬНОЇ ОНТОЛОГІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

RE-THINKING MORAL ONTOLOGY PUBLIC SERVANT IN WAR CONDITIONS

The theses present thoughts and opinions on the transformation of civil service during the war. Some provisions of the law on public service have been considered and parallel with the peaceful time of functional existence of the state and military time. The author answers the questions of values and moral imperative for the state official during the transformation process of changing the functions and tasks of the state with the beginning of the war. At the end of the thesis, the author draws a number of conclusions that confirm the extremely important mission that stands before the state service in our country - to form a different quality of the civil servant, taking into account the geopolitical context of our state's existence. These issues are all the more urgent for the fifth month of military aggression, when in the information field the enemy is deployed a variety of reasons for discrediting state bodies, including through the behavior of certain state officials. In this context, the thesis on the theme: «Rethinking the moral ontology of the state servant in the conditions of war» is becoming especially relevant.

Keywords: Public service, public servant, moral ontology of the public servant

The public service is a public, professional, politically impartial activity in the practical implementation of tasks and functions of the state

The public servant is a citizen of Ukraine who holds the post of civil service in the body of state power, other state body, its apparatus (Secretariat) (hereinafter - state body), receives salary at the expense of the state budget and carries out the powers set for this post, directly connected with fulfillment of tasks and functions of such state body, and also adheres to the principles of civil service

Moral ontology of the public servant - general principles of existence of the state servant, which are considered through the prism of ideas about good and evil, on relations with representatives of the state and civil society and on their place in the general picture of society

За законом України про Державну службу державний службовець визначається як громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби. І відповідно цей громадянин згідно цього ж закону має займатися публічною, професійною, політично неупередженою діяльністю із практичного виконання завдань і функцій держави.

Якщо ми розглядаємо цей закон в теорії та практиці мирного часу у нас не може виникати серйозних питань ні до форми ні до сенсу цих визначень. Коли ми розглядаємо ключові поняття цього закону ми зустрічаємо звичні для нас слова: безпосередній керівник, державна мова, керівник державної служби в державному органі, посада державної служби, професійна компетентність, професійний розвиток, рівнозначна посада, суб'єкт призначення, функції з обслуговування, професійне навчання, службова дисципліна. До них теж немає зауважень у мирний час.

Але коли настає воєнний час фактично кожне визначення потребує уточнень. А разом з уточненнями і переосмислення та пере налаштування. Давайте спробуємо розібратися чому саме так це відбувається та звернемося до практичного досвіду цього невеличкого проміжку часу в більше ніж 120 днів війни. Із самих перших днів війни державних службовців можна було знайти в різних місцях - і на службі і під кулями і на заправках на території Польщі та інших країн ЄС. В цьому вони не сильно відрізнялися від інших українських громадян. Недарма у визначенні держслужбовця на першому місці стоїть саме це слово. Держслужбовець це громадянин. В основній частині закону ніде немає уточнення щодо його якості. Фігурують лише певні професійні вимоги та хіба що загальні дороговкази може запропонувати **Стаття 4.** «Принципи державної служби» та **Стаття 8.** «Основні обов'язки державного службовця». І це абсолютно нормальна і закономірна ситуація, адже всього в закон вписати не вийде. Але найголовніше, як на мене в законі є. Воно закладено на самому початку визначення закону: Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави.

І ось тут і починається найцікавіше. Держава є формальним інститутом, який є формою організації політичної спільноти під керуванням уряду. І Держава має свої функції та задачі. Ключових функцій у держави не так багато, але кожна з них впливає на життя кожного громадянина Держави. Економічна, політична, правоохоронна, гуманітарна, інформаційна, функція охорони здоров'я населення та, звісно, функція оборони. В мирний час суперпозиція до всіх цих функцій у держави розвивається. Держава опікується розвитком передумов в яких відбувається інституційний прогрес в кожній з функцій. Простіше кажучи, економіка зростає та стає сталою, політичне середовище набуває плюралістичного характеру, гуманітарна сфера створює умови для розвитку людського в людині тощо. Звісно, якщо ми говоримо про розвинутому демократичну цивілізовану Державу.

Що ж відбувається у тому випадку, коли Держава перебуває в стані війни? Змінюється головне. Змінюють функції та завдання Держави. Держава має вижити та захистити свою незалежність. Захистити своїх людей. Відповідно, відбувається зміна в кожній з основних функцій. І це переосмислення відбувається у великій залежності від формату та масштабу військових дій. Україна з перших днів опинилася не тільки у форматі повномасштабної війни але ще й у стані війни на знищення власної культури, історії, нації. Конвенційна частина війни яка вразила світ своїм масштабом 24 лютого 2022 року для професіоналів гібридних, інформаційних та семантичних війн стала лише логічним продовженням тих процесів які тривали десятиліттями як прямий наслідок імперських амбіцій північного сусіда.

Звісно, існує кардинальна різниця для кожної живої людини, яка наповнена власними емоціями, переживаннями, амбіціями та страхами – ти служиш в державі, яка намагається забезпечити своїм громадянам кращі умови для розвитку в освіті чи у публічному управлінні, чи ти служиш державі, яка намагається просто вижити. В цьому режимі служіння відбуваються надзвичайно великі трансформаційні процеси, які просто неможливо проігнорувати.

В таких умовах всі посадові інструкції та всі обов'язки що прописані у статутних документах, в законах чи у положеннях про міністерства стають надзвичайно неповними та неспроможними, маленькими та неточними. В них ніде не вказується як саме себе вести під авіаційними ударами чи що робити коли ти опинився державним службовцем на окупованій території і твоїх колег розстріляли в тебе на очах. Подібні речі неможливо врегулювати наперед в жодному з паперів. На них можна вийти тільки з бази моральних імперативів. Виключно власне усвідомлення таких абстрактних, можливо, в інший час понять як честь, гідність, солідарність і дає державному службовцю шанс зреалізуватися в часи війни саме як державному службовцю – громадянину на службі держави, функція якої перетворюється на монофункцію виживання. Так, в ній можна розгледіти економічний, безпековий, управлінський та інші контексти. Але головна місія під час війни звучить дуже просто: Виживи та дай відсіч ворогу! І що саме цікаве, якщо люди достатньо швидко роблять вибір в ту чи іншу поведінкову

модель і починають діяти виходячи із власних культурних про це уявлень, то змінити це на прагматичний, системний підхід, якій буде корисним спільноті дуже і дуже важко.

І розмірковуючи далі, ми приходимо до дуже цікавих думок. Якщо держава не готувалася до війни – по справжньому не готувалася, вона фактично ніяк не може вплинути на якість трансформації державних службовців в інші ролі під час війни. Вона змушена працювати із тим людським капіталом який має «під рукою». І результат виходить що віддається на відкуп самого народу – його спроможностей, культури, традицій. Грубо кажучи – ким нас батьки виховували, тими ми воювати і підемо. Гідними чи не дуже, солідарними чи таке собі, людяними чи бездушними автоматами.

Маючи такий гіркий досвід чотирьох місяців війни та безліч прикладів дуже різної поведінки державних службовців на місцях можна сміливо говорити про те, що для нашої країни – країни яка має такого божевільного сусіду як росія, вкрай важливо переосмислити якість та призначення головного суб'єкта державної служби – державного службовця. Підготовка Держави у форматі якісно виконаних оборонних замовлень чи переналаштування військово-промислового комплексу на стандарти НАТО це надзвичайно важлива частина підготовки до наступної війни. Але далеко де головна. Головна частина це саме підготовка людей. І у першу чергу тих людей, які відіграють ролі державників – займають посади державних службовців. Саме робота із їх розвитком, освітою, софтскілз, мисленням та спроможностями є запорука швидкої та якісної трансформації системи державного управління в у воєнні часи. Адже у нашому випадку останній день війни після нашої Перемоги зміниться першим днем до нашої підготовки до наступної війни з Росією.

Список використаних джерел:

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. Ващенко. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.
2. Витко Т. Ю. Службова кар'єра державних службовців в Україні: навчально-методичний посібник / Т. Ю. Витко. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. – 56с.
3. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 // Офіційний вісник України. – 2016. – № 28. – С. 179.
4. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 № 3723-XII (редакція станом на 01.05.2016) // Відомості Верховної Ради. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
5. Бахрах Д.М. Державна служба: поняття, сутність, принципи. Актуальні проблеми права та політики. 2017. № 2. С. 38-51.

ОЛЕНА БОНДАРЧУК,

завідувачка кафедри психології управління Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, Заслужена працівниця освіти України

OLENA BONDARCHUK,

*Head of the Department of Management Psychology, Central Institute of Postgraduate Education, University of Educational Management of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Doctor Science of Psychology, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3920-242X>*

ОСОБИСТІСНИЙ РЕСУРС ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

PERSONALITY'S RESOURCE OF CIVIL SERVANTS' ACTIVITIES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

The article highlights the components (cognitive, affective, conative) and indicators (critical thinking, recognition and counteraction to manipulative influences, positive attitude towards yourself and other people; optimism, personal self-regulation and self-support, focus on constructive actions, etc.) of personality's resource of civil servants' activities in conditions of martial law in Ukraine. Psychological requirements to the personality and activity of a civil servant in martial law are presented. The psychological background of the activities of civil servants, which causes them to show extreme stress, is characterized. The value of personal resources for the optimal transition from unproductive to productive periods of extreme stress by civil servants is shown. Recommendations for the maintenance of personality's resource through the balance between mental costs and the restoration of personal potential, as well as during internal communications in the civil service in martial law are presented.

Keywords: personality's resource, civil servants, martial law.

У складних умовах сьогодення діяльність державних службовців розгортається на тлі екстремального стресу, що виявляється в реакції людини на будь-яку катастрофічну подію, яка загрожує її безпеці й безпеці близьких людей, і часто супроводжується відключенням раціональної складової, прийняттям швидких рішень без участі логіки. В умовах воєнного стану екстремальний стрес набуває додаткових психотравмівних ознак як інтенсивна подія, що триває в часі, має високий ступінь невизначеності, який стосується практично всіх аспектів життя, супроводжується зіткненням зі смертю, втратами тощо [4].

Виокремлюють такі періоди переживання стресу [9-11]:

– непродуктивні, яким властиві тривога й почуття невизначеності, заперечення, дереалізація («не може бути», «це наснилося»), паніка, гнів, дезорганізація, «тунельне» бачення, реакція за типом «бий, біжи, завмири», відмова, апатія, депресія. На цьому етапі можлива супермобілізація за рахунок дисоціації, тобто від'єднання почуттів від своїх базових потреб, щоби забезпечити «режим виживання»;

– продуктивні, що зумовлюють повернення до реальності, прийняття ситуації, своїх почуттів, того, що втратили через зовнішні обставини – це потрібно пережити і оплакати та прийняти нову реальність; прийняття рішення, як жити в цій новій реальності, зараз – в ситуації війни, й далі, після перемоги. При цьому важливою спиратися на цінності державної служби – людиноцентризм (людина – найвища цінність нашого суспільства), патріотизм, доброчесність, відповідальність, професіоналізм, командна робота, результативність тощо, що дозволяють творити нові (оновлені) сенси життя.

Тривалість перебігу зазначених періодів залежить від особистісного ресурсу державних службовців, складовими якого в умовах викликів сьогодення є: 1) когнітивна складова (пізнання), до основних показників якої відносимо: критичне мислення; здатність до розпізнавання та протидії маніпулятивним впливам; 2) афективна складова (переживання),

що передбачає: позитивне ставлення до себе та інших людей; оптимізм, гумор; 3) когнітивна складова (дії), що визначає: орієнтацію на конструктивні дії, пасіонарність, здатність до особистісної саморегуляції й самопідтримки тощо [2; 3].

Задля здобуття балансу між значними психічними витратами в умовах екстремального стресу й відновленням особистісного потенціалу психологами-практиками визнано за доцільне [4; 5; 7]: активізувати свою діяльність; приймати свої можливості, не вимагати від себе неможливого; працювати розмірено, зберігати звички й ритуали; періодично відволікатися від новин; проживати свої емоції у позаробочий час, не відкладати переживання «на потім», після перемоги; підтримувати зв'язок із людьми, які складають екологічне коло спілкування; не відмовляти собі в маленьких радощах.

Не менш важливим є врахування психологічних особливостей внутрішніх комунікацій на держслужбі в умовах воєнного стану [1; 6; 8]: обмеження (по можливості) негативного впливу зовнішнього середовища на себе і на інших людей; першочергова увага до психічного й емоційного стану людини; самовизначення у власній позиції та сприяння у самовизначенні інших в ситуації воєнного стану; регулярна комунікація з держслужбовцями, їх залучення до генерації загальних рішень, поточних і стратегічних планів, пріоритетів розвитку державної служби зараз і після перемоги; мотивування на основі підтвердження основних цілей й сенсів діяльності держслужбовця; позитивного мислення.

За цих умов особистісний ресурс державного службовця забезпечить збереження психологічного здоров'я для ефективного виконання поточних завдань й для того, щоби після перемоги мати можливість відновлювати себе й країну, будувати квітучу державу.

Список використаних джерел:

1. НАДС інформує. Внутрішні комунікації у воєнний та післявоєнний період: практичні поради для служб управління персоналом. 15.03.2022. <https://nads.gov.ua/news/vnutrishni-komunikatsiyi-u-voennij-ta-pislyavoyennij-period-praktichni-poradi-dlya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
2. Особистісний ресурс протидії морально-психологічному тиску в умовах воєнного стану. Інформаційно-просвітницький захід до Дня єднання України. 18 лютого 2022 р. YouTube channel UMO: <https://www.youtube.com/watch?v=yqgKgXHmL1E>
3. Психологічна допомога особистості в умовах війни. Вебінар 6 квітня 2022 р. YouTube channel UMO: <https://youtu.be/EQ62pSCttbI>
4. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: метод. посібник; за ред. З. Г. Кісарчук. К.: Логос. 2015. 207 с.
5. Психологічні ресурси особистості: соціально-психологічний зміст. Збірник наукових праць за матеріалами наук.-практ. конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2019. 87 с.
6. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. 24.03.2022. <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>
7. Соціально-психологічні технології відновлення особистості після травматичних подій: практ. посібник; за наук. ред. Т. М. Титаренко Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2019. 220 с.
8. Як підтримати командний дух: практичні поради для служб управління персоналом. 17.05.2022. <https://nads.gov.ua/news/yak-pidtrimati-komandnij-duh-praktichni-poradi-dlya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
9. Ginzburg K., Solomon Z. Trajectories of stress reactions and somatization symptoms among war veterans: A 20-year longitudinal study. *Psychological Medicine*, 2011. № 41(2), 353-362.
10. Murthy R. S., Lakshminarayana R. Mental health consequences of war: a brief review of research findings. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*. 2006. № 5(1), 25-30.
11. Schneiderman N, Ironson G, Siegel SD. Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants. *Annu Rev Clin Psychol*. 2005. № 1. 607-628. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144141

ТЕТЯНА ВАСИЛЕВСЬКА,

*докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка*

TETIANA VASYLEVSKA,

*Professor, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Policy
of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras
Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-6565-4142>*

ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ГРОМАДЯНАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ

**RELATIONSHIP BETWEEN CIVIL SERVANTS AND CITIZENS IN THE CONDITIONS OF MARTIME IN
UKRAINE: ETHICAL ASPECTS**

The theses analyze some ethical aspects of the relationship between civil servants and citizens under martial law in Ukraine. It turns out that these circumstances require an increase in the freedom of action of domestic civil servants, which will allow them to make quick decisions and respond mobile to the circumstances. At the same time, the war reduces the sphere of freedom of citizens, encourages them to sacrifice part of their freedom for security. This situation requires close attention of the public and the media and awareness of the risks of power concentration. On the other hand, increasing trust between citizens and civil servants in this context can have motivating moral and psychological consequences for both parties, lead to the disappearance of mutual alienation, the development of cooperation skills, strengthening social cohesion and patriotism.

Keywords: civil servants, ethics, trust, freedom, security, martial law.

Війна ставить перед громадянами, спільнотами та державами екзистенціальні питання, проблематизуючи слідування певним етичним принципам, часто – підриваючи ті нормативні стратегії, за якими здійснювалася їхня життєдіяльність. В ситуації воєнного та пост-воєнного часу кардинального переосмислення вимагає й діяльність державної служби. В побудові оновлених державних інституцій етичні компоненти відіграють сутнісну роль. У зв'язку з цим етичного аналізу потребують відносини державних службовців з державою, громадянами, громадськими об'єднаннями, колегами, представниками інших гілок влади, іншими країнами тощо. Зупинимось тільки на виокремленні деяких етичних аспектів взаємодії державних службовців з громадянами в цих обставинах.

Перш за все, в ситуації воєнного стану посиленої уваги з боку суспільства вимагає певне обмеження прав і свобод людини та громадянина, що пов'язане із необхідністю забезпечувати суспільну безпеку та протистояти ворогу. Пошук балансу між свободою та безпекою є одним із найскладніших викликів сучасних демократичних суспільств, особливо тих, що перебувають у обставинах війни. І саме з цим викликом стикається зараз Україна.

Разом з тим зараз експерти звертають увагу на необхідність надання та розширення дискреційних повноважень, підвищення автономності роботи вітчизняних органів влади, що забезпечить їм можливість швидко приймати рішення та ефективно, без бюрократичних перепон їх втілювати. Однак збільшення свободи дій органів влади, яке у ситуації воєнного часу сполучується із зменшенням прозорості, рівня консультативності, підзвітності, участі суспільства у формуванні рішень, може негативно впливати на підтримку демократичних цінностей та нести ризики «соціоциду» (згортання громадянського суспільства). Тому українські аналітики, громадські діячі, представники ЗМІ звертають увагу на те, що необхідно повернути підзвітність влади суспільству, й, «як тільки буде сприятлива нагода, дані варто відкрити, адже принципи прозорості і підзвітності – найбільші вороги корупції» [2].

Неможливо не погодитися із стійким захисником значущості свободи, бувшим німецьким урядовцем Г. Баумом: безпека є умовою можливості свободи, яка завжди є вищою метою в

демократичному суспільстві. Лише у винятковій ситуації – в разі атак, спрямованих на ліквідацію всієї спільноти та правового устрою, який ґрунтується на свободі, можна обмежити гарантію людської гідності. «Лише тоді, коли б ця спільнота була під загрозою, можна було б розглянути можливість зважування [між гідністю та безпекою]» [1, с. 32, 35].

Ці процеси відбуваються на фоні суттєвих змін у виявленні довіри громадян до влади. Ситуація з критичним довоєнним рівнем довіри до вітчизняних державних службовців (влітку 2021 р. цей рівень довіри дорівнював 14,9%, натомість рівень недовіри – 75,7%) [6], на думку експертів, залишилася позаду й нині суттєво зміцніла довіра суспільства до влади загалом та державної служби зокрема [5]. Виходячи з цього, на наш погляд, слід очікувати, що суспільство буде більш лояльно ставитися до певних недоліків, непорозумінь у діяльності державних службовців, однак, значно категоричніше оцінюватимуться *суттєві відступи* від етичних принципів функціонування державної служби, такі, як колабораціонізм, корупція (особливо, «гроші на крові»), невинуватий бюрократизм тощо.

Так, наприклад, нині в Україні прагнення представників держави послабити деякі антикорупційні обмеження щодо державних службовців в частині зайняття оплачуваною чи підприємницькою діяльністю [4], відтермінування до перемоги кампанії декларування 2022 р., подання повідомлень про суттєві зміни в майновому стані посадовців та відкриття валютного рахунку в банку-нерезиденті не викликає суспільного супротиву. Однак очікувана суспільна згода на послаблення антикорупційних заходів зовсім не означає збільшення у суспільстві толерантності до корупції. Навпаки, як зазначає С. Чейєс, у якийсь момент системна корупція стає не лише сумним побічним продуктом війни, а й каталізатором конфлікту; а ставлення до корупції – не просто питанням верховенства закону та демократичних принципів, а проблемою національної безпеки. Корупція, говорячи армійською мовою, перетворюється на чинник, що множить силу ворога. В умовах воєнного стану сповідування та реалізація державними службовцями цінностей, принципів та норм професійної етики, чутливість до моральних настанов суспільства, дозволить посилити суспільну єдність.

Таким чином, умови воєнного стану вимагають розширення свободи дій вітчизняних державних службовців, що надаватиме можливість швидко ухвалювати рішення, мобільно реагувати на обставини. При цьому війна зменшує сферу свободи для громадян, спонукає жертвувати її частиною заради реалізації безпеки. Ця ситуація потребує ретельної уваги з боку громадськості, експертного середовища та ЗМІ й усвідомлення ризиків концентрації влади. Натомість наявний зараз в українському суспільстві ріст довіри між громадянами та представниками виконавчої гілки влади, що значною мірою базується на вияві державними службовцями достойної поведінки, може мати наслідками мотивуючі для обох сторін морально-психологічні ефекти, які виявлятимуться в пом'якшенні обопільного відчуження, виробленні навичок співробітництва, зміцненні у суспільстві відчуття єдності та патріотизму [3, с. 26–27].

Список використаних джерел:

1. Баум Г. Врятуйте фундаментальні права! Громадянська свобода проти божевілля безпеки : Полемічні нотатки. Київ : Центр вільної преси, 2016. 190 с.
2. Боровик А. 100 днів антикору під час війни. *Українська правда*. 03 червня 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/06/3/7350238/>
3. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
4. ВР планує змінити антикорупційні обмеження для державних службовців / Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/news/171>
5. Державне управління та війна / Реформа державного управління. URL: https://par.in.ua/information/news/165?fbclid=IwAR26IM4inop5xIbfrTaQER_Ld17qxA1fVwxna9YDFShWhBY-OD3OnpIbus
6. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.) / Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy>

АНДРІЙ ГАЧКОВ,

здобувач ступеня доктора філософії з політології Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANDREY HACHKOV,

Candidate of Philosophy in Political Science of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (Department of Parliamentarism)
<https://orcid.org/0000-0002-0445-7679>

Науковий керівник: **Лідія Даниленко**, д.пед.н., проф., професорка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

FEATURES OF PARLIAMENTARY ACTIVITIES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE CONTEMPORARY CHALLENGES

It is noted that in the conditions of the development of the information society, information innovations are actively used in the sphere of parliamentary activity, which is a special component of public administration based on the principles of people's rule, democracy, transparency and accountability.

The essence of information innovations in parliamentary activity as those that contribute to the development of the competitiveness of the parliament is considered- the highest legislative authority in the state. Together with social innovations, they qualitatively influence the change of social relations in the state, which are based on economic and ideological components.

It was determined that the ideological component of social relations in modern Ukraine is based on the provisions of the ideology of «Ukrainian centrism», which promotes the development of the information society and the active application of information innovations in parliamentary activities, such as e-governance, e-parliament, digitalization.

Significant progress in e-governance processes in Ukraine is emphasized.

It is proposed to strengthen the e-parliament technology and activate the process of digitization of parliamentary activity.

Keywords: parliamentary activities, information society, information technology, public administration, public policy.

Активний розвиток інформаційного суспільства у ХХІ столітті спонукає Український парламент застосовувати інноваційні форми, методи, технології у своїй діяльності під час виконання основних функцій (законодавча, представницька, установча, контрольна [7], що сприяє досягненню найбільш ефективного результату в державі і суспільстві.

Вважається, що конкурентоспроможність і дієздатність держави характеризується відповідними показниками її інноваційного розвитку, що характеризується активним застосуванням інновацій у публічному управлінні, зокрема у парламентській діяльності.

Вітчизняна науковець, професор Валентина Гошовська вважає, що «парламентаризм» є однією з форм представницької демократії, і саме представництво лежить в основі сучасної парламентської системи. Серед важливих аспектів його розвитку в Україні визначає «формування відповідної інформаційно-комунікаційної платформи підтримки і впровадження в життя ідей народного представництва». [1, С.12]; професор Лідія Даниленко запропонувала класифікацію інновацій у публічному управлінні, які поділені на *соціальні* – ті, що якісно змінюють ступінь соціально-економічної обґрунтованості прийняття політико-управлінських рішень й *інформаційні* – ті, що забезпечують підвищення інформаційної прозорості діяльності організації [2].

Ми погоджуємось із такою класифікацією інновацій у публічному управлінні і визначаємо, що *соціальні* інновації для запровадження іншої (зміненої) моделі прийняття управлінських рішень мають вплинути на суспільні відносини; *інформаційні* – забезпечити суспільні відносини відповідними технічними засобами (комп'ютер, інтернет, тощо).

Якісна зміна суспільних відносин у державі – це сформованість у ній *політичних відносин*, які виникають у результаті появи у суспільстві політичних ідей й організацій, що виражають інтер-

еси тих політичних лідерів, які «прагнуть завойовувати, утримувати та використовувати державну владу в інтересах реалізації власних економічних і соціальних інтересів» [6, С. 188 – 200].

Тобто, політичні відносини формуються і розвиваються за умов наявності політичних партій лідируючої групи людей у суспільстві, які свідомо забезпечують організований характер взаємодії їхніх політичних ідей. На цьому ґрунтується *ідеологічна* складова суспільних відносин, що є базою (ґрунтом) для їхньої *економічної* складової.

Науковці вважають, що суспільні відносини мають дві складові – економічну й ідеологічну [6]. Ідеології «українського центризму» якісно змінюють суспільні відносини в державі, перетворюючи їх у політичні, і ці зміни досягаються набагато швидше завдяки застосуванню інноваційних технологій, таких як аутсорсинг, бенчмаркінг, фандрайзинг (соціальні інновації) та е-врядування, е-парламент, діджиталізація (інформаційні інновації). Найбільшої уваги в умовах сучасних викликів інформаційного суспільства потребують саме інформаційні інновації, які гарантують парламентській діяльності більшу прозорість та відкритість, а значить і більшу легітимність і довіру суспільства.

Як *висновок*, зазначимо, що сучасні виклики в Україні в основному пов'язані з війною з РФ. І тому парламентська діяльність має максимально використовувати інформаційні інноваційні технології. У цьому плані є відповідний прогрес, зокрема він спостерігається у розвитку електронного урядування – «способу організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб, неурядових організацій» [3]. За даними ООН «E-Government Survey 2020» у 2020 році Україна зайняла 69-е місце у рейтингу країн із найбільш розвиненим електронним урядуванням, що на 13 позицій вище, ніж у 2018 / Україна піднялася на 13 місць у рейтингу готовності до запровадження електронного, тоді як у 2014 році за рівнем розвитку електронного урядування Україна посідала 87 місце серед 193 держав членів ООН [5].

Як стверджують науковці, якщо абсолютне значення Індексу розвитку електронного урядування збільшується на 1 одиницю, то значення Глобального Індексу конкурентоспроможності зростає на 94,175 одиниць [5]. Тому цей напрям розвитку України є важливим з точки зору не лише економічного зростання держави, а й забезпечення активної позиції влади і суспільства. Вважаємо, що він потребує посилення уваги українського парламенту, діяльність якого має бути спрямована на розвиток технологій е-парламенту та діджиталізації парламентської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гошовська В.А. Сучасні тренди і проблеми розвитку парламентаризму в Україні: *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10 верес. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. А. Гошовської. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. 335 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/5e2f5bc9-7e3f-4bb1-8017-18758fd31148.pdf>
2. Даниленко Лідія. Соціальні інновації у публічному управлінні та їх вплив на забезпечення сталого розвитку України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 146–149.
3. Микола Недюха. Суспільні відносини та «соціальні відносини» як поняття політико-правової науки. *Наукові записки*. Вип. 2 (94). С. 188 – 200. URL: https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/11/nedukha_suspilni.pdf
4. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>
5. Тарас Лютий (у співпраці з О. Ярошем). Ідеологія: матриця ілюзій, дискурсів і влади. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12444/3.%20Liutyi_Ideolohiia_matrytsia_iliuzii_dyskursiv_i_vlady.pdf?sequence=1&isAllowed=y/
6. Україна піднялася на 13 місць у рейтингу готовності до запровадження електронного уряду. URL: <https://everlegal.ua/ukrayina-pidnyalasya-na-13-mists-u-reytingu-gotovnosti-do-zaprovadzhennya-elektronnogo-uryadu/>

ЛІДІЯ ДАНИЛЕНКО,

докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

LYDIA DANYLENKO,

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-4524-8347>*

ЗМІНА ВИМОГ ДО ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ

CHANGE OF REQUIREMENTS FOR THE ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR WITH RUSSIA

Due to the full-scale military invasion of Russia into Ukraine on February 24, 2022, there was a change in the requirements for the activities of civil servants.

This is, first of all, change of the current legislation of Ukraine on entering the civil service and features of its passage during martial law.

Secondly, it is a change in the behavior of civil servants from impulsive and normative to responsible, which is provided by a high level of resistance, innovation, professionalism.

Third, it is a change in the system of training and retraining of civil servants.

The current legislation in the field of civil service is considered and the peculiarities of its passage during the martial law in the state are singled out.

It is determined that responsible behavior of civil servants requires the acquisition of new managerial skills and personal qualities, mastery of which occurs during work experience and training.

It is proposed to improve the system of training of civil servants in Ukraine, taking into account the existing models of development of their professional potential: North American, based on the program-target organization of education; Western European, based on a training system; eastern, based on the value orientation of the individual.

Keywords: civil service, civil servant, responsible behavior, professional training.

До державних службовців чинне законодавство України відносить громадян України, які займають посади державної служби в органах державної влади, одержують заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, здійснюють встановлені для цієї посади повноваження, дотримуються принципів державної служби [5]. Станом на 01.05.2022 року в системі державної служби України працює 168176 осіб, кількість вакантних посад – 32803, кількість звільнених з початку року 5971 осіб [6].

Зазначимо, що під час оголошення воєнного стану в Україні вступ на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану відбувається за спрощеною процедурою, що передбачено Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [4].

Тобто, у період дії воєнного стану на публічну службу призначаються особи без конкурсного відбору на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства [2].

Значимим параметром, як бачимо, у цей час постає фахова освіта претендента на посаду державного службовця та його морально-вольові якості. Тому при вступі на державну службу враховуються не лише вимоги Національної рамки кваліфікацій щодо загальної компетентності фахівця, а й вимоги щодо його здатності досягати поставлені цілі у різних, швидко мінливих

ситуаціях завдяки володінню методами вирішення професійних завдань різного змісту й рівнів складності.

Як правило, такі здатності має фахівець, який отримав вищу освіту у галузі публічного управління та адміністрування і набув навичок відповідальної поведінки, яка, на відміну від імпульсивного чи нормативного типу поведінки особистості, характеризується показниками «особистісної зрілості, спроможності усвідомлено і вільно приймати власні рішення, схильністю до інтересів інших людей і суспільства, здатністю до саморегуляції» [1].

Відповідальна поведінка державних службовців потребує набуття ними нових управлінських навичок, таких, наприклад, як «заміна традиційної бюрократії механізмами ринкової конкуренції» або «встановлення партнерських відносин між державним та приватним підприємництвом», а також – оволодіння особистими якостями, такими як відповідальність за свої вчинки (тобто, готовність визнати свої недоліки і взяти провину на себе) та вміння долати страх і стримувати гнів (тобто, вміння володіти собою, не впасти в паніку).

Під час проведення навчальних занять із державними службовцями на курсах підвищення кваліфікації в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка у 2021-2022 роках нами проводилось тестування з метою виявлення зазначених навичок і якостей особистостей і встановлено, що 73,1% респондентів готові відмовитись від авторитарних методів управління і перейти до демократичних, але лише 18,7% з них мають досвід встановлення партнерських відносин із бізнесом та громадським сектором.

Причин такої розбіжності між бажаннями і реальністю можна назвати багато, але головними серед них ми визначаємо доволі низькі рівні резистентності, морально-етичної відповідальності та інноваційності державних службовців. Так, наприклад, за нашими спостереженнями: 33,5% респондентів мають достатній рівень резистентності, тобто здатні тримати опір і утиск; 47,9% - високий рівень моральної відповідальності, тобто готові визнавати свої помилки; 29,1% - високий рівень інноваційності, тобто здатні до розроблення чи застосування нових моделей, функцій та методів публічного управління.

Зазначаємо, що недостатніми у більшості державних службовців залишаються навички міжкультурної комунікації, уміння слухати, презентаційні навички, уміння створювати мережі, уміння лобювати, вести переговори, бачити стратегічну перспективу, переконувати та доходити консенсусу є недостатніми.

Такі результати вказують на необхідність, не зважаючи на воєнні дії і період воєнного стану, вдосконалювати систему підготовки державних службовців в Україні шляхом урахування розроблених моделей розвитку їх професійного потенціалу, як, наприклад [3]:

- північноамериканська модель (США), в якій забезпечується програмно-цільова організація навчання, застосовується особистісна програма розвитку, яка визначається адміністраціями конкретного органу державної влади;

- західноєвропейська модель (Польща, Німеччина, Великобританія, Нідерланди, Швеція, Норвегія), яка ґрунтується на концепції розвитку лідерства та її емоційній складовій, здійснюється за допомогою тренінгової системи навчання;

- східна модель (Японія, Індія, Корея), в якій акцентується увага на необхідності розвитку внутрішнього світу людини на її ціннісній свідомості і ціннісній орієнтації.

Як висновок зазначимо, що під час війни з Росією, в Україні змінюються вимоги до державних службовців. Вони, з одного боку послаблюються, що пов'язано з тимчасовою відміною конкурсного відбору на посаду в органи державної влади, а з іншого – посилюються, зокрема відповідальною поведінкою державного службовця, яка формується в результаті успішного попереднього досвіду роботи в органах публічної влади та отриманого рівня вищої освіти. У результаті виникає необхідність посилювати вимогу і до системи підготовки державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Даниленко Л. І. Ціннісно-мотиваційні засади політичної поведінки державних службовців. Право та державне управління : зб. наук. праць / за ред. А. О. Монаєнка. Запоріжжя : КПУ. 2015. № 4 (21). С. 174–180.
2. Конкурси на державну службу скасовані – оприлюднено закон. ULR: https://zib.com.ua/ua/151468-konkursi_na_derzhavnu_sluzhbu_skasovani__oprilyudneno_zakon.html
3. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. на зд. н.ст. канд. наук з держ. упр.; 25.00.02 – механізми державного управління; К.: НАДУ. 2018. 315 с.
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
5. Про державну службу: Закон України. ULR: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html>
6. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану. ULR: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>
7. Лозинська Т.М., Якубенко О.П. Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: проблеми правового регулювання. ULR: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/06/XXIII-Conference-29-30-San-Francisco-USA-book.pdf#page=227/>
8. Микола Недюха. Суспільні відносини» та «соціальні відносини» як поняття політико-правової науки. Наукові записки. Вип. 2 (94). С. 188 – 200. ULR: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/11/nedukha_suspilni.pdf/
9. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>
10. Тарас Лютий (у співпраці з О. Ярошем). Ідеологія: матриця ілюзій, дискурсів і влади. ULR: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12444/3.%20Liutyi_Ideolohiia_matrytsia_iliuzii_dyskursiv_i_vlady.pdf?sequence=1&isAllowed=y/
11. Україна піднялася на 13 місць у рейтингу готовності до запровадження електронного уряду. ULR: <https://everlegal.ua/ukrayina-pidnyalasya-na-13-mists-u-reytyngu-gotovnosti-do-zaprovadzhennya-elektronного-uryadu/>
12. Тімоті Снайдер. Українська зброя – громадянське суспільство – головний об'єкт агресії Росії. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/26825543.html>.
13. Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія / авт. кол. Е. А. Афонін та ін.; за заг ред. Т. В. Новаченко. Київ: НАДУ, 2021, 160 с.
14. Загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни (1 березня 2022). URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/obschenacionalnyy_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_1_marta_2022.html.

НАТАЛІЯ ДЯЧЕНКО,

кандидатка наук з державного управління, доцентка кафедри кібербезпеки, ІТ та економіки Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

ТЕТЯНА НОВАЧЕНКО,

докторка наук з державного управління, доцентка, професорка кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету телекомунікацій

NATALIA DIACHENKO,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Cybersecurity, IT and Economics, Kyiv Institute of Intellectual Property and Law, National University «Odesa Law Academy»

<https://orcid.org/0000-0002-4306-7665>

TETIANA NOVACHENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration of the State University of Telecommunications

<https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>

ДОВІРА ЯК ЗАПОРУКА ЄДНОСТІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

TRUST AS A GUARANTEE OF THE UNITY OF CIVIL SOCIETY AND CIVIL SERVANTS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATUS IN UKRAINE

The abstracts present the substantiation of the possibilities of achieving the unity of civil society and civil servants in the martial law in Ukraine, which is based on the phenomenon of trust. It is confirmed that the development of civil society, its essence and relations with the state, in the history of world and domestic political and legal thought have passed a thorny path. At present, the establishment of patriotism and national identity, intensification of volunteering has increased the influence of civil society institutions, as evidenced by the presented dynamics of intensifying public initiative for partnership and cooperation with public authorities, local governments and united territorial communities. This fact determines the basic function of civil society - to ensure effective communication between government and the public. In a state of martial law, trust is the key to the unity of civil society and civil servants, which moves the Ukrainian nation to victory in this war.

Keywords: trust, civil servants, civil society, civil society institutions.

Документальне закріплення Україною незалежності 24 серпня 1991 року та прийняття 28 червня 1996 року Конституції забезпечили передумови становлення засад громадянського суспільства та демократичної соціальної правової держави.

Громадянське суспільство, як соціальний феномен, що виражений сукупністю, притаманних йому специфічних інститутів, у процесі свого історичного розвитку мало низку суспільних, ідеологічних та політичних трансформацій.

Ідеї щодо необхідності розвитку громадянського суспільства, його сутності, взаємовідносин з державою в історії світової й вітчизняної політичної та правової думки пройшли тернистий шлях.

Вагому роль у творенні демократичної правової держави та становленні й розвитку громадянського суспільства відіграє українська національна ідея, що визначається дотриманням принципів гуманізму та справедливості, яка склалася впродовж визвольної боротьби українського народу за суверенітет та незалежність.

Потужний громадський рух, відроджений Майданом та сьогоденна потреба захисту України від російських загарбників, сприяють консолідації суспільства, утвердженню патріотизму та національної ідентичності, активізації волонтерської діяльності – сукупно забезпечили зростання впливовості інститутів громадянського суспільства.

З метою активізації громадської ініціативи, сприянню ефективності діяльності інститутів громадянського суспільства, їх партнерської взаємодії та співпраці з органами державної влади, місцевого самоврядування й об'єднаними територіальними громадами розроблено та Указом Президента 27 вересня 2021 року затверджено Стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, що суттєво посприяло росту кількості громадських організацій та благодійних фондів. Динаміку цього процесу представлено на рис. 1.

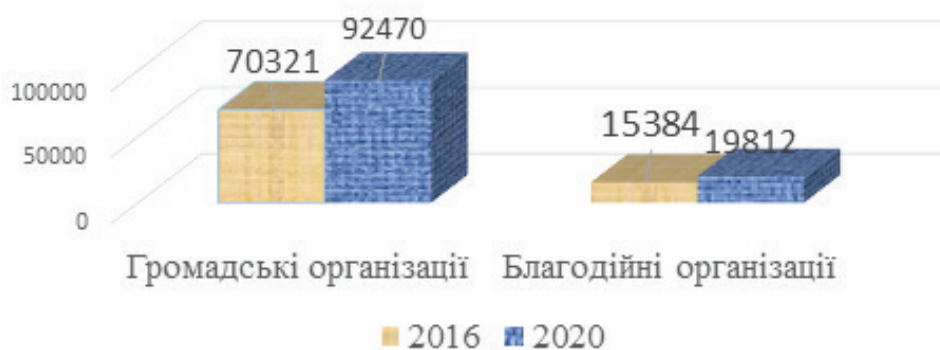


Рис. 1. Динаміка змін кількості громадських та благодійних організацій у 2016 та 2020 роках

Також відбулось значне збільшення кількості органів самоорганізації населення, динаміку збільшення їх кількості відображено на рис. 2.

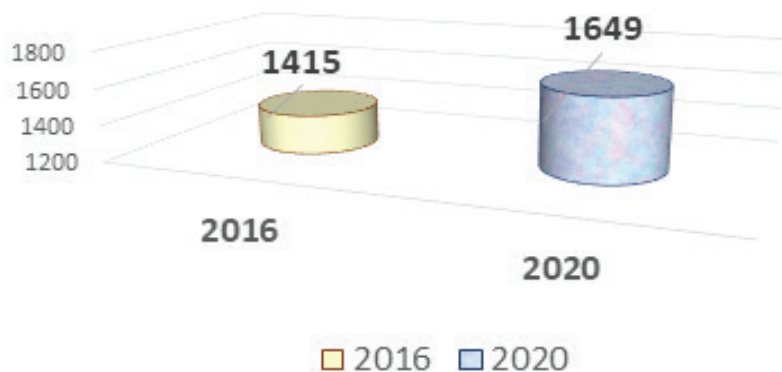


Рис. 2. Динаміка змін кількості органів самоорганізації населення

Інститути громадянського суспільства своєчасно реагують на зміну суспільних потреб унаслідок зміни ендогенних та екзогенних чинників, прикладом чого постають відомі події 2014 року, коли потреба захисту цілісності та незалежності держави базувалася на достатньому запасі майданівської згуртованості та масовому волонтерстві, що проявлялися в унікальному українському форматі.

Цей досвід є тим підґрунтям, яке творить базис для здобуття перемоги у розв'язаній росією війні, адже, як наголошував іще у 2015 році **Тімоті Снайдер**, професор Єльського Університету, під час свого виступу в актовій залі філософського факультету Карлового Університету (м. Прага, Чехія): «Українська таємна зброя у цій боротьбі – громадянське суспільство. Воно ж є і головним об'єктом російської агресії» [1].

Базовою функцією громадянського суспільства є забезпечення ефективного зв'язку між владою та громадськістю, а першочерговим завданням – реалізація заходів щодо об'єднання суспільства для мобілізації його можливостей для перемоги, що базуються на безсумнівній

довірі українського суспільства [2]. Наведена теза підтверджується опитуванням, що проведене Соціологічною групою «Рейтинг» (березень 2022 р.):

- 98% опитаних підтримують діяльність Збройних Сил України;
- 93% підтримують діяльність Президента Зеленського;
- 84% підтримують дії місцевих голів».

Водночас 90% опитаних, аналізуючи ситуацію в країні зауважують, що відчують надію, а лише 5% відчують розчарування. У порівнянні з довоєнними часами кількість тих, хто відчуває надію зросла утричі [3].

Таким чином, в умовах воєнного стану саме довіра постає запорукою єдності громадянського суспільства і державних службовців, що рухає українську націю до перемоги у цій війні.

З метою забезпечення внутрішньополітичної стабільності, недопущення соціальної напруженості, що впливатиме на становлення і розвиток довіри між громадянським суспільством і державними службовцями рекомендуємо активізувати моніторинг ендегенних та екзогенних загроз безпеці людини, суспільства, держави.

Список використаних джерел:

1. Тімоті Снайдер. Українська зброя – громадянське суспільство – головний об’єкт агресії Росії. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/26825543.html>.
2. Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія / авт. кол. Е. А. Афонін та ін.; за заг ред. Т. В. Новаченко. Київ: НАДУ, 2021, 160 с.
3. Загальнонаціональне опитування: Україна в умовах війни (1 березня 2022). URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/obschenacionalnyy_opros_ukraina_v_usloviyah_voyny_1_marta_2022.html.
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
5. Про державну службу: Закон України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html>
6. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv>
7. Лозинська Т.М., Якубенко О.П. Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: проблеми правового регулювання. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/06/XXIII-Conference-29-30-San-Francisco-USA-book.pdf#page=227/>
8. Микола Недюха. Суспільні відносини» та «соціальні відносини» як поняття політико-правової науки. Наукові записки. Вип. 2 (94). С. 188 – 200. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/11/nedukha_suspilni.pdf/

ОКТАБРИНА КОМПАНЕЦЬ,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет

OKTYABRINA KOMPANETS,

*Postgraduate Student, Department of Public Administration, Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0003-0500-3027>*

Науковий керівник: **Тамара Лозинська**, д.держ.упр., проф., завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОНАННЯ СЛУЖБОВИХ ДОРУЧЕНЬ ДЕРЖАВНИМИ УПРАВЛІНЦЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ETHICAL ASPECTS OF PERFORMANCE OF OFFICIAL INSTRUCTIONS BY PUBLIC ADMINISTRATIONS IN CONDITIONS OF MARITIME

The ethical aspects of the activities of public officials in the implementation of their instructions and compliance with executive discipline are considered. It is noted that the modern civil service is built on a regulatory framework focused on disciplined performers who are accountable to senior management, but are not required to answer to subordinates. It is emphasized that during martial law, the responsibility to subordinates becomes much more important, because at this time, government officials and local government officials must take care to save lives and critical infrastructure. It is noted that the rights and responsibilities of a civil servant do not contain a rule that requires him to be independent in making decisions in force majeure, by law. Based on this, a list of questions on the ethics of behavior of public officials in extreme conditions and their responsibility to the population of their territories. A number of proposals are presented: it is expedient to supplement the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Officials of Local Self-Government Bodies with norms on rules of conduct in extreme conditions; there should be a certain freedom of action of public officials in the conditions of martial law; there is also a need to provide for the accountability of officials to subordinates.

Keywords: authority, responsibility, ethics, martial law, power of attorney.

Нормативні вимоги щодо діяльності державних управлінців (державних службовців і посадових осіб) в частині їх прав і зобов'язань здебільшого торкаються таких аспектів державної служби як виконання доручень та виконавча дисципліна [1, Ст. 7-8]. Законом передбачено, що доведення задокументованої інформації до державного службовця здійснюється «... шляхом її вручення або надсилання поштою, в тому числі з використанням інших засобів телекомунікаційного зв'язку» [1, Ст. 9]. Вертикаль виконавчої влади, вибудована на відповідній нормативно-правовій базі, орієнтується на дисциплінованих виконавців, які несуть відповідальність перед вищим керівництвом, але при цьому відсутня вимога щодо відповідальності перед підлеглими. Останнє до сьогоднішнього часу перебуває в площині моральної відповідальності державних управлінців. На проблеми відповідальності державних управлінців звертають увагу і науковці, і практики [2; 3; 4]. Зокрема, Т. Василевська зазначає: «Недоліки підзвітної відповідальності містяться в її асиметричному характері – існуванні відповідальності підлеглих перед керівниками та відсутності безпосередньої відповідальності керівників перед підлеглими» [5, с. 107].

Проте, під час дії воєнного стану відповідальність перед підлеглими набуває значно більшої ваги, оскільки у цей час державні управлінці та посадові особи органів місцевого самоврядування мають дбати про збереження життя людей та критичної інфраструктури і часто вимушені самотійно приймати рішення через порушення звичних каналів зв'язку з вищим керівництвом. Зараз в Україні на непідконтрольних територіях неможливо отримати задокументовані розпорядження через пошту, як звичайну, так і електронну. Інші способи передачі розпоряджень можуть бути визнані нелегітимними, через необхідність їх протокольної фіксації, яку нікому виконати.

Права і обов'язки державного службовця не містять норми, яка вимагає від нього самотійності при прийнятті рішень у форс-мажорних обставинах, законом, в основному, захищаються права державних службовців на належні умови та оплату праці, просування по службі, професійне навчання, участь у професійних спілках, юридичний захист тощо. А які права є у державного управлінця щодо самотійності прийняття рішень, коли, виконуючи свої обов'язки під час війни (в окупації, облозі чи під обстрілами), він має діяти «...у межах

повноважень, визначених законом...» [1], підпорядковуючись своєму безпосередньому керівникові, який залишається ним формально, бо не може реально віддати розпорядження або взагалі покинув Україну? Яку відповідальність він має нести перед населенням підпорядкованої йому території? Питання роботи та поведінки державних службовців під час дії воєнного стану не можуть бути ідентифіковані навіть як етичні норми, оскільки не входять до їх переліку.

Очевидно, якщо дії державних управлінців не підпадають під законодавство про колаборацію, вони мають оцінюватися не лише з точки зору повноти виконання посадовцем своїх повноважень, а й з погляду на моральність вчинків. Якщо в заблокованих Волновасі чи Рогані люди потерпають без води і опалення, чи має право чиновник домовлятися з окупантами про недопущення гуманітарної катастрофи? Чи він усе ще зобов'язаний узгоджувати свої рішення з вищим керівництвом, створюючи службові записки і не маючи змоги відправити їх за легітимними каналами зв'язку? Чи буде він притягнутий до відповідальності за державну зраду, якщо, керуючись лише власними моральними установками, буде вести переговори з представниками окупантів щодо евакуації людей чи налагодження постачання життєво необхідними товарами?

Потребують більш чіткого визначення і інші аспекти етики виконання службових доручень в умовах війни або інших форс-мажорних обставинах: чи має право службовець не вийти на роботу, організуючи рятування своєї (і лише своєї сім'ї!); чи може він виконувати доручення, перебуваючи за кордоном; чи може він взагалі виїздити за кордон під час війни; чи має отримувати премії, у той час як значна частина населення втратила роботу; які рішення мають бути прийняті на місцевому рівні щодо використання стратегічно важливих об'єктів, що перебувають в приватній власності, а їх власники покинули країну або взагалі живуть за її межами (аптечні і продовольчі склади, нафтобази, хлібозаводи і котельні тощо). Вважаємо, що такі поняття як «професійна честь», «репутація» мають значення в усі часи, але вони більшою мірою відображають характер виконання службових доручень у мирний час, під час дії воєнного стану професійна честь і репутація державного службовця не можуть не бути пов'язані зі збільшенням свободи при прийнятті рішень. Повністю погоджуємося з висновками учених, що «у державно-управлінській діяльності необхідно робити акцент не тільки на виконавчій сумлінності, а й на відповідальності, а це стає можливим тоді, коли у суб'єкта діяльності є певна свобода дії» [5, с. 107].

Підсумовуючи, зазначимо:

– доцільним є доповнення Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування нормами щодо правил поведінки в екстремальних умовах;

– має бути передбачена певна свобода дій державних управлінців в умовах дії воєнного стану;

– є потреба також передбачити відповідальність посадових осіб перед підлеглими.

Становлення нової державної служби має відбуватися з урахуванням зазначеного вище.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html> (дата звернення 16.06.2022).
2. Береза Н. Відповідальність державних службовців за порушення законодавства про державну службу. Актуальні проблеми правознавства. 2017. Вип. 1 (9). С. 87-89.
3. Відповідальність за неподання висновку за результатами оцінювання держслужбовців до служби управління персоналом. Консультант кадровика. URL: <https://kadrhelp.com.ua/vidpovidalnist-za-nepodannya-vysnovku-za-rezultatamy-ocinyuvannya-derzhsluzhbovciv-do-sluzhby> (дата звернення 16.06.2022).
4. Ольшевська Ю. М., Берлач А. І. Матеріальна відповідальність державних службовців за чинним законодавством України. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. Випуск 6 (35). С. 19-23.
5. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
6. Лозинська Т.М., Якубенко О.П. Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: проблеми правового регулювання. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/06/XXIII-Conference-29-30-San-Francisco-USA-book.pdf#page=227/>
7. Микола Недюха. Суспільні відносини» та «соціальні відносини» як поняття політико-правової науки. Наукові записки. Вип. 2 (94). С. 188 – 200. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/11/nedukha_suspilni.pdf/

ЛЮДМИЛА КОТЛЯР,

*кандидатка психологічних наук, доцентка, доцентка кафедри практичної психології
Одеського національного морського університету*

LUDMILA KOTLYAR,

*Candidate of psychological sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Practical Psychology Odessa National Maritime University
<https://orcid.org/0000-0002-4785-0956>*

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

STRESS RESISTANCE AS A FACTOR OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Psychological training and the presence of stress resistance of civil servants is aimed at forming resistance to stress factors that affect the psyche of specialists and allow them to make decisions without procrastination. These are such factors and negative factors of managerial activity as: uncertainty, lack of time, responsibility, extremism, hidden pressure, conflict situations, etc. A large number of unpredictable situations requires from civil servants the ability to control themselves, quickly assess the situation and make the most correct decisions, which will contribute to the efficiency of management activities. Psychological stability and adaptation enables civil servants to prevent the emergence of uncontrolled emotional states, in particular stress, affect, frustration, and enables professional decision-making in both ordinary and extreme situations, reduces the manifestation of the «human factor».

Keywords: stress resistance, stress, adaptation, career growth of a civil servant, procrastination of a civil servant, martial law.

В умовах воєнного стану в Україні вагомим значення набуває стресостійкість як фактор соціально-психологічної адаптації державних службовців. Психологічна підготовка та наявність стресостійкості державних службовців спрямована на формування стійкості до стрес-факторів в ситуації воєнного часу, які впливають на психіку фахівців та дозволяють приймати рішення без прокрастинації. Це такі фактори та негативні чинники управлінської діяльності як: невизначеність, дефіцит часу, відповідальність, екстремальність, прихований тиск, конфліктні ситуації та ін.. Велика кількість непередбачуваних ситуацій, вимагає від державних службовців вміння володіти собою, швидко оцінювати ситуацію та приймати найбільш правильні рішення, що сприяє ефективності управлінської діяльності. Психологічна стійкість та адаптація дає змогу державним службовцям попереджувати виникнення неконтрольованих емоційних станів, зокрема стресу, афекту, фрустрації, та дає змогу професійно приймати рішення в воєнно-екстремальних умовах, зменшує прояв «людського фактору».

Зазначимо, що психологічна стійкість державних службовців дає змогу приймати виважені рішення в будь-якій ситуації, адаптуватися в різних невизначених умовах праці, ефективно працювати в колективі. Дослівний переклад терміна «стрес» (від англ. stress) — тиск, натиск, напруження. Переважно до появи поняття стрес цей термін використовувався в технічних науках для опису фізичного впливу. Він був введений у медицину, біологію та психологію Гансом Сельє в 1936 році.

Дослідник показав незалежність процесу адаптації організму людини від характеру впливу або екстремального впливу. Чинники, що впливають на особистість, можуть бути різними, але, незалежно від їх особливостей, вони викликають в організмі людини однотипні зміни, що забезпечують адаптацію. Поняття стресу дуже швидко вийшло за межі вузько біологічного тлумачення і почало широко використовуватися як у науці, так і в повсякденній практиці. Саме за допомогою слова «стрес» ми зазвичай пояснюємо свої помилки або неадекватні вчинки при виникненні труднощів, цілий букет гострих емоційних реакцій, а також відчуття повного виснаження, втоми і навіть хвороби, що виникають згодом [1].

Стресостійкість — є інтегральною якістю особистості, основою успішної соціальної взаємодії людини, яка характеризується емоційною стабільністю, низьким рівнем тривожності, високим рівнем саморегуляції, психологічною готовністю до стресу.

Дослідження показують, що існує зв'язок між стресостійкістю і низкою психологічних якостей. Наприклад, особи, які, за класифікацією Дж. Роттера, мають внутрішній «локус» контролю над своєю діяльністю — «інтерналі» (впевнені в собі, які покладаються тільки на себе, не потребують зовнішньої підтримки), менш схильні до страждання в екстремальних умовах і соціального тиску, ніж «екстернали» із зовнішнім «локусом» контролю (невпевнені в собі, потребують заохочення, болісно реагують на осуд, покладаються на випадок, долю) [2].

Люди з тривожністю як рисою характеру більш схильні до емоційного стресу, ніж ті, у кого тривожність виникає лише в небезпечних ситуаціях. Однак такий поділ не є абсолютним і залежить від умов і життєвого досвіду особистості.

Розглянемо питання про термін «адаптація» та її процеси. Адаптація (від лат. adaptate – пристосовуватись) у широкому розумінні означає пристосування до зовнішніх умов. Процес адаптації розгортається протягом усього онтогенетичного розвитку індивіда, всього життя індивіда.

Г. Сельє вважав, що організм (як і особистість) не може постійно перебувати у врівноваженому стані, адже тоді немає ніяких підстав для змін, для розвитку. Тому наш організм час від часу сам починає порушувати рівновагу із середовищем, який прагне активізувати себе, оптимізувати умови свого існування. Г. Сельє ототожнював процес адаптації, який триває постійно, з поняттям життя як такого, а життя з його непередбачуваністю аж ніяк не є пасивною реакцією на зовнішні впливи [1].

На думку Е. Еріксона, в системі індивід – середовище однією стороною адаптаційної взаємодії є конфлікти і захисти, а іншою – співробітництво і гармонія. Взаємне безупинне пристосування індивіда і суспільства відбувається постійно. Процес адаптації можна описати формулою: суперечності – тривога – захисні реакції індивіда і середовища – гармонійна рівновага чи конфлікт. Конфлікт, на думку Е. Еріксона, є одним із можливих результатів взаємодії індивіда і середовища тоді, коли захисні реакції організму і «вчинки» середовища виявляються недостатніми для відновлення порушеної гомеостатичної рівноваги [1].

Дослідно-експериментальне дослідження рівня стресостійкості державних службовців показало, що переважна кількість респондентів мають середній (задовільний) рівень стресостійкості. Для спеціалістів державної служби стресостійкість є одна з головних якостей успішної діяльності й середній її рівень для більшості державних службовців є нормою. Стан помірного стресу, компенсується за рахунок збалансованості структурних елементів проявів стресу (інтелектуально-професійного, поведінкового, емоційного та фізіологічного).

Таким чином, рамках даного дослідження, під стресостійкістю державних службовців розуміється складна інтегральна властивість особистості, взаємозв'язана із системою елементів, представлених комплексом інтелектуальних, когнітивних, емоційних і особистісних якостей, які забезпечують індивідові можливість переносити значні розумові, фізичні, вольові та емоційні навантаження, зберігаючи ефективність функціонування у стресогенній ситуації воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Крайнюк В.М. Психологія стресостійкості особистості : [монографія] / В.М. Крайнюк. К. : Ніка-Центр, 2007. 432 с.
2. Лазарус Р. Стрес, оцінка та подолання / Р. Лазарус, С. Фолкман // Журнал особистості. 2011. № 2. С. 19–63.
3. Ліба Н.С., Марценюк М.О. Формування та розвиток психічної стійкості студентської молоді. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». Випуск 2(25). 2018. С. 129–134.
4. Шейко А.О. Чинники психологічної стійкості осіб юнацького віку. URL: [http://C:/Users/Admin/Downloads/Nvmdups_2013_2_11_64%20\(2\).pdf](http://C:/Users/Admin/Downloads/Nvmdups_2013_2_11_64%20(2).pdf).
5. Державне управління та війна / Реформа державного управління. URL: https://par.in.ua/information/news/165?fbclid=IwAR26IM4inop5xIbfrTaQEr_Ld17qxvA1fVwxna9YDFShWhBY-OD3Onpolbus

ВОЛОДИМИР КУШНІРЮК,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний університет нафти і газу, кандидат психологічних наук

VOLODYMYR KUSHNIRIUK,

*Associate Professor, Department of Public Administration, Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas, Ph.D. Psychological sciences
<https://orcid.org/0000-0001-9842-2639>*

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ТА ПОШУК РЕСУРСУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

EMOTIONAL BURNING AND RESOURCE SEARCH CIVIL SERVANTS IN CONDITIONS OF MARTIME

In conditions of war there are difficulties associated with the realization of potential opportunities, the manifestation of the adequacy and effectiveness of the human body and psyche. The challenges associated with the complexity of the current realities of the functioning of citizens in a state of war, with unstable working conditions - have created significant difficulties for civil servants, who are involved in important state-building processes, bear a high level of responsibility. This requires a specialist to make a significant contribution to the establishment of trusting relationships, the ability to manage the emotional tension of business communication. A significant proportion of employees work in difficult psycho-emotional conditions. As a result, there is a need to find the resources of a civil servant to achieve stability in the emotional sphere by caring for the body, achieving a balance of body costs and recovery, the development of psycho-emotional stability.

Keywords: emotional burnout, psycho-emotional stability, resource content.

В умовах війни, поряд з жахливими людськими втратами, знищенням інфраструктури, проблемами низького рівня соціально-економічного життя, відсутності доступу до ресурсів, виникають труднощі, пов'язані з реалізацією потенційних можливостей, проявом адекватності і ефективності стану людського організму і психіки українців. Виклики, що пов'язані з складністю сучасних реалій функціонування громадян в умовах воєнного стану, з нестабільними умовами праці, поряд з вкрай проблематичною геополітичною ситуацією в державі – створили значні труднощі практично для усіх верств населення і представників усіх видів професій. Хтось пройшов через пекло війни та окупації, когось виснажують нескінченні повітряні тривоги, когось лякає чужина і, водночас, усіх нас тривожить невпевненість у завтрашньому дні. Суспільство та соцмережі переповнені хиткими настроями від перемоги до песимізму, що спричинило гостре емоційне перенасичення та тривогу.

Це питання набуває особливої гостроти для державних службовців, котрі задіяні у важливих державотворчих процесах, несуть ношу високого рівня відповідальності, адже в робочих моментах присутня велика кількість ситуацій з високою емоційною насиченістю і когнітивною складністю міжособистісного спілкування, самоконтролю, і це вимагає від фахівця значного внеску до встановлення довірливих відносин, уміння управляти емоційною напруженістю ділового спілкування. Оце все спричиняє ризик втрати інтересу до роботи, викликає апатію, байдужість, дратівливість, швидку стомлюваність, різкі перепади настрою, порушення сну чи апетиту, і т.д. Наразі, значна частка службовців працює в складних психоемоційних умовах, подекуди - понаднормово, виконує великий обсяг роботи, шукає можливості для допомоги собі та іншим. Як наслідок, буденні та професійні складнощі в умовах воєнного часу створюють особливе підґрунтя для появи особливого психоемоційного напруження, надмірної тривоги, важких стресів, і екстремального виснаження сил організму (інтелектуальних, емоційних, фізичних), що фахівцями визначається як небезпечний феномен «емоційного вигорання» особистості.

Психологи свідчать, що поява і поширення симптомів психоемоційного вигорання може сигналізувати про початок дуже небезпечних процесів стагнації, фрустрації, резистенції, когнітивних проблем, стійкого негативізму, депресії, зниження самооцінки, невпевненості

[1]. Виникає закономірне питання в кожного управлінця щодо того, як планувати далі своє життя, як знаходити баланс між безпекою і свободою, як ефективно приймати управлінські рішення і динамічно на них реагувати, бути ефективним у державотворчих процесах, і, що є досить важливо - відповідати високоморальним стандартам відданості, честі, совісті, правди, справедливості, рівноправ'я і очікуванням громадськості у ці складні для України часи? Зрозуміло, що в реаліях воєнного стану бути в ресурсі та підтримувати усі сфери свого життя стало надзвичайно важко, все складніше робити щось велике і ґрунтовне, створювати щось нове, імпровізувати, ініціювати, знаходити ефективні рішення.

Емоційне виснаження – одна із захисних реакцій організму. Саме організм, наше тіло першим подає сигнали щодо появи не тільки перманентної втоми але і досить тривалого напруження, які може людина не помічати, особливо в екстремальних та стресових ситуаціях. Людство з віками виробило розуміння важливості слідкування за здоров'ям свого тіла. Ще древньоримський поет-сатирик Ювенал видав крилатий вислів: «*Mens sana in corpore sano*» (лат. «У здоровому тілі — здоровий дух»), усвідомлюючи важливість підтримки стану організму в тонусі, адже тільки здоровий організм здатний повною мірою опиратись зовнішнім подразникам і мати достатньо сил та потенціалу. Тому цінним є пошук ресурсного стану фізичної витривалості організму та його актуалізація, що досягається підтримкою фізичної форми, знаходженням власного фізичного ритму та тренувань, враховуючи біоритми, спосіб життя та актуальні потреби. Важливо стежити за тривалістю сну, за доступом кисню, дотримуватись здорового і збалансованого харчування, наповненого відпочинку, слідкувати за імунітетом.

Цінним є розуміння і ефективне використання балансу витрат організму і відновлення сил. Службовцю важливо в цей непростий час розвивати вміння реальної оцінки своїх можливостей, обговорювати насушливі конкретні проблеми з керівництвом та колегами для того, щоб знайти компроміси у професійній діяльності, змінити систему очікування, вишукувати варіанти поділу роботи на окремі елементи, віднаходити власний продуктивний ритм роботи, переходити по можливості на гнучкий графік, роботу дистанційно, зосереджуватись на різноманітні розвитку в професійному полі.

Вагомою на нашу думку є пропозиція розглянути можливості та шляхи по-новому подивитися на приємні аспекти роботи, дійсно «бачити» їх. При цьому варто службовцю з розумінням поставитись до того, що неможливо виконувати все тільки на ідеальному рівні, бути в усьому найпершим, найкращим і найпродуктивнішим. Намагайтесь виконувати завдання протягом робочого часу, але не на вихідних, грамотно чередуйте фізичну, розумову активність і відпочинок.

Емоційне вигорання – це неможливість емоційно реагувати, коли не виходить радіти, сумувати, мріяти, хвилюватися, відчувати усією глибиною душі. Це начебто живеш у коконі, що не дає проникнути емоціям ні всередину, ні назовні. Не дарма фахівці саме емоційне поле людини визнають як досить складну і нестійку систему, яка опрацьовує за день десятки різнобарвних емоцій [2]. Військові події в країні призвели ще до більших «емоційних гойдалок», нестабільності прожиття емоцій. Службовець може відчувати, що все, що робить - немає жодного сенсу або розчаровується, може помічати прояви песимізму чи навіть цинізму. Звичайно, що усі ми час від часу проявляємо негативні емоції, проте, в стані емоційного вигорання, негативні емоційні переживання можуть перерости у постійні, надто тривожні, деструктивні і свідчити про психотравмівні наслідки перебування в умовах воєнного стану.

Для досягнення цілісності важливо пройти стадії прийняття того емоційного стану в якому знаходиться наша держава зараз, розвивати вміння аналізувати, обдумувати причинно-наслідкові зв'язки, усвідомлювати, що не емоціям єдиним потрібно довіряти, що не вони повинні керувати людиною. В складних сучасних умовах потрібне конструктивне раціональне і позитивне мислення та ставлення. Тому важливо державному службовцю правильно будувати своє емоційне поле, вишукувати в собі ту саму внутрішню мотивацію, яка буде

надихати і створювати позитивне мислення; знайти такі способи життєдіяльності, котрі приносять у життя спокій, комфорт, почуття захищеності, наповнення енергією. Таке психологічне самоінвестування повинно не порушувати звичні ритуали, поле спілкування, систему релаксації та відновлення людини. Не варто боятися шукати підтримку - звертайтеся за допомогою, адже якщо ви маєте добрі стосунки з кимось із колег по роботі, маєте друзів, знайомих або близьких, їх підтримка та співпраця може допомогти вам впоратися з стресом на роботі та почуттям вигорання, і саме це є цінним ресурсом. Так важливо саме зараз, у військовий стан, бути вдячним один одному за те, що кожен з нас підтримує один одного, вірить у майбутнє нашої держави і перемогу захисників, робить свою справу гідно примножуючи здобутки і пришвидшуючи перемогу над російським агресором. Варто пам'ятати, що праця держслужбовців дуже цінна для нашої країни, і, водночас, для України дуже важливо те, щоб кожен управлінець був у адекватному психологічному стані а не в тотальному емоційному спустошенні.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної фіскальної служби України : монографія К. 2015. 250 с.
2. Maslach C. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it. San Francisco CA : Jossey-Bass, 1997. 186 p.

ТАМАРА ЛОЗИНСЬКА,

докторка з державного управління, професорка, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет

TAMARA LOZYNKA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Poltava State Agrarian University
<https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>

ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЩО ЗМІНИЛОСЯ З ЧАСІВ Т. ГОББСА?

ETHICS OF CIVIL SERVANTS DURING THE WAR: WHAT HAS CHANGED SINCE THE TIME OF T. HOBBS?

The issues of institutional norms of behavior of civil servants during the war are studied. Attention is drawn to the similarity of the terms «ethics» and «morality» in the contextual dimension, as well as to the formation of general rules of ethical conduct of civil servants in Ukraine. It is pointed out that during the war the moral and volitional qualities of a person who performs the functions of public administration are critical, they determine his ability to withstand difficulties, to remain an authority for the population, to resist the aggressor.

T. Hobbes' ideas on the ethical norms of rulers in terms of their relevance in the war period are analyzed. The philosopher sees the desire for power as a general inclination of the people, but warns against admitting to the government of persons who have negative moral traits. Such traits include: rivalry, worship of the ancients, cowardice, vanity, indecision. T. Hobbes's description of the negative ethical norms (manners) of rulers is commented in terms of their relevance in wartime, and we see that their presence is detrimental to the performance of public administration in extreme conditions.

Thus, one of the tasks of further transformation of the civil service in Ukraine should be a clearer delineation of ethical norms of public officials, the justification of which should be carried out on a scientific basis.

Keywords: ethics, morality, public service, public administration, war.

Термін «етика» має подвійне тлумачення в словниках: вона розглядається як: а) «наука про мораль, її походження, розвиток і роль у суспільному та особистому житті людей» або як: б) «норми поведінки, сукупність моральних правил якого-небудь класу, суспільної організації, професії і т. ін.» [1]. У другому випадку пояснення сутності етики синонімічне смислу терміну «мораль» («система норм і принципів поведінки людей у ставленні один до одного та до суспільства») [там само], а тому, говорячи про етику державного службовця, ми маємо на увазі його знання про інституційовані норми власної поведінки при виконанні службових обов'язків та особистісні цінності, що формують мотиви вчинків. Загальні правила етичної поведінки державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування введені в дію Наказом Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), однак стосуються вони виконання обов'язків чиновниками, поведінкових аспектів, доброчесності, використання інформації у мирний час [2] і не передбачають унормування морально-психологічних взаємовідносин в екстремальних ситуаціях, зокрема під час війни. Але під час війни морально-вольові якості людини, яка виконує функції державного управління, є критично важливими. Вони визначають не лише особистість людини, а й обумовлюють її здатність протистояти труднощам (переносити обстріли, рятувати людей, лагодити зруйновану інфраструктуру тощо), залишатися авторитетом для населення, чинити опір агресору.

Сучасне розуміння етики державного управлінця [3, с. 11] дотичне до Гоббсового розуміння сутності манер, яку він ідентифікував не як «благопристойність поведінки», а як «...ті якості людей, які стосуються їх спільного життя в мирі та злагоді» [4, с. 152] (тут і далі переклад з рос. – Т. Лозинська). Звернення до філософії Т. Гоббса не є випадковим, оскільки йому притаманні погляди на державу як на інструмент насилля і примусу, що відділяє народ від правителів, а під час воєн значення примусу (адміністрування) суттєво зростає. Ідеї Гоббса стосовно того, якими мають бути якості правителів у взаєминах влади-підлеглих можуть викликати інтерес сучасників, що вперше за період незалежності України потрапили в умови значних адміністративних обмежень, жорсткості яких, можливо, зростатиме.

Усю сукупність моральних рис правителів, описану Гоббсом, умовно можна розділити на дві групи: ті, що негативно впливають на характер управління суспільними справами і ті, наявність яких він вважає доречною. Однак, прагнення до влади, з яким пов'язується благополуччя людей, філософ вважає універсальною нормою їх поведінки: «І ось на перше місце я ставлю, як загальну схильність всього людського роду, вічне і неухильне бажання все більшої і більшої влади, бажання, яке припиняється лише зі смертю» [там само, с. 153]. До негативних моральних рис науковцем віднесено:

- суперництво в добуванні багатства і почестей, яке може здійснюватися шляхом вбивства або відштовхування іншого. Якщо навіть не зважати на описані методи суперництва, конкуренція за суспільне визнання під час війни залишається аморальною з точки зору загальнолюдських цінностей, набагато прийнятнішим є партнерство;

- поклоніння древнім (історичним постатям – Т. Лозинська), бо конкурувати з живими важче. Збереження історичної пам'яті може супроводжуватися перебільшенням минулих заслуг, у той час як екстремальні ситуації потребують визнання здобутків сучасників, висвітлення досягнень людей, які чесно працюють на своїх робочих місцях;

- боягузтво та надмірне прагнення до отримання насолод змушує людину відмовлятися від такого захисту, як підприємливість та працездатність. Це геніальне спостереження! Під час війни етичною нормою керівника стає його готовність у будь-який час доби виконувати важку роботу життєзабезпечення адміністративно-територіальної одиниці і відсутність страху перед невідомістю. Покладаючись на власну повсякденну працю, невтомність і безстрашність, люди обов'язково виживуть;

- марнославство сприяє формуванню атмосфери лестоців та підлабузництва, а разом із цим презирства і ненависті до тих, хто отримує незаслужену славу. Причина криється у формуванні залежності від очікування винагороди за благодіяння, тобто рабської залежності, оскільки винагороди не буде. І хоча вважається, що скромність – це найкоротша дорога до невідомості, ця чеснота, як видається, суттєво впливає на атмосферу довіри в суспільстві. Особливо під час війни;

- нерішучість обмежує швидкість прийняття рішень і практичних дій. Під час війни керівники, яким притаманна нерішучість і постійне очікування вказівок «зверху» мають бути замінені у будь-який спосіб. Я бачила нерішучість цивільного керівництва під час облоги Харкова і бачила наслідки цієї нерішучості, вони плачевні.

Опис Т. Гоббсом негативних етичних норм (манер) правителів прокоментовано з точки зору їх актуальності в умовах війни і ми бачимо, що їх наявність є шкідливою для виконання функцій державного управління в екстремальних умовах.

Звичайно, Гоббс звертає увагу і на позитивну етику управлінців (бережливість, знання, турбота про майбутнє, допитливість), проте усе ж таки більше застерігає від надання влади людям, особистісні цінності яких не співпадають із загальнолюдськими.

Очевидно, що одним із завдань подальшої трансформації державної служби в Україні має стати більш чітке окреслення етичних норм державних управлінців, обґрунтування яких має здійснюватися на науковій основі.

Список використаних джерел:

1. Словник української мови: Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL: [http://sum.in.ua/s/etyka#:~:text=\(дата звернення 14.06.2022\)](http://sum.in.ua/s/etyka#:~:text=(дата%20звернення%2014.06.2022)).
2. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 14.06.2022).
3. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник; за заг. ред. Т. Е. Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
4. Гоббс Т. Левиафан; пер. с англ. А. Гутерман, С. Автократов, В. Зайцев; вступ. ст. А. Ф. Филиппов. М.: РИПОЛ классик, 2016. 672 с.

НАТАЛІЯ ОЛІЙНИК,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NATALIA OLIYNYK,

*graduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-3447-5122>*

Науковий керівник: **Едуард Афонін**, д.соціол.н., проф., професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВІЙНА ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЙОГО ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

WAR AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE PERSONNEL POTENTIAL OF CIVIL SERVANTS AND ETHICAL-PSYCHOLOGICAL PROBLEMS OF ITS POST-WAR DEVELOPMENT IN UKRAINE

The relevance of the influence on the personnel potential of such a factor as war is substantiated. It has been established that to date there are no systematic studies of the impact of war on human potential. At the same time, as sociological studies show, the current Russian-Ukrainian war has created the preconditions for a reboot not only of the authorities, but also for the transformation of social relations. This was a shock to the whole society and at the same time served as a mobilizing factor and a catalyst for very rapid changes in public administration. Given that the war affects human potential in three areas: psychosocial, migration and corruption, the problems of ethical and psychological problems of the post-war development of human resources in Ukraine are substantiated. The problems of the consequences of the war on the state of ethical and psychological problems of managers and the development of the military potential of the ZSU personnel are studied. The influence of the war on migration and corruption processes in the country is considered. It has been proven that the decline in human capital due to forced migration will result in the post-war development of the human resources potential of civil servants. This actualizes the task of selecting effective state managers based on the human capital of candidates and their creative potential. A model for updating the personnel potential of civil servants by overcoming post-war ethical and psychological problems is proposed. Some measures for the training and development of personnel in the post-war period are highlighted.

Keywords: war, state service, identity, personnel potential, human capital.

Кадровий потенціал державних службовців відіграє виключну роль у реалізації функцій держави, наданні якісних послуг населенню та набуває важливого значення у період війни.

Проблема впливу на кадровий потенціал державних службовців такого фактору як війна, є актуальною в умовах бойових дій. Нинішня війна росії проти України стала шоком для українського суспільства і світу, але водночас послугувала мобілізаційним фактором, стала каталізатором надзвичайно швидких суспільних змін та змін у державному управлінні.

Людській історії притаманна циклічність і час від часу масштабні загрози природного характеру і проблеми воєн та їх наслідків, що несуть країнам масштабну руйнацію, а ініціаторам – суспільну деградацію та занепад їх войовничої ідеології, яка сіє ворожнечу і ненависть між людьми та в якій немає місця гуманізму. Саме тому питання захисту та відновлення України – є не лише актуальним, а й важливим та необхідним для розвитку нової архітектури безпеки світу, де немає місця тому жаху, що його чинить нині росія.

Дослідження проблем кадрового потенціалу державної служби займалися О. Антонова, О. Воронько, Н. Гончарук, Ю. Ковбасюк, В. Лобанов, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, О. Охотникова, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинський, І. Сурай та ін. Науковці розглядають питання навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, формування кадрового складу та професіоналізації кадрів. Натомість відсутні системні дослідження впливу війни на кадровий потенціал державних службовців та етико-психологічних проблем його повоєнного розвитку.

Російсько-українська війна безперечно залишить відбиток у національній свідомості українців, який суттєво вплине на розвиток усього цивілізованого світу та на його повоєнний порядок. Однак вже сьогодні вона спричинює чимало проблем для мирного населення та впливає на свідомість громадян, їх етико-психологічну поведінку. Зокрема, травмуюча дія війни викликає страх і тривогу, постійне очікування небезпеки і депресію, розлад особистості і проблеми довіри, що негативно впливає на управлінські процеси. Внаслідок цього діяльність державних службовців в умовах війни зазнає психо-емоційної напруги, яка посилюється через необхідність прийняття швидких та адекватних управлінських рішень в умовах невизначеності та військової агресії.

Водночас війна сприяє становленню «самодостатності» українців, їх лідерських якостей, управлінської зрілості і вміння стратегічно мислити й оперативно діяти. Як наслідок з'являються стресостійкі «ризик-менеджери», спроможні швидко реагувати на виклики та небезпеки, оперативно приймати рішення в динамічно змінних умовах та в умовах бойових дій. За Карлом Юнгом (з точки зору психосоціальної динаміки) це означає пожвавлення в суспільстві латентних процесів індивідуалізації, які ведуть до зростання кількості самодостатніх українців та посилення в суспільстві інноваційної активності людей, підкріпленої їх самоорганізацією і самоконтролем.

Саме про це свідчать дані «моніторингових досліджень психосоціальних (соцієтальних) змін українського суспільства (1992-2022)», що їх здійснюють представники Української школи архетипіки Е. Афонін та його послідовники [1; 2, с. 239-273]. У своїх спостереженнях й аналізі психосоціальних змін автори використовують такі бінарні шкали-опозиції К. Юнга, як «Екстраверсія / Інтроверсія», «Емоційність / Прагматичність», «Ірраціональність / Рациональність», «Інтуїтивність / Сенсорність», «Екстернальність / Інтернальність», «Екзекутивність / Іntenціональність», які є своєрідним історичним результатом того, що не один раз повторювався як у поведінці однієї людини, так і в долі цілого народу [1; 2; 3; 4; 5]. За допомогою зазначених шкал-опозицій автори досліджують психосоціальну культуру і структуру Українського суспільства та державної служби України, що базуються на таких вагомих для постмодерної сучасності психосоціотипах, як: 1) «неподільна (самодостатня)», 2) «колективістська» та 3) «амбівертна» особистості, що спираються на відповідні їм модуси ідентичностей: соцієтальний, соціальний та несформований.

При цьому: «неподільна особистість», за Е. Афоніним, наділена такими ознаками психосоціальних (соцієтальних) властивостей, як: інтроверсія, прагматичність, раціональність, сенсорність, інтернальність, іntenціональність; «колективістська особистість» несе в собі комплементарні до першої ознаки: екстраверсія, емоційність, ірраціональність, інтуїтивність, екстернальність, екзекутивність; «амбівертну особистість» можна віднести до різновиду несформованої або ж такої, яка виявляє водночас ознаки першої і другої.

З початком російсько-української війни сутнісних змін, як і під час «конституційної кризи» 1995-1996), «Помаранчевої революції» (2004) та «Революції Гідності» (2013-2014), зазнав код української культури. Також суттєво зросли такі психосоціальні якісні ознаки українського суспільства, як: 1) інтроверсія (16,5% до 27,0%); 2) інтернальність (з 9,1% до 14,8%); 3) інтуїтивність (з 25,1% до 39,5%). Водночас 4) суттєво зменшилася ознака екстернальність (21,5% до 16,0%). При чому якщо 1 і 2 ознаки стимулюють латентні процеси індивідуалізації або становлення самодостатніх українців, то 3 і 4 ознаки є відповідальними за прояви креативності, прикладами чого стає масова самоорганізація в українських містах загонів тероборони і волонтерів, а на фронті – вияв воєнної творчості на кшталт «Чорнобаївки».

За прогнозами Е. Афоніна [2], отримані дані дають підстави очікувати під впливом широкомасштабної російсько-української війни завершення процесу «психологічного визрівання» країни та її вихід на режим сталого розвитку.

Натомість «загальність, неточність вимог до кваліфікації державних службовців, представлених в існуючих нормативно-правових документах, неясність показників результативності діяльності державних службовців, невідповідність розуміння компетенції в офіційних документах та управлінського трактування цієї категорії ще більше ускладнюють ситуацію», слушно зауважує Є.В. Болотіна [6].

Тож, на нашу думку, доцільно із застосуванням інноваційних технологій та новітніх психологічних методик здійснювати ефективні заходи з добору та підготовки ризик-менеджерів державної служби, враховуючи їх індивідуально-психологічні якості менеджерів, які швидко реагують на нові виклики та приймають рішення в умовах стресових ситуацій та бойових дій.

Це особливо стає актуальним в умовах нинішньої міграції громадян та їх переміщення за кордон, про що свідчать проведені у травні, червні 2022 року дослідження Gradus Research Company, згідно з якими 63% українців залишилися на місцях свого постійного проживання. Решта українців (37%) були змушені покинути своє постійне місце проживання. У разі загострення ситуації 55% тих, хто залишився в Україні, хочуть лишатися там, де вони перебувають зараз, 19% - переміститися далі від епіцентру в межах України, а 12% – переміститися за кордон [7; 8].

Зауважимо, що міграційна позиція держави мала б бути чіткою, адже втрата людського капіталу через вимушену міграцію, на нашу думку, є проблемою подальшого повоєнного розвитку кадрового потенціалу державних службовців. До того ж частина суспільства, втративши все в Україні, буде намагатись почати життя знову за кордоном, де безпечніше. Ситуація ускладнюється ще й тим, що соціальні зобов'язання, які й до війни були неспівмірні з економічними можливостями країни, ще більше зростуть внаслідок війни. Посилила також в цей час корупція на державній службі. Впливовість можновладців все ще ґрунтується на відсутності верховенства права, спокусах слабо контрольованого розпорядження ресурсами, неправомірних призначеннях та звільненнях.

Значна кількість самодостатніх українців (добровольці ЗСУ, Територіальної оборони, волонтери, громадські організації) та громадянське суспільство вже не погоджується з такими обставинами. Розгалужений соціальний контроль допоможе припинити корупційні діяння можновладців. Потрібна нова філософія економічної політики.

Тож, пропонуємо в контексті майбутнього сталого розвитку модель відновлення кадрового потенціалу державних службовців, долаючи повоєнні етико-психологічні проблеми. Вважаємо доцільним розв'язання трьох блоків основних проблем:

- забезпечення інституційної спроможності державної служби шляхом збереження кадрового потенціалу, повернення та відновлення кадрового капіталу в Україні;
- розвиток, підготовка, здійснення заходів добору ефективних ризик-менеджерів державної служби, які здатні працювати в умовах війни.
- розроблення моделі цифровізації державної служби з метою подолання корупції, посиливши зовнішній (громадські організації) та внутрішній (спеціалісти) контроль за діяльністю керівного складу державної служби.

Список використаних джерел:

1. Афонін Е.А. Звіт про результати пошукової НДР «Моніторинг психосоціальних (соціетальних) змін: Україна (1992-2022); Росія (2010-2011), Білорусь (2010-2013), Австрія (2022)».
2. Афонін Е., Мартинов А. Українське диво: від депресії до соціального оптимізму. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2019. 296 с.
3. Афонін Е.А., Донченко О.А., Антоненко В.О. Психокультура України: «помаранчевий перехід». Соціальна психологія. 2006. № 4. С. 77-93.
4. Афонін Е.А. Людська ідентичність та особливості її впливу на політику й державне управління // Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2010. 300 с.
5. Суший О.В. Психосоціальна культура державного управління: моногр. Київ : Світогляд, 2012. 344 с.
6. Болотіна Є.В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 3(49). С. 138- 145.
7. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України – перша хвиля досліджень. Аналітичний звіт. Травень 2022. URL: https://gradus.app/documents/256/GradusEU_survey_wave1_UA_hSorts5.pdf
- Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України – друга хвиля досліджень. Аналітичний звіт. Червень 2022. URL: https://gradus.app/documents/258/GradusEU_publiczction_wave2_UA_MW7vdld.pdf

ІННА ПЛОТНИЦЬКА,

професорка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

INNA PLOTNYTSKA,

*Professor of the Department of Parliamentarism, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-4137-3714>*

РОЛЬ МОВЛЕННЄВОЇ КУЛЬТУРИ ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

THE ROLE OF SPEECH CULTURE OF THE POLITICAL ELITE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Speech culture of the political elite is a partial theoretical and practical problem of the science of language culture and speech culture, based on knowledge of stylistics and history of modern Ukrainian literary language, public administration (formerly public administration), etiquette and summarizes their provisions and conclusions. living, operational impact on further processes of language development, and the definition of basic aesthetic norms, forms and trends.

Speech culture begins with the self-awareness of the representative of the political elite as a language individual and depends on the knowledge of the language system and the general cultural level. This is the basis of spirituality, an indicator of the inner world, the moral foundations of the individual.

Keywords: language, speech, speech culture, political elite communicative traits.

У сучасних умовах соціальний контекст використання української мови представниками політичної еліти набув актуальності. Кількість чинників, які впливають на їхню мовленнєво-комунікативну поведінку, виявляється численною, а власне чинники різноманітними та доцільно їх вивчати не тільки в лінгвістиці, а й у публічному управлінні. Тим часом окремі аспекти цієї проблеми на сьогодні достеменно не визначені, хоча окреслювалися в наукових працях.

Стан використання засобів сучасної української літературної мови представниками політичної еліти доречно вивчати й досліджувати, аналізуючи суспільно-мовні явища, які зумовлюють безграмотність. Дослідження відступів від мовно-літературної норми не можна відокремлювати від вивчення змін у соціальній структурі українського суспільства, зокрема політичної еліти. Таке вивчення має забезпечити розуміння джерел, причин й умов різних спотворень і порушень мовних норм. Боротьба з безграмотністю чи недостатньою грамотністю може бути успішною, коли вона буде осмислена як з нормативно-стилістичного, так і з соціально-історичного погляду.

Недбале ставлення представників політичної еліти до мовлення завжди призводить до розтягнутості фраз, появи зайвих слів, заплутаних синтаксичних конструкцій, що ускладнює розуміння змісту публічних виступів. Недотримання вимог щодо лаконічності часто пов'язане з порушенням жанрових стилів, що простежується у використанні розмовних елементів у діловому мовленні. Психологічною передумовою цього прийому є намагання прикрасити своє мовлення.

Мовленнєва культура або культура мовлення починається з уміння слухати (людина з моменту народження чує рідну мову, ще не вмючи розмовляти), бажання спілкуватися, правильного висловлювання своєї думки. Мовна картина навколишнього світу розширюється впродовж усього життя, і значною мірою залежить від мовної особистості, від її бажання поповнювати свій словниковий запас, засвоювати ті зміни і доповнення, які простежуються у мові та мовленні з 1991 року, особливо з 2019 року.

Кожний представник політичної еліти вчить українську мову впродовж усього життя, засвоюючи, удосконалюючи, поновлюючи норми літературної мови. Варто згадати, що тільки рідною мовою досягається нерозривна єдність понятійного й емотивного начал, виробляється чітка соціальна та психологічна константа.

Мовлення представників політичної еліти має характеризуватися такими ж комунікативними рисами, як і будь-яке ділове мовлення, що досягається завдяки точній відповідності використаних мовних засобів висловлюваній думці. Добір і використання слів, кліше й конструкцій, які найточніше відповідають висловленій думці, визначають таку ознаку ділового стилю, як лаконічність мовлення. Якщо буде використовуватися слово, що приблизно виражає думку, то вимагатиметься його пояснення й уточнення, тобто введення в мовлення додаткових слів, що ускладнить управлінське спілкування. Як відомо, лаконічність мови свідчить про широту думок, штучна «красивість» – про порожнечу.

Актуально згадати про такі взаємопов'язані комунікативні ознаки мовленнєвої культури, як правильність, точність, логічність, чистота, лаконічність, доречність.

Правильність мовлення представників політичної еліти полягає в доцільному використанні тих чи інших граматичних форм, синтаксичних структур у певному контексті. Правильність мовлення означає дотримання норм сучасної української літературної мови, яка полягає в доцільному використанні тих чи інших граматичних форм, синтаксичних структур у певному управлінському контексті.

Точність слова є вимогою не тільки вишуканого стилю та доброго смаку, але, передусім, смислу. Відомий вислів: «Де дуже багато слів, там немає думки». Заплутану думку не можна викласти за допомогою простих точних слів. Точність управлінського мовлення полягає в чіткій відповідності значення слів предметам, діям, ознакам або явищам дійсності (понятійна точність) висловлювання – задуму продуцента (предметна точність), умінні виражати думки так, щоб вони були однозначно сприйняті реципієнтом у процесі ділового спілкування.

Логічність виражається у способі організації тексту державного управління, його композиції, у правильності побудови словосполучень, речень, у точності вживання слів, у змістових зв'язках мовних засобів, які виражають відношення між частинами й компонентами думки.

Чистота ділового мовлення передбачає відсутність позалітературних елементів (діалектизмів, просторічних слів, брутальної лексики, жаргонізмів, вульгаризмів, професіоналізмів, іншомовних слів, якщо є українські відповідники, суржикових слів, форм слів, синтаксичних структур, слів-паразитів тощо), які засмічують мовлення представників політичної еліти.

Лаконічність мовлення передбачає зрозуміле, чітке та стисле викладення змісту ділового тексту. Якщо мовець правильно добирає слова, він не буде багатослівним. Оскільки зайві слова не несуть нової інформації, то за допомогою мінімуму мовних засобів можна чітко сформулювати думку, передати максимальну за обсягом інформацію.

Доречність полягає у відповідному доборі й організації мовних засобів, які роблять мову такою, що відповідає меті та змісту тексту, комунікативній ситуації, індивідуальним рисам будь-якого представника політичної еліти.

Таким чином, представники політичної еліти мають знати, які правильно оформити організаційно-розпорядчий документ, як звернутися до адресата, який текст написати, як висловити подяку чи невдоволення, прохання чи побажання тощо. Цілком зрозуміло, що від того, наскільки правильно з урахуванням норм сучасної української літературної мови та зразків оформлено документ або підготовлено публічний виступ, залежить успіх писемного чи усного спілкування.

Список використаних джерел:

1. Плотницька Інна. Культура ділового мовлення як показник ефективної управлінської комунікації // Актуальні питання перекладу: міжмовний і міжкультурний вимір : колективна монографія / Алла Архангельська (ред.). Olomouc, 2014. С. 82-106.
2. Пономарів О. Чи потрібен українській мові новий правопис? // Хрещатик, 03 лютого 2004 року.
3. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 291 с.

ДМИТРО СНИЖКО,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DMYTRO SNIZHKO,

Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0003-7538>

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, к.пед.н., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У ЦІННІСНО-ПРАВОВОМУ МЕХАНІЗМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРАВОСВІДОМОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

THE ROLE OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL VALUES IN THE VALUE-LEGAL MECHANISM OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF LEGAL AWARENESS OF CIVIL SERVANTS

The author of the article describes the problems that exist in the field of public service and prevent them from moving confidently and cohesively through reforming public administration into a public one, building a state of law and civil society. Among the main problems, he sees the following: the lack of a high level of moral and legal qualities among public servants admitted to government, which affect the low level of formation and development of legal consciousness. This, accordingly, poses new priority tasks for society, consisting in the allocation of certain value criteria for assessing the legal consciousness of candidates for civil service positions.

The article reveals the content of the definition of «value-based legal mechanism for ensuring the development of the legal consciousness of public servants». The interrelationships of morality and law as value-legal concepts in ensuring the development of the legal consciousness of public servants are investigated. The content and functions of the categorical apparatus are determined, in particular, such concepts as «justice», «freedom», «personal dignity» and «duty», the differences between legal consciousness and ethics and morality are noted.

Keywords: public servant; public administration reform; mechanisms of development of legal consciousness; legal consciousness.

Правова та етична система охоплює пристойність і справедливість, вимагає відповідної поведінки з соціальної та національної точки зору, надає певні права та свободи окремим державним службовцям і не поширюється на тих, хто порушує правила відповідальності. Взаємовідносини між людьми в суспільстві наділені стабільністю і визначеністю, оскільки в цьому контексті вчинки людей регулюються справедливими, належними і правовими і ціннісно-правовими нормами. Однак роль права та етики не зводиться лише до підтримки та забезпечення соціальної стабільності, вона значно ширша. Крім того, поряд із зазначеними функціями, ціннісно-правова система також виступає модератором діяльності та вдосконалення суспільних відносин. Основні об'єктивні ознаки права: нормативність, формальна визначеність, примусова сила, життєвість, які втілюються у здійсненні цих функцій як правових атрибутів і правових соціально-ціннісних характеристик. У перехідних суспільствах ці якості ціннісно-правової системи, що регулює суспільні відносини, необхідно спеціально розвивати. На жаль, поки що більшість держслужбовців «не мають громадянського щирого запалу, прагнення до аскетизму. Тобто того, чого не вистачає, в результаті чого лише цинічне фразування, гра слів» [1, с. 47-55].

Трактування дефініції «ціннісно-правовий механізм забезпечення розвитку правосвідомості публічних службовців» у дослідженні доцільно розглянути через різноманітні концептуальні виміри, серед яких багатовекторні наукові школи з філософських, політичних, юридичних та ін. наук, публічно-правова та суспільна реальність тощо.

За визначенням сучасного філософа А. А. Гусейнова, мораль:

– характеризує здатність людини жити спільно і представляє собою форму відносин між людьми;

– не підпорядкована закону причинності і принципу корисливості;

– це тяжкий тягар, який людина добровільно звалює на себе» [2, с. 288].

Правосвідомість виникає і розвивається разом із правом. Тільки правосвідомість дає можливість правильно орієнтуватися в соціально-правовому просторі, реалізовувати правові версії поведінки та очікувати відповідних дій інших суб'єктів права.

Як форма суспільної свідомості, система цінностей бере свій початок у політико-правових формах свідомості, що передують державній організації суспільства. Ціннісно-правова свідомість як складова елементів загальносуспільних механізмів, опосередкованих ціннісними нормами, характеризується такими концептами: підтримання належного порядку у людських стосунках, створення можливостей для індивідуальної самореалізації.

Спостерігається важлива закономірність: тільки ціннісний зміст зникне, то й правова норма фактично припинить своє існування.

Взаємозв'язок цінностей і права проявляється в багатьох інших формах, які важливо виокремити для подальших досліджень. По-перше, цінність і право є формами суспільної свідомості. По-друге, через обмеженість засобів, властивих цінностям, право завжди є формою компенсації за мораль та етику. По-третє, цінність і право є різновидом соціальної норми, які разом становлять цілісну систему нормативного регулювання. По-четверте, вони є основними соціальними посередниками соціальних відносин в суспільстві. По-п'яте, право і цінність не мають конкретного суб'єкта і просторово відокремленого відношення, а діють в «єдиній області» соціальних зв'язків, тому мають спільні риси та тісні стосунки. По-шосте, право і цінність мають спільне функціональне призначення: вони формують стандарти поведінки і стандарти, що становлять цілісну і нормативну орієнтацію суспільства [4, с. 576]. Тому цінність невіддільна від права і є однією зі сторін правовідносин, а право, у свою чергу, є втіленням його ціннісних характеристик.

Однак, як відомо, для прийняття рішення публічним службовцям необхідно врахувати всі численні детермінанти, які дозволять органам державної влади чи органам місцевого самоврядування прийняти відповідне управлінське рішення. Особливістю чинного законодавства є те, що воно надає певну свободу вибору виконавцям. Однак деякі недосконалості вітчизняного законодавства та окремих міжнародно-правових актів призвели до ситуації, коли правові норми повноважень, раціональність реалізуються інтуїтивно, а не з урахуванням науково обґрунтованих норм. Це особливо виражено під час реалізації новоприйнятих нормативно-правових актів, в яких явно відображені паралельні стандарти щодо тлумачення окремих їх положень, що негативно впливає на прийняття управлінських рішень на публічній службі. Цьому сприяє відсутність юридичних коментарів професійних експертів. Такі правові колізії, на думку вчених, породжують у державних службовців байдужість, корупцію, службовий нігілізм [6, с.156].

Носіями та генераторами таких ціннісно-правових аспектів мають стати вітчизняні провідні науковці та практики у сфері юриспруденції та публічного управління. Перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути вивчення особливостей розвитку моральних якостей, рівня професійної правосвідомості та правової культури, удосконалення взаємозв'язку цих категорій у професійній діяльності державних службовців, що створить необхідну віру у виняткову важливість та відповідальність працівників на публічній службі. Це сприятиме зростанню їхньої соціальної ролі, формуванню стабільного сприятливого морально-психологічного клімату у колективі; уважно, шанобливо, з однаковою стриманістю ставитися до людини як до найвищої цінності.

Список використаних джерел:

1. Грищук А.Б. Правосвідомість і моральність – соціально-психологічні цінності у діяльності державних службовців України. Науковий вісник. Серія юридична. 2013. №4. С. 47-55.
2. Гусейнов А. А. Античная этика. 2-е изд., испр. и доп. М.: Либроком, 2011. 288 с.
3. Кісіль З. Р. Правові та психологічні засади запобігання професійній деформації працівників органів внутрішніх справ України: дис. ... доктора юрид. наук: 12.00.06 / Зоряна Романівна Кісіль. К., 2011. 522 с.
4. Колпаков В. К. Адміністративне право України: підручник. 3-є вид., стер. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL : https://web.znu.edu.ua/psychologicalservice/docs/normatyvni_dokumenty/konstitutsiya-ukrayini.pdf
5. Ларіна Наталія, Сніжко Дмитро. Формування правосвідомості у державних службовців: концептуальне поле, види, структура. Аспекти публічного управління. 20121. Том 9, № 4 С. 76-84. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/882>
6. Петрович З.З. Вплив моралі на правосвідомість особи: філософсько-правовий вимір. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2013. № 4. С. 496-505.
7. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Marianna M. Ruchkina, Nataliya B. Larina., and Oksana O. Sakaliuk. Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>. URL : <https://www.lifescienceglobal.com/independent-journals/journal-of-advances-in-management-sciences-information-systems/83-abstract/ijcs/4436-abstract-risks-in-public-administration-in-the-context-of-globalisation>

ІГОР ХРЕБТІЙ,

кандидат наук з державного управління, провідний фахівець відділу аналітичної та експертно-консультативної діяльності Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування

IGOR KHREBTIY,

candidate of sciences in public administration, leading professional department of analytical and expert-consultative activities Center for evaluating candidates for civil service positions of the Ukrainian School of management

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS ON THE EXAMPLE OF VINNYTSIA REGION

The theses analyze the political and economic situation of modern social conditions and the problem of one of the most vulnerable categories of society - internally displaced persons. Adaptation to the new social system requires, first of all, an understanding of the new socio-cultural prerequisites that will shape the features of the social and mental life of this population category.

Keywords: internally displaced persons, freedom, security.

Політично-економічна ситуація сучасних соціальних умов актуалізує звернення дослідників до проблем однієї з найбільш незахищених категорій суспільства – внутрішньо переміщених осіб. Пристосування до нового суспільного устрою вимагає насамперед розуміння нових соціо-культурних передумов, які формуватимуть особливості соціального та психічного життя цієї категорії населення.

Процес інтеграції складний і різноспрямований. На практиці адаптація відбувається нерівномірно і розтягується в часі. Дослідження процесу адаптації вказують на ряд чинників – макроструктура, політичні, просторові, економічні, соціальні, культурні та психологічні.

Викликом для соціальної політики України стала поява внутрішньо переміщених осіб (ВПО) через відсутність методичних рекомендацій, розробок, законодавчих положень та актів, які б належно регулювали перебіг їхньої інтеграційної ситуації та адаптації в соціумі.

Внутрішньо переміщені особи, які прибувають у нове соціальне середовище, мають на меті змінити свою поточну життєву ситуацію, здійснити мрії, стати успішними, вони перебувають перед потребою знайти себе в новому середовищі, отримати атрибути, властивості й навички, які дозволяють ефективно функціонувати в новій ситуації [2].

Ці труднощі передбачають занепокоєння, зниження рівня самооцінки, відсутність віри у власні здібності, пасивність і відхід від соціальних контактів та подій. Внутрішньо переміщені особи відчують труднощі з адаптацією, за даними наукових досліджень – неврози, тривожність, зміну, хронічну апатію, дратівливість, нервозність, безсоння.

Вінниччина приймає біженців з інших регіонів України, в яких відбуваються активні бойові дії. За добу у Вінницькій області транзитом розміщується близько 2000 осіб. Біженці переміщуються з Київської, Донецької, Миколаївської, Одеської, Запорізької областей, міст Київ, Харків, Херсон, Буча, Мелітополь, Ірпінь, Чернігів, Слов'янськ тощо. На постійному проживанні з 24 лютого 2022 року у Вінницькій області перебуває 92 597 біженців, з них 536 - маломобільних та 27 801 дитина. Також, на даний момент, близько 40 підприємств перемістили свою діяльність у Вінницьку область, дев'ять з яких вже зареєструвались у Вінниці [1].

Налагоджено співпрацю та координацію зусиль влади та волонтерів для ефективнішого надання допомоги ВПО, військовим та мешканцям міст із зони активних бойових дій.

В усіх громадах області визначені відповідальні фахівці, які надають фахові консультації та офіційно реєструють ВПО, щоб вони могли отримати різного роду державні допомоги.

На базі Вінницької області створено за рішенням голови Вінницької обласної Ради Вячеслава Соколового та Вінницького міського голови Сергія Моргунова Міжрегіональний

гуманітарний координаційний штаб. На базі Штабу працює колцентр, де обробляється інформація про реальні потреби та можливості партнерів, в тому числі – закордонних, які сьогодні надають підтримку Україні. Він працює і кожен день об'єднує все більше й більше волонтерських рухів. Завдання Штабу полягає у координації діяльності Вінницької обласної Ради та волонтерських рухів з метою прозорості, відкритої й ефективної співпраці, щоб кожна гуманітарна допомога доходила до свого адресата [1].

Штаб працює з різними областями, щоб розв'язувати гуманітарні питання та питання, пов'язані з біженцями та економікою.

Так, наразі внутрішньо переміщеним особам надано майже 78 тисяч консультацій. Кількість прийнятих документів для взяття на облік внутрішньо переміщених осіб - 65 140. Кількість виданих довідок внутрішньо переміщених осіб – 64 209.

Систематизовано в єдину базу інформацію щодо запитів та можливостей по їхньому забезпеченню. Наразі обробкою займається кол-центр Штабу. Планується створення онлайн-платформи, де б відображались ці дані.

Штаб працює за трьома напрямками: гуманітарна допомога переселенцям, містам у зоні бойових дій, а також підтримка військових; інтеграція внутрішньо переміщених осіб у громадах; активізація економіки.

У територіальних громадах Вінницької області впроваджується Всесвітня продовольча програма ООН, яка включає три основні напрямки допомоги: підтримка переселенців (на перших етапах допомога надаватиметься усім переселеним громадянам в області, щоб розпочати процес і не затягувати його); допомога і підтримка лікарень, госпіталів, дитячих садочків та соціальних установ (продуктова та фінансова); підтримка малих підприємств і фермерів (у подальшій перспективі).

Окрім продуктової програми діє програма фінансової підтримки за рахунок пожертв, які надходять для України. На Вінниччині будуть втілювати переважно фінансову програму, оскільки у переселенців тут є доступ до ринків та супермаркетів, тому підтримка буде готівкою, це місячна грошова допомога у сумі 2220 грн на одного переселенця. Переселенці на Вінниччині зможуть її отримувати протягом двох місяців. За фінансовою допомогою від Всесвітньої продовольчої програми ООН переселенці мають звертатись у ті ЦНАПи та соцслужби, де вони отримували довідки внутрішньо переміщеної особи.

Проблемних питань нині чимало, а враховуючи цілком ймовірну «другу хвилю» евакуації зі Східних та Південних регіонів країни, їх буде ще більше, проте спільна робота буде ще ефективнішою. Волонтери зможуть працювати з інформацією, яку збирає кол-центр Міжрегіонального координаційного гуманітарного штабу, і закривати ті позиції, які у них є в наявності. Також можна буде вирішувати логістичні завдання. Зокрема, спільно формувати багатотонні вантажі в міста, що знаходяться в зоні бойових дій [4].

Наразі Україні при плануванні своїх програм для ВПО доцільно брати до уваги міжнародний досвід.

Подальшого дослідження потребують як питання ефективності чинних короткострокових соціальних програм підтримки ВПО, так і аналіз можливостей для впровадження довгострокових програм розвитку економічного потенціалу ВПО.

Список використаних джерел:

1. Офіційний інформаційний сайт Вінницької обласної Ради URL: <https://vinrada.gov.ua>
2. Вимушені переселенці та приймаючі громади: уроки для ефективної суспільної адаптації й інтеграції: наукова доповідь / за ред. О. М. Балакіревої. Київ, 2016. 140 с.
3. Малиновська О. А. Внутрішня міграція та тимчасові переміщення в Україні в умовах політичних та соціально-економічних загроз. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya_migratsia-45aa1.pdf.
4. Оцінка потреб внутрішньо переміщених осіб в Україні та послуг для них. URL: http://www.un.org.ua/images/documents/4509/wcms_464289.pdf.
5. Програма «Радник з питань внутрішньо переміщених осіб». URL: <http://sss-ua.org/golovna/potochni-proekti/>.

ОКСАНА ШИМКО,

аспірантка кафедри Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OXSANA SHYMKO,

*graduate student of the Department of Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0003-1661-2776>*

Науковий керівник: **Лілія Гонюкова**, д.держ.упр., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF PSYCHOLOGICAL SUSTAINABILITY OF CIVIL SERVANTS IN THE FIELD OF EDUCATION IN THE CONDITIONS OF MARITIME

The author considered the conditions for the formation of psychological stability of public servants in the field of education in the conditions of martial law. The article emphasizes that in the process of forming the psychological stability of public servants, the theoretical and practical components of their professional training acquire special importance, which determine the personal growth of a specialist, the formation of psychological resistance to long-term neuropsychological stress, the ability to adapt to extreme conditions, to make decisions with minimal emotional including Based on the analysis of scientific sources, the components of psychological stability of public servants during the performance of professional tasks were determined.

Keywords: psychological stability, civil servants, professional training, martial law, education.

В умовах війни перед органами публічної влади України постали нові виклики та завдання, пов'язані з формуванням державної політики, наданням освітніх та адміністративних послуг, забезпеченням діяльності суб'єктів господарювання, організацією територіальної оборони громад, евакуацією населення, соціальним захистом внутрішньо переміщених осіб тощо.

Долати ці виклики допомагає небувала згуртованість українського суспільства, яка стала надійною основою соціальної стійкості держави та національного спротиву російському вторгненню. Таке швидке об'єднання українського суспільства та публічних інституцій сталося насамперед тому, що в Україні впродовж всіх років її незалежності відбувалися процеси демократизації суспільних відносин на основі національних цінностей [5].

Серед українських науковців проблемою формування займалися В. Вареник, М. Корольчук, С. Миронець, О. Тімченко, М. Кришталь, О. Кокун, В. Молотай, І. Окуленко, І. Горелов, О. Колесніченко, О. Поканевич та інші.

Психологічна стійкість до виконання службових завдань представляється як сукупність певних психологічних властивостей та станів особистості, яка складається з особистісної та функціональної стійкості.

Відзначимо, що психологічна стійкість в екстремальних умовах – одна з найважливіших умов забезпечення особистої безпеки кожної людини і суспільства в цілому, що обумовлює необхідність формування в публічних службовців навичок безпечної поведінки [1].

У процесі формування психологічної стійкості публічних службовців особливого значення набуває теоретична та практична складова їхньої професійної підготовки, які зумовлюють особистісне зростання фахівця, формування психологічної стійкості до тривалого нервово-психічного навантаження, здатності адаптуватися до екстремальних умов, ухвалювати рішення з мінімальним емоційним включенням тощо.

Формування в публічних службовців психічної та психологічної стійкості (виконання завдань за призначенням) є основною метою психологічної підготовки [3]. Основними показниками сформованості психологічної стійкості є:

- спрямованість і адекватність ціннісно-сислової сфери, усвідомлення соціального та особистісного сенсу прийняття управлінських рішень;
- потреба в професійному самовдосконаленні;
- адекватність самооцінки власної професійної підготовленості;
- суб'єктивна змобілізованість, упевненість у собі, рішучість і налаштованість на виконання завдань за призначенням;
- ситуативна емоційно-вольова стійкість і адаптивна урегульованість дій при зміні умов або ускладненні екстремальності обстановки, стійкість до ризику;
- оптимальний рівень загальної та ситуативної тривоги;
- здатність до прогнозування динаміки службових ситуацій і гнучкої зміни алгоритму індивідуальних дій, розвинуті здібності до планування, моделювання, програмування, оцінки результатів професійної діяльності;
- адекватність обґрунтування своїх дій, усвідомлення небезпеки для власного життя;
- відновлення вихідних характеристик психологічної структури діяльності після виконання публічними службовцями завдання за призначенням.

Сучасний вчений Я. Бондаренко довів, що стан психологічної стійкості до складних видів діяльності в екстремальних умовах має динамічну структуру, процес формування стану готовності представляє собою послідовність взаємопов'язаних процедур і дій:

- усвідомлення своїх потреб, вимог суспільства, колективу або поставленого завдання керівним складом;
- усвідомлення цілей виконання завдань, вирішення яких призведе до задоволення потреб або виконання поставленого завдання;
- осмислення й оцінка умов, в яких проходять майбутні події, актуалізація досвіду, що пов'язаний із вирішенням завдань і виконанням вимог;
- визначення на основі досвіду й оцінки майбутніх умов діяльності найбільш раціональних і можливих (допоміжних) способів вирішення завдань або виконання вимог;
- прогнозування прояву своїх інтелектуальних, емоційних, мотиваційних і вольових процесів, оцінка співвідношення своїх можливостей, рівня домагань і необхідності досягнення певного результату;
- мобілізація сил відповідно до умов і завдань, самонавіювання віри в успішне досягнення мети [4].

Варто зазначити, що ефективність виконання завдань публічними службовцями в умовах підвищеного ризику в значній мірі визначається величиною їх «зони стабільності». Під «зоною стабільності» слід розуміти той розмах подій, у рамках якого нервова система людини зберігає здатність до саморегуляції й естрес не переходить у дистрес. У зв'язку з цим, основою психологічної підготовки є ідея про необхідність розширення «зони стабільності» публічних службовців, як одного з найважливіших чинників, що обумовлюють толерантність до стресу, тобто визначають кількість змін, при яких стрес не переходить у дистрес.

Згідно з дослідженнями вчених, одним із найбільш важливих чинників, який визначає величину «зони стабільності», є вмотивованість на професійну діяльність, складовими якої є: усвідомлення ним правоти і значущості своєї справи (світоглядний аспект), а також особистісна значущість професійної діяльності в системі його цінностей і життєвих цілей [2].

Отже, ефективність формування психологічної стійкості в публічних службовців істотно залежить від таких чинників: сформованості професійно важливих якостей особистості; самооцінки власної підготовки, досвіду дій в екстремальних умовах; особистого досвіду мобілізації сил на вирішення задач більшої складності; громадянської зрілості; емоційної стійкості, вміння володіти собою; впевненості в своїх силах; швидкості реакції, сміливості,

цілеспрямованості; вміння самоналаштовуватися, створювати оптимальні внутрішні умови для діяльності; мотивації; прагнення до досягнення того чи іншого результату, оцінки вірогідності його досягнення.

Список використаних джерел:

1. Кокун О. М. Зміст та структура психологічної готовності фахівців до екстремальних видів діяльності. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць*. 2010. Вип. 7. С. 182–190.
2. Кокун О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Корня Л. В. *Психологічне вивчення публічних службовців Збройних Сил України* : метод. посіб. К. : ФОП Маслаков, 2019. 288 с.
3. Методичні рекомендації з психологічної підготовки публічних службовців Збройних сил України щодо формування стресостійкості до дій в умовах різкої зміни бойової обстановки. Київ : Головне управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України. 2020. 62 с.
4. Основи психологічної допомоги: теорія та практика психоконсультації: навч. посібник / В. Г. Панок, Я. В. Чаплук, Я. Ф. Андрєєва. URL: <https://www.academia.edu>.
5. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

ОЛЕНА ЧАНЦЕВА-КОВАЛЕНКО,

кандидатка психологічних наук, заступник директора Шосткинського краєзнавчого музею, психологиня, журналістка, керівниця проекту «Терапія мистецтвом», координаторка Хабу психо-соціальної підтримки «Місце сили»

OLENA CHANTSEVA-KOVALENKO,

Candidate of Psychological Sciences, Deputy Director of the Shostka Museum of Local Lore, psychologist, journalist, project manager «Art Therapy», coordinator of the Hub of psychosocial support «Place of strength»

ДІЯЛЬНІСТЬ ХАБУ ПСИХО-СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ «МІСЦЕ СИЛИ» В ШОСТКИНСЬКІЙ ГРОМАДІ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

ACTIVITIES OF HUB OF PSYCHO-SOCIAL SUPPORT «PLACE OF STRENGTH» IN SHOSTKYN COMMUNITY AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE NATIONAL PROGRAM OF PSYCHOLOGICAL SUCCESSFUL

The activity of the municipal psycho-social hub «Place of Power» in wartime in the Shostka community in the north of Sumy region is extremely relevant, popular and effective. This is evidenced by the results of social research presented in the article. Psychological services of the hub provide coverage of the most vulnerable categories of the population by psycho-social projects in Art therapy: the neurographic method and the method of strengthening national identity through Petrykivka painting. Hub services are provided not only to residents of the northern, border with the aggressor country, but also to all Ukrainians around the world through the capabilities of the hub's media room without restrictions in space and time.

Keywords: national identity, psycho-social services, art therapy, refugees, pesreslentsy, wartime, neurography, municipal assistance.

Муніципальний проект створення та діяльності психологічного хабу «Місце сили» (Psychological hub «Place of power») на базі Арт-центру в Шосткинській громаді

Протягом травня 2022 року було проведено соціальне дослідження на платформі «Шостка – інфо», психологічного центру підтримки «Обійми» і в мережі Facebook з метою виявлення доцільності відкриття в м Шостка доступного для всіх категорій населення закладу з надання безкоштовної психо-соціальної підтримки. Відповіді надали 156 респондентів на 10 відкритих і закритих запитань щодо їх психологічного стану і досвіду звернення за допомогою до психолога. За результатами дослідження було виявлено високий рівень незадоволення респондентів своїм психічним станом (60,3%) при високому рівні часткової адаптації респондентів до життя у воєнних умовах (55,8%). При цьому більшість респондентів (68,6%) не звертається за допомогою до психолога, а 14,7 % респондентів мають бажання, але відкладають звернення, наголошуючи на наявності широкого спектру невирішених проблемних питань: нервові напруження, відсутність спокою під час війни, незадоволення своїм станом здоров'я, відчуття страху, невизначеності, переживання за близьких (рис.1).

Окрім цього було виявлено, що більшість респондентів – внутрішньо-переміщені особи (70,5 %). Згідно даних Міжнародної організації з міграції [1], не менше 7,7 мільйонів українців стали переселенцями всередині країни. Станом на 20 травня 2022 року у Сумській області офіційно було зареєстровано 11 215 внутрішньо переміщених осіб з окупованих територій України. В Шосткинській міській громаді офіційно зареєстровано 1 900 переселенців. Як відомо, 2/3 території Сумської області, в тому числі і Шосткинська громада були під окупацією/блокуванням російських військ з 24 лютого 2022 року. На сьогодні практично всі прикордонні громади піддаються артилерійським та іншим обстрілам.

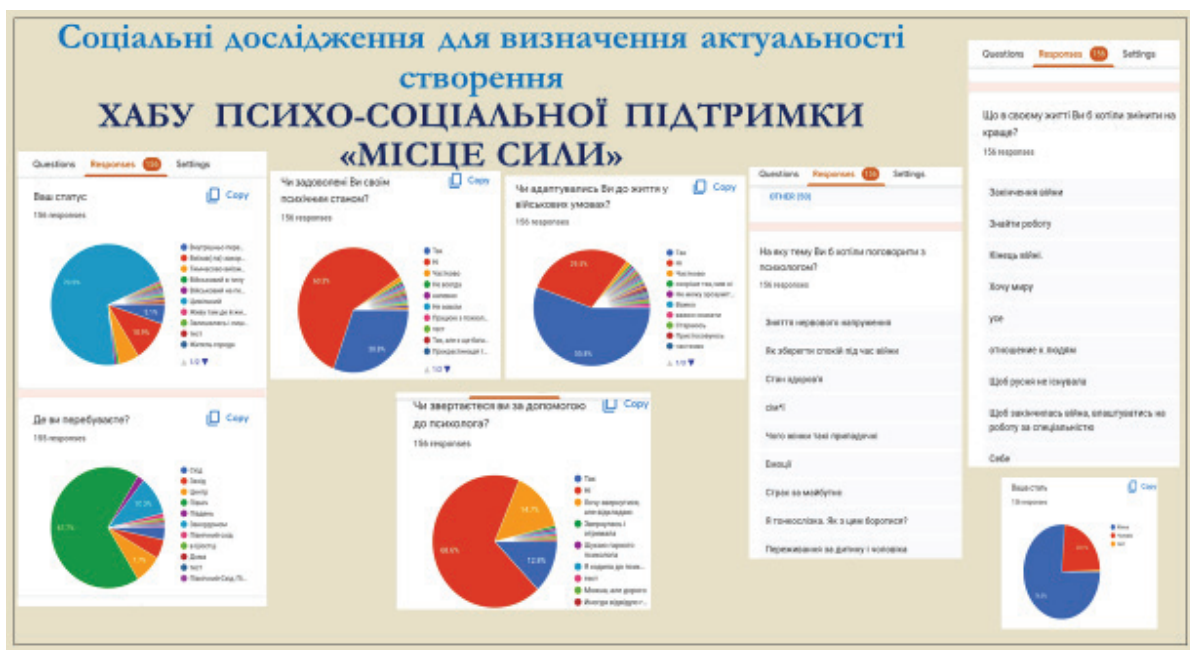


Рис. 1. Результати соціального дослідження для визначення актуальності створення психо-соціального хабу в прикордонній Шосткинській громаді

Відтак, і керівний склад громад, і пересічні жителі постійно знаходяться в ситуації стресу і небезпеки для життя, покинувши рідні будинки, вони змушені миритися з переміщенням в чуже середовище; тим, хто пережив окупацію і зараз знаходиться під обстрілами - справлятися з гострою тривогою, депресією і посттравматичним стресовим розладом (ПТСР).

Виявилось, що багатьом з них потрібна психосоціальна допомога. Найбільша потреба в терапії – у тих, хто сам пережив бойові дії й став свідком звірств, скоєних російськими військами. Проте далеко не всі можуть потрапити до психолога через різні об'єктивні обставини.

Тому, зважаючи на всі вище перелічені факти, було прийнято рішення створити в центрі Шосткинської громади – місті Шостка на базі відділу Шосткинського краєзнавчого музею – Арт-центру муніципальний психо-соціальний хаб «Місце сили». Хаб було засновано в рамках реалізації загальнонаціональної ініціативи щодо зміцнення психічного здоров'я та психосоціальної підтримки громадян України, ініційованої дружиною Президента Оленою Зеленською, яка заявила про це на сесії Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я, найвищого керівного органу BOO3 World Health Organization (WHO).

Мета діяльності хабу: надання психосоціальної допомоги в умовах військового часу вразливим групам населення: переміщеним особам, родинам, які постраждали від воєнних дій, жінкам, які пережили насилля та через війну, дітям - сиротам, особами з особливими потребами, які потребують допомоги і перебувають в Шосткинській громаді, в Україні, за кордоном.

Завдання, діяльності хабу: надання швидкої психологічної допомоги, психологічна консультація, послуги психолога, психотерапевта, групові зустрічі в техніках арт-терапії, залучення до майстер-класів та підтримуючих зустрічей з відомими людьми світу, зміцнення національної ідентичності Українців. **Хаб створено** за підтримки міського голови Миколи Ногита влади Шосткинської громади, Шосткинського музею. «Місце сили» **діє у співпраці** з Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ), громадянським суспільством та міжнародними партнерами представниками уряду, влади України різних рівнів. Хаб **діє на базі** музейних установ Шосткинської громади і **надає психо-соціальні послуги в**

офлайн і онлайн форматі за програмами Арт-терапії: нейрографіка, зміцнення національної ідентичності через петриківський розпис. Арт-терапія вже є популярною для жителів міста Шостка, для переселенців, жінок і дітей. Вже зараз на базі відділів Комунального підприємства «Шосткинський краєзнавчий музей» (Арт-центру, Історичної майстерні музею Скоропадських, музею Івана Кожедуба діють такі заходи з курсу «Терапія мистецтвом», які допомагають найбільш вразливим категоріям населення: родин військово-службовців, переселенців, жінок, що зазнали насильство, дітей – сиріт, літніх людей і для всіх охочих жителів громади. Розглянемо докладніше 2 основні проекти хабу.

1. Групові заняття з нейрографіки. 3 квітня 2022 року заняття відвідали 250 осіб. Ведучою занять з нейрографіки є психолог Катерина Той, яка проживає в Стамбулі. За допомогою онлайн-простору психолог проводить заняття з групою людей до 13 чоловік одночасно. Психологиня знайомить нових учасників з поняттям нейрографіки, яка стосується методу творчого малювання, що стимулює формування нових нейронних зв'язків у мозку, надихає на нові думки та ідеї. Існує постійна група учасниць, яка працює традиційно по вівторкам в Арт-центрі. (рис. 2).



Рис. 2. Групові заняття з нейрографіки

Всі зустрічі супроводжуються створенням для групи затишного теплого простору довіри, кімната обладнується засобами обігрівання, свічками, відбувається чаювання, пригостання солодощами, оформлення столу статуетками, тематичними декоративними прикрасами для створення довірливої та затишної атмосфери людям, які втратили житло, відчуття безпеки та бажання жити. Для таких занять необхідні олівці, фломастери, фарби, гелеві ручки чорного кольору, маркери, папір. Розпочато новий формат зустрічей – трансформаційно-навчальний (див.рис. 3).

Ще одним цікавим діючим проектом хабу є терапевтичні заняття з петриківського розпису – групові заняття зі зміцнення національної ідентичності «Україна-це навечно» за допомогою народного малярства Петриківського розпису «Диво Петриківки» (див. рис. 4). Петриківський розпис - перший серед українських мистецьких скарбів, що потрапив до списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. На базі відділу КП «Шосткинський краєзнавчий музей» «Історична майстерня музею Скоропадських» вже проводяться майстер-класи «Диво Петриківки». Заняття вже відвідали 39 українців-біженців, які проживають в Шостці а також 15 біженців, які проживають за межами України в онлайн-кімнаті курсу.

Ведучою занять є художниця, мисткиня - переселенка з м. Чернігів, яка прожила 26 днів під обстрілами і приїхала до Шостки для тимчасового життя.

НОВИЙ ПРОЕКТ ХАБУ ПСИХО-СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ «МІСЦЕ СИЛИ»
ТРАНСФОРМАЦІЙНО-НАВЧАЛЬНИЙ КУРС НЕЙРОГРАФІКИ З КАТЕРИНОЮ ТОЙ
ДЛЯ ПРАКТИКУЮЧИХ ПСИХОЛОГІВ
(7 ЗУСТРІЧЕЙ+СЕРТИФІКАТ)

◦ **ТЕМИ ЗУСТРІЧЕЙ**

1. Трансформація страху, тривог через викид.
2. Комунікація з близькими - вирішення конфліктів через нейромалюнок.
3. Нейродерево - проблеми і ресурси роду.
4. Ангел охоронець - довіра внутрішнім силам.
5. Внутрішня дитина - опора на ресурси з дитинства.
6. Місце сили - відчуття безпеки тут і зараз.
7. Казковий герой - пропрацювання та заміна старих патернів через образ



Рис. 3. Новий трансформаційно-навчальний курс хабу для психологів

Мета курсу: відкрити для себе новий ефективний ресурс самозцілення через автентичне місце сили - українське національне малярство Петриківського розпису, отримати новий досвід творчості, цікаві знайомства та створення власної малюнки-оберегу із декоративним розписом власноруч за 1 годину в цій стародавній техніці. Процес малювання офлайн буде відбуватися пензликами - «кошачками» та традиційно голіруч – пальчиками. Формат курсу - живі зустрічі та участь – онлайн.

Серія майстер-класів «Диво Петриківки» з художницею – переселенкою з Чернігова Лілією ГОРБЕЛЬ
ХАБ ПСИХО-СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ «МІСЦЕ СИЛИ»

- З початку війни проведено 7 міжнародних онлайн-майстер класів в медіа-студії Museum Shostka для 75 учасників (переселенці, українська діаспора);
- проведено 7 офлайн майстер-класів в Арт-центрі Шостки для 35 жителів Шосткинської громади (переселенці, родини війнів: дружини, матері, діти військовослужбовців);
- Проект передбачає онлайн-відвідини «Петриківського музею» с. Петриківка Дніпропетровської області



Рис. 4. Майстер-класи «Диво Петриківки» по зміцненню національної ідентичності

Зустрічі відбуваються щочетверга онлайн з 14.00-15.20 за Києвом та одночасно офлайн в Історичній майстерні музею Скоропадських. В курсі 5 модулів по 2 години. Окрім цього, проект зі зміцнення національної ідентичності за допомогою елементів петриківського розпису передбачає медіа-включення з популяризацією лайт-версії Петриківського розпису. Відтак, наразі відбувається реалізація проекту «Петриківські обереги», що передбачає подорожі художниці Лілії Горбель та керівниці хабу Олени Чанцевої-Коваленко від світлиці до світлиці Шосткинської громади, де відбувається майстер-клас малювання мандали з елементами Петриківського розпису і занурення в українську історію, традиції і особливості православних свят. Така програма проектів для участі в них офлайн. Окрім цього, за допомогою медіа-кімнати консультування, терапія та підтримуючі зустрічі за проектами хабу відбуваються без обмежень в кордонах. Обладнання та сучасні технології за умови наявності інтернету дадуть змогу бути отримувачами послуг психологічного хабу «Місце сили» і в той же час вони можуть бути присутніми в різних країнах, різних часових проміжках, але віртуально – в межах простору медіа-кімнати. Відтак, передбачається охоплення послугами проекту «Місце сили» щомісячно до від 2000 – 10 000 населення зазначених категорій шляхом надання психологічної підтримки, доступу до психологічних програм, особистих консультацій та терапії, доступу до послуг психотерапевта, підтримки через проект «Терапія мистецтвом», надання допомоги в працевлаштуванні через мотиваційні зустрічі з відомими людьми світу. Передбачається онлайн-участь у визначних подіях життя Шосткинської громади. *Посилання на вже впроваджені практики музейних проектів.*

Список використаних джерел:

1. Сайт Міжнародної організації з міграції. URL: <https://www.iom.int> https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02VwBPzasL3V5Khjkfdh6ofdk2UHEiHWifSkjGuCWbpuqg2MXhwQPfEsqTRS8hiUBKl&id=100006754995126
2. Довідковий цент «Мета для бізнесу». URL: <https://fb.watch/d7cNICcU11/>
3. Посилання на сторінку facebook. URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0CKxTRRbrT1tU8sL6ftjitnyXJGLWaTk56tkLj9YQX6g2aCdS3uQJxGKKYt4hjAZkl&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02nWmt9qfpVnP3UKNt7BTngLpzSCsM5ivumhZgkzwEXLLPioRWmzpazV8w8hoL9c54l&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0N3orqoJF3fhpBHgCLkVbgHrvATwWYWZJL4wZCj77uXHD6VdTN14dq67P7WYyu9Kl&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02t5vmJma3P4rSB3dUAnsCqWvXBCdzFcVVAvoK7EAoU6xi9egnL676jmmjoma3ZtA2l&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02nCY6fEGZJJezG3TvKq5fwQUJzc8QT3NBTvHweWFHXZB2FaAsoU5cxv6oK9MoU5cal&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0zMveEFMwERCxJ9MYr16hs9ND3hjUCi77yN8LEmXZeb4o9hPRpeX3vPeoqGmZgSrbI&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02igRUmD2gLQdMpu6kUHeigETL3pJzR43Zuwnankw5m8dKP9QUoAcyFryn4itdVWMol&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0c7Atrv9cq8PaVLsWiVkFbR8259mcLxxHK5s8g8AUhvw2AaLMr5hoZ1VR24gjV8hTl&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid033GsZxZ37z5n79rGaB2Sgz5WfxLgdYyHC23nK3dho1FEDPxbvbaFYmXXpnrSHZ96l&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid024WjXK8YzHU6zfo3BfWms97rRVjoLjuvfVrtMcebWW5n23zNrKtKldnUZDbibANSeI&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid021CCMRpxKZtpU1fuJifyMZ4qcZBELGqxnFdZVu8iNypXhyjf2EgaGij389gnrTVMdl&id=100006754995126; URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid0ppmzKjdT37fgJRZCaskmMGqjEyWtaPqrnrHCHDCYDvsTqtdtzs2hgi7q5eoaQkqWl&id=100006754995126

ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ «Медіація як альтернативний метод врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів»

УДК 35.07

IRYNA ALEKSEENKO,

*Doctor of political sciences, professor Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-6873-003X>*

ІРИНА АЛЕКСЕЄНКО,

докторка політичних наук, професорка, заступник директора Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MEDIATION IS AN INNOVATIVE MECHANISM OF RECONCEPTUALIZATION OF A HEALTHY NATION

МЕДІАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕКОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ЗДОРОВОЇ НАЦІЇ

The war in Ukraine sharply raised the issue of introducing new mechanisms of communication and conflict resolution. Among other things, mediation has turned out to be one of the real modern mechanisms that helps to recreate healthy psychological state of the Ukrainian nation. The health of the nation is the key to the future sustainable development of society. Understanding this determines the social significance of public health as an unconditional value that determines the ability to reproduce the social system and its effective functioning. At present, the problem of the health of the nation is one of the priority tasks for the development of each state. The strategic nature of this task lies in the fact that it covers such vital areas of social life as ecology, demography, life expectancy and quality, the spiritual and moral state of society, the availability of medical care, etc. It is the normal functioning of these areas that determines the public health of the country. However, despite the implementation of a number of state programs aimed at improving the health of the population, it remains obvious that the situation in the domestic healthcare system leaves much to be desired. This is due to repeated attempts to modernize this system, which did not lead to the desired result. As a result of the ineffectiveness of health care reforms, public health indicators in Ukraine are extremely low, indicating serious problems in this area. Currently, the deterioration of public health is a factor that threatens the security of the country. Problems with public health in Ukraine are caused not only by ill-conceived reforms in the healthcare system, but also by the crisis state of society itself. It is known that public health only partially depends on the health care system and the level of its financing, but is mainly determined by a number of social factors: economic, military-political, spiritual. The war provoked a systemic crisis that affected almost all spheres of Ukrainian society. This had a negative impact on the public health of the country. Awareness of this provides a basis for political and legal reflection of the problems associated with the risks and specifics of the reproduction of public health in the context of ensuring the national security of Ukraine.

In modern conditions, the problem of ensuring the national security of the state is of particular relevance. Modern challenges and threats faced by Ukraine require the mobilization of all resources, the most important of which is a person. The practice of developed countries shows that it is the health of people that is the basis of the socio-economic success and competitiveness of the state. At the same time, it is important that the concept of "health" is not limited solely to the physiological indicators of the functioning of the human body, it also includes socio-cultural characteristics, expressed in value-ideological, spiritual and moral attitudes, socio-professional and other qualities of the individual. Understanding the socio-cultural nature of the health of the individual and society provides grounds

for the political and legal study of the problem of public health in Ukraine as a significant element of the national security system of the state.

In the space of scientific discourse, the problem of public health is studied from the standpoint of a managerial approach, within which the effectiveness of public health management of the state is studied, and international experience in organizing healthcare is analyzed. In the context of these issues, aspects of information and communication management of the effectiveness of medical care and the implementation of preventive medicine are considered (S. Averin, I. Bogdanov, K. Volkov, M. Korolenko, S. Panasenko, M. Teslenko et al.).

Another group of researchers notes the social nature of health, bringing it from the field of exclusively medical competence to a broad sphere of social activity, covering the economic, political, and spiritual structures of society. A number of scientists rely on a synergistic approach, believing that a healthy system is resilient to maintain a favorable mode of functioning, and this makes it possible to link the concept of "sustainability" with the concept of "health".

The process of reproduction of public health in a modern state, including Ukraine, is influenced by socio-economic conditions associated with the functioning of institutions responsible for financing, staffing the health care system, the state of the country's pharmaceutical market, and demographic processes in society. An analysis of the state of these social institutions, which are the basis of public health, indicates their insufficiently effective functioning, which is a consequence of the protracted crisis in the socio-economic sphere. [3, p.79]

The imbalance in the activities of institutions designed to be responsible for the health of the country's population is a threat to the national security of the state. Serious risks to the national security of the state are associated with the demographic problems of society, namely: a decrease in the population due to an increase in morbidity, the spread of chronic diseases and a high mortality rate, and the lack of an effective system for detecting incurable diseases in the early stages. Solving issues related to the necessary amount of funding for the health care system, with an increase in the level of professionalism, responsibility of doctors and medical management, with state regulation and control of the pharmaceutical market in the country, with the creation of a clear system of public health indicators that take into account regional specifics, can stop negative trends in the state public health in the country. In the context of modern threats to the national security of Ukraine, public health is an essential part of social capital and a resource for creating an efficient and competitive economy. The process of reproduction of public health has a socio-cultural specificity, expressed in the peculiarities of the Ukrainian mentality, values that determine the relationship between man and nature, man and society, man and the state. [4, p.39]

In the Ukrainian mentality, the attitude to health as a value is conditioned by the Christian ideology, according to which the spiritual principle in a person dominates over the corporeal one. Because of this, human health is primarily the state of his spirit. It is the spiritual health of the individual that determines the relationship of a person to his body, nature, and other people.

The formation of ideas about the value of health is the task of state policy aimed at including in the process of socialization of the individual not only the declared norms, values of a healthy lifestyle, but also certain models and patterns of behavior that contribute to strengthening the health of the younger generation. Taking into account mental peculiarities in the state policy in the field of institutionalization of the value of health in society will allow to form a culture of health in modern society, which will become a tool for harmonizing the biological and social in a person and the basis for the successful development of the state. [1, p. 93]

The sociocultural specificity of public health is also determined by the sociocultural features of the institutionalization of the healthcare sector. Traditionally, the main principles of the functioning of institutions responsible for the health of citizens were the principles of state support, the quality of medical services and their accessibility, solidarity, justice, and humanism. In connection with the development of market relations in the country, as well as the crisis state of the domestic economy, the social function of the state is significantly reduced, and the responsibility for health is imputed

exclusively to the person himself. This entails risks to the national security of the state, as the contradictions between the national model of the institutionalization of public health, which has been formed over a long historical period, and modern trends in the field of public administration of institutions responsible for the process of public health reproduction are intensifying. [2, p. 55].

Thus, modern state policy in the field of maintaining public health is focused mainly on quantitative indicators, expanding the scope of paid medical services, and minimizing health care costs. The absence of a state ideology that promotes a healthy lifestyle, aimed at fostering a culture of youth health, makes it difficult to form an effective system of reproduction and strengthening public health.

Literature:

1. Key competencies : A Developing concept in general compulsory education. EURYDICE : The Information Network on Education in Europe, 2002. 224 p. 217.
2. Kovaleva, T.N. Ecological Safety and Hazards to Public Health: the Search for Balance within the «Human–Biosphere» System / T. N. Kovaleva, L. L. Shtofer, S. Yu. Stukalov, L. A. Spektor, I. V. Chernov // Ekoloji. – 2019. – Vol. 28(107). – P. 43 – 57.
2. Pérez M. A., Luquis R. R. Cultural Competence in Health Education and Health Promotion, 2nd editio. L. : Jossey-Bass, 2013. 368 p. 218.
3. Ruchen D. S. Key competencies for a successful life and a wellfunctioning society. Berlin : Hogrefe & Huber Publishers, 2003. 206 p.

ІГОР БОЙКО,
магістр права Державного університету телекомунікацій

НАТАЛІЯ ЛАРИНА,
кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IGOR BOYKO,
Master of Laws of the State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine

NATALIIA LARINA,
Associate Professor of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and
Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ІГРОВОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

APPLICATION OF THE METHOD OF GAME PSYCHOTHERAPY TO SUPPORT CIVIL SERVANTS IN CRITICAL LIFE SITUATIONS

The article deals with the role of game psychotherapy as a method of psychotherapeutic influence on children and adults using role-playing for the purpose of correcting personal character and behavior, reducing fear and anxiety due to unexpected moral and physical influence or attack on them. The authors note that today play psychotherapy in the conditions of martial law in Ukraine is, without exaggeration, the most popular type of psychosocial work with both children and adults. Therefore, in the psychocorrective work that arose in the conditions of a military conflict, it is recommended to use various methods of game psychotherapy for psychosocial support of civil servants who have fallen into a difficult life situation.

Keywords: play psychotherapy, method of psychotherapeutic influence, role play, behavior, fear, martial law, psychosocial support of civil servants.

Ігрова психотерапія – метод психотерапевтичного впливу на дітей і дорослих з використанням рольової гри з метою коригування особистісного характеру та поведінки, зменшення страху та тривог через несподіваний моральний та фізичний вплив або напад на них. Сьогодні ігрова психотерапія в умовах воєнного стану в Україні, без перебільшення, є найпопулярнішим видом психосоціальної роботи як з дітьми, так і з дорослими. Тому у психокорекційній роботі, що виникла в умовах воєнного конфлікту, рекомендується використовувати різноманітні методи ігрової психотерапії для психосоціальної підтримки державних службовців.

Доцільно також зазначити, що використання методу ігрової психотерапії вимагає від тренера великої підготовчої роботи: *по-перше*, знань та навичок роботи з іграми, в т.ч. у сфері психотерапії; *по-друге*, методичного (дидактичного) та технічного забезпечення для проведення індивідуальної та групової роботи у сфері ігрової психотерапії.

Вчені та практики виокремили на такі види ігрової психотерапії: *терапія мистецтвом (арт-терапія); нісочна терапія; казкотерапія.*

Виокремимо такі форми психотерапевтичних методик для державних службовців: *комунікативне групове спілкування, групові ігри, імпровізації, що здійснюються у директивній та не в директивній формах ігор.*

Метод ігрової психотерапії використовується як самостійно, так і в рамках індивідуальної, групової, сімейної психотерапії і може успішно поєднуватися з багатьма іншими методами психотерапевтичного впливу (навіювання наяву, аутотренінг, непряма та раціональна психотерапія, імаготерапія).

В довоєнний період ігрова психотерапія традиційно більше використовувалася для дітей. Однак в умовах воєнних дій на Україні ігрова психотерапія часто застосовується для студентів та дорослих. Дорослих тут обмежує лише їхнє сприйняття та загальноприйняті стереотипи про те, що ігри – це дитячі забави. Діти, на відміну від більшості дорослих, у грі розкриваються, розкріпаються, оскільки гра для дітей є основним видом їх діяльності. Гра захоплює людину повністю. Це єдність думок, почуттів і руху. Це гармонія життя в образі, ролі, ситуації, світі. Крім того, гра – це унікальний фантастичний простір, що має величезний творчий потенціал. Можна творити себе, свої відносини з іншими, своє майбутнє і майбутнє світу в абсолютно безпечній атмосфері і ситуації.

Характерна особливість гри – це її двоплановість, тобто: гравець виконує реальну діяльність, пов'язану з рішенням конкретних задач. Ряд аспектів цієї діяльності носять умовний характер, що дозволяє відволіктися від реальної ситуації з її відповідальністю та багатьма обставинами.

Двоплановість гри обумовлює її розвивальний ефект. У роботі з дорослими гра використовується у груповій психотерапії і тренінгу у виді спеціальних вправ, ситуативних завдань на невербальні комунікації, розігрування різних ситуацій.

Гра сприяє створенню близьких стосунків між учасниками групи, знімає напругу, тривогу, страх перед оточуючими, підвищує самооцінку, дозволяє перевірити себе в різних ситуаціях спілкування, знімаючи небезпеку соціально-значимих наслідків. У роботі з дітьми гра коригує негативні відносини, страхи, невпевненість у собі, що подавляються дитиною, розвиває здібності дитини до спілкування, збільшує діапазон доступних дій з предметами.

Структуру гри складають ролі, взяті на себе гравцями, ігрові дії як засіб реалізації цих ролей. Ігрове застосування предметів – заміщення реальних предметів ігровими (умовними), реальні стосунки між гравцями. Одиниця гри і в той же час центральний момент, який об'єднує всі її аспекти – роль.

Сюжет гри – відтворювальна дійсність. Зміст гри – те, що відтворюється учасниками як головний момент діяльності і відносин. В грі відбувається формування довільної поведінки учасника заняття і її соціалізація в новій ролі.

Ігрова психотерапія застосовується при наявності таких проблем: соціальний інфантилізм; замкнутість; фобічні реакції, надконформність; надслухняність; порушення поведінки і шкідливі звички, при агресивності в поведінці, як засіб покращення емоційного стану, для осіб, що зазнали евакуацію, насилля з метою зниження страхів; при корекції труднощів у навчанні, відставанні у мовному розвитку, покращенні «Я-концепції».

Основні психологічні механізми корекційного впливу ігрової психотерапії для соціо-психологічної підтримки державних службовців

1. Моделювання системи соціальних стосунків в наочно дієвій формі в особливих ігрових умовах.

2. Зміна позиції особистості в напрямку подолання пізнавального і особистісного егоцентризму і послідовної децентрації, завдяки чому відбувається усвідомлення власного «Я» в грі і зростає рівень соціальної компетентності і здібності до вирішення проблемних ситуацій.

3. Формування реальних відносин партнерства та співробітництва.

4. Організація поетапної обробки в процесі гри нових, більш адекватних способів орієнтування особистості в проблемних ситуаціях, їх інтеріоризація, засвоєння.

5. Формування здібності особистості до довільної регуляції діяльності на основі підпорядкування поведінки системі правил.

Принципи здійснення ігротерапії.

Безумовне прийняття гри дорослими. Недирективність в управлінні корекційним процесом (мінімальність обмежень). Встановлення фокусу корекційного процесу на почуттях і переживаннях (необхідно добитися відкритого вербального вираження своїх почуттів, тренеру стати своєрідним дзеркалом, в якому вона може побачити себе).

Вперше методи ігрової психотерапії були застосовані М.Кляйн, гра використовувалася як заміна методу вільних асоціацій в психоаналізі. На думку М.Кляйн, гра представляє символічну діяльність, в якій знаходять вільне вираження несвідомі імпульси і бажання, подавлені і обмежені соціальним контролем. Також нею зазначено, що символічний зміст повинен бути проінтерпретований терапевтом і доведений до свідомості особистості.

Список використаних джерел:

1. Перша психологічна допомога : посібник для працівників на місцях. Київ : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2017. 64 с.
2. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових травматичних подій: метод. посібник / З.Г. Кісарчук, Я.М.Омельченко, Г.П. Лазос, Л.І. Литвиненко; за ред. З.Г. Кісарчук. К. : ТОВ «Видавництво «Логос». 207 с.
3. Психосоціальна допомога в роботі з кризовою особистістю : навчальний посібник / Наук. ред. та керівник проблем. групи Л. М. Вольнова. К., 2012. 275 с.
4. Психосоціальна підтримка в кризовій ситуації : методичний посібник для педагогів / С. Богданов, О. Залеська. К. : Пулсари. 2018. 76 с.
5. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : [практикум для тренерів] / Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2022. 166 с.

ІРИНА БРИНЗА,

*кандидатка психологічних наук, доцентка кафедри загальної та диференціальної психології
Державного закладу «Південноукраїнський національний університет імені К. Д. Ушинського»,
керівник Центру медіації, супервізії та коучингу Університету Ушинського, медіаторка,
супервізорка, тренерка*

IRYNA BRYNZA,

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of General and Differential Psychology,
KD Ushinsky South Ukrainian National University, Head of the Mediation, Supervision and Coaching
Center of Ushinsky University, mediator, supervisor, trainer
<https://orcid.org/0000-0001-7159-6639>*

ПРОФЕСІЙНА БЕЗПЕРЕРВНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ В ОНЛАЙН-ФОРМАТІ: ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

PROFESSIONAL CONTINUOUS TRAINING OF SPECIALISTS IN ONLINE FORMAT: PRACTICAL EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF MEDIATION TECHNOLOGIES

The report provides information based on the experience of application and dissemination of mediation technologies in practice in the training of specialists in the online format. The work carried out by the team of the Center for Mediation, Supervision and Coaching at Ushinsky University demonstrated the possibility of providing professional training to specialists in online format, as well as involving mediation technologies in educational and government projects (U-LEAD with Europe for civil servants program; refresher courses refresher courses and internships for practical psychologists, teachers, civil servants, etc.), it was found that the use of mediation techniques is widely used, the examples given testify to the importance and necessity of introduction into practice of civil servants, training on the possession of mediation techniques as alternative methods of conflict resolution.

Keywords: mediation technologies, Mediation Center, supervision, copies, civil servants, professional development and training of practical psychologists, teachers, civil servants

Загальновідомо, що у процесі професійної діяльності людині необхідно постійно поповнює свій запас компетенцій, підвищувати кваліфікацію. Для цього в освітній політиці України в рамках освітньої реформи організовані консультативні центри, відділення підвищення кваліфікації та стажування, основним принципом яких є безперервність. Принцип безперервності дозволяє підвищити професійні, особистісні компетенції фахівців, допомогти їм адаптуватися до інновацій, до перетворень, які пов'язані з професійною сферою, підвищити власну самостійність, цілеспрямованість, тобто відповідати стандартам державної служби України.

Перший досвід застосування прийомів медіації командою «Центру медіації, супервізії та коучингу Університету Ушинського» був засвоєний в рамках секторальної децентралізації мережі сучасних Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) над якою працювала команда Мінрегіону спільно з європейськими партнерами – Програмою «U-LEAD з Європою» було розроблено та реалізовано комплекс психологічних тренінгів підвищення кваліфікації працівників (державних службовців), спрямованих на комунікативний, конфліктний та гендерний контекст їхньої роботи.

Проведені психологічні тренінги у 77 об'єднаних територіальних громадах з 2019 по 2021 роки та охоплено понад 1500 державних службовців України. Тренінг з питань безконфліктної комунікації включав: скринінг орієнтації службовців на безконфліктну комунікативну взаємодію, уточнення основних понять конфліктології та принципів спілкування, розуміння ролі та місії персоналу ЦНАП (які визначають всі умови праці для персоналу); знання алгоритму та правил у спілкуванні (оскільки це робота з обслуговування, яка вимагає постійної взаємодії з відвідувачами), використання аналізу конфліктної ситуації та гендерного підходу у практичній діяльності тощо. Тренінги проводилися у офлайн-форматі.

За результатами виконаної роботи та відповідей на анкету встановлено, що співробітники Центрів надання адміністративних послуг населенню недостатньо орієнтуються у питаннях технік конструктивного вирішення конфлікту, часто не враховують аспект ефективних комунікацій у своїй роботі з відвідувачами. Виявлено, що вік співробітників, їх попередній досвід, винесений з участі у семінарах, тренінгах з розкриття конфліктних тем, пов'язаний із аналізом своєї поведінки, діагностикою типів конфліктних відвідувачей, комунікативними компетенціями, стилями реагування в конфліктних ситуаціях та загалом, з рівнем якості, пропонованого сервісу ЦНАП для населення взаємопов'язано.

Другий напрям роботи команди Центру, пов'язаний з вимушеною ізоляцією (карантинні заходи до пандемії COVID-19). Дана ситуація потребувала переглянути програмні комплекси тренінгів з медіаційними технологіями та перейти на дистанційну онлайн-форму подачі медіаційних матеріалів.

У контексті сказаного виникла проблема адаптації програм тренінгів та курсів підвищення кваліфікації і стажування для практичних психологів, педагогічних працівників, державних службовців які здебільшого здійснюють свою практичну діяльність у тісному (фізичному) контакті з відвідувачами, колективами тощо.

Вирішення проблеми дозволило за 2021 навч. рік впровадити 5 освітніх програм з просування медіаційних технологій для держслужбовців та засвоєння базового курсу медіації в онлайн-форматі для практичних психологів, педагогічних працівників. Оригінальність розроблених нами програм полягає у використанні комп'ютерних платформ (Zoom, Microsoft Teams та ін.) та програмних інтерактивних дошок (Miro, Lucidspark, Padlet та ін.), що дозволяють, по-перше, візуалізувати подачу навчального матеріалу, спільне їх використання зі слухачами курсів, організовувати слухачів у спільну конференцію, а також (що дуже важливо для відпрацювання психологічних практик, кейсів) в окремих кімнатах, де є можливість регулювати кількість учасників та контролювати процес роботи міні-груп; по-друге, вирішувати мікс освітніх завдань (підвищити рівень професійної компетенції слухача за запланованою тематикою курсів та одночасно навчити його користуватися запропонованими психологічними методами зі своїми клієнтами з позиції онлайн-технологій), по-третє, адаптація та модифікація психологічного інструментарію (прийомів, практик, діагностичних та психологічних методик тощо) для подачі в онлайн-форматі; і по-четверте, зняття міфу та клієнтських комплексів з приводу якості отримуваної освіти та неможливості надання психологічної допомоги в онлайн-формі.

Команда Центру прийняла участь у державній субвенції – проведення супервізії з педагогічними працівниками (директори, завурчи, учителя початкових класів та їх помічники). Супервізія проводилася у 2021 року у декілька форматах: груповий, командний та індивідуальний (онлайн-форматі). Всього у супервізійній роботі було охоплено колективи 28 шкіл (більше 300 учасників) Одеського, Ренійського, Южненського, Роздільнянського районів Одеської області. Заплановані заходи супервізії спрямовані на професійну підтримку, наставництво, надання допомоги із виправлення методичних помилок, що виникли у роботі педагогічних працівників, профілактику професійного вигорання, самоменеджменту (створення плану саморозвитку) та допомоги при вирішенні педагогічних конфліктів. У процесуальних консультаціях залучалися прийоми медіації, які допомогли освітянам актуалізувати професійні та особистісні ресурси, спрямовані на активне слухання, розуміння власних позицій і позицій сторони, яка має претензії. Сфокусувати свідомість на такі характерні ознаки конфлікту, як потреби і цінності, що блокуються у конфлікті і спонукають до переживання спектру деструктивних емоцій (образа, провина, вина, ворожість, роздратованість та ін.).

І в даний час, час екзистенціальних викликів, використання медіаційних технологій як альтернативного методу врегулювання конфліктів стає цінним та актуальним. З початку 2022 року апробовано програму з основ медіації для практичних психологів, педагогічних працівників, соціальних робітників, держслужбовців.

Дана підготовка збіглася початком воєнної агресії. Не дивлячись на екстремальну ситуацію в нашій країні команда Центру продовжує надавати професійні та освітні послуги населенню з підготовки медіаторів (в онлайн-форматі). Екстремальна ситуація, що виникла внесла корективи у програмний курс. Крім основних тем з медіації добавлені теми резилієнсу, як техніки подолання стресових подій, активації стійкісних властивостей особистості, спрямованих на уникнення серйозних втрат та тяжких наслідків, спричинених різними травматичними обставинами. Більшість учасників програмного курсу були вимушені покинути Україну і переїхати до інших країн. Зворотній зв'язок зі слухачами показав, що засвоєний матеріал курсу став основою у стабілізації власного психічного стану та був опрацьований з українцями на місцях вимушеного перебування (частка слухачів працевлаштувався волонтерами у Центрах надання соціально-психологічної допомоги переселенцям).

Таким чином, проведена робота Центру продемонструвала можливість надання професійної безперервної підготовки фахівцям в онлайн-форматі, а також залучення медіаційних технологій у освітніх та державних проектах, з'ясовано, що використання прийомів медіації має широке використання, наведені у повідомленні приклади засвідчують важливість і обов'язковість введення у практику держслужбовців навчання, тренінги з володіння медіаційними техніками як альтернативних прийомів врегулювання конфліктів.

ВОЛОДИМИР ВОЛОШИН,

кандидат наук з державного управління, начальник відділу організаційно-адміністративного забезпечення Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування

УРІЄ МУСТАФАЄВА,

кандидатка наук з державного управління, провідний фахівець відділу тестології і експертного оцінювання Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування

VOLODIMER VOLOSHYN,

Ph.D in Public Administration, head of department of organizational and administrative support of the Center for evaluation of candidates for civil service positions Ukrainian School of Government, Kyiv, Ukraine

URIE MUSTAFAYEVA,

Ph.D in Public Administration, head of department of testology and experte valuationo of the Center for evaluation of candidates for civil service positions Ukrainian School of Government, Kyiv, Ukraine

МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСІБ ПРОФІЛАКТИКИ ПОМИЛКОВИХ НЕПОРОЗУМІНЬ І КОНФЛІКТІВ (СПОРІВ) У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

MEDIATION AS A WAY TO PREVENT ERRONOUS MISCONNECTIONS AND CONFLICTS (DISPUTS) IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article presents an analysis of the social and legal nature of mediation and the possibilities of mediation as a way to prevent and resolve disputes (conflicts) in the public administration system. It is proved that the Ukrainian state is aware of the role of mediation in solving socially significant problems. The essence of mediation as a social phenomenon is that this method is focused on resolving disputes out of court, reaching consensus, agreeing to various conflicting views, positions, and resolving controversial situations. It is a positive fact that this tool, as an alternative way of preventive prevention to prevent disputes (conflicts), by taking into account the interests of each party and reaching a compromise solution, is in demand in society.

The analysis of the legislation showed that considerable steps have already been taken on the path of introducing the practice of mediation, but this is not enough. It is necessary to adopt a special law on mediation, and amend the legislation. The adoption of the law will contribute to the professional organization and the introduction into wide practice at all levels of government and civil society of the institution of mediation, which will become an additional mechanism for resolving disputes, establishing communication and finding compromise and jointly produced consensus decisions between the authorities and society.

Keywords: public administration, conflict, mediation, civil servant.

Визначальною і необхідною умовою суспільно-політичного і соціально-економічного розвитку держави є проведення більш інтенсивних реформ в системі державного управління. Незважаючи на певні успіхи на ниві реформування, цей процес не є стійким, так як наштовхується на проблему дисбалансу політичних інтересів, сил та груп впливу, а також відсутність налагодженого діалогу влади з інституціями сучасного громадянського суспільства. Це в свою чергу породжує конфліктні та кризові явища у політичній, економічній, соціально-побутовій сферах життя суспільства.

Наслідком цього є те, що процеси реформування просуваються набагато повільніше ніж це необхідно, а сама система державного управління починає функціонувати неефективно.

Потенційно конфлікти в організаціях системи державного управління – є результатом розвитку взаємодії між окремими її структурними елементами, якими можуть бути окремі службовці, її структурні підрозділи чи організація загалом, а також результатом її взаємовідносин із зовнішніми агентами – громадянами, підприємствами, установами, організаціями» [5].

Цілком очевидно, що ігнорування таких проблемних питань як протистояння і неузгодженостей між суб'єктами публічно-управлінської діяльності, нерозуміння населенням суті

та необхідності змін, несприйняття ними проведених реформ, наявності корупції в системі державного управління, невирішених політичних конфліктів, невисоким ступенем віри людей в здатність держави захистити їх від злочинності призводять до соціального напруження в суспільстві, зіткненню людей.

З огляду на це, особливої ваги набуває потреба в застосуванні медіації як дієвого способу конструктивних взаємовідносин у системі державного управління з метою профілактики помилкових непорозумінь і конфліктів.

Окремі аспекти застосування альтернативних методів вирішення спорів (конфліктів), заснованих на медіації висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Зокрема, до визначення поняття медіації, її відмінних ознак присвячені праці, М.Поліщук [10] Ю.Д.Притика [11], О.В.Белінської [1], В.В. Резникова [18] та інші.

Огляд досліджень феномена медіації свідчить про те, що більшість з них зосереджені на правових та психологічних аспектах цього явища, проте в них не розглянуті саме процес інтеграції методу в повсякденну практику системи державного управління, який був би спрямований не стільки на врегулювання конкретних конфліктів, скільки на їх запобігання, на навчання державних службовців навичкам вирішення спорів (конфліктів) у професійній сфері шляхом активних переговорів, та на вихованні їх правосвідомості.

Проаналізуємо соціальну та правову природу медіації та можливостей медіації, як способу запобігання, вирішення спорів (конфліктів) в системі державного управління.

Відповідно до Конституції України, *по перше* «Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави» (ст. 3); *по-друге*, «Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» (ч. 2 ст. 3); *по-третє*, «Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» (ч. 2 ст. 19).

Зміст цих статей ілюструє, що всі вони передбачають пріоритет прав і свобод людини та громадянина. Більш того принцип верховенства права передбачає взаємну відповідальність людини та держави.

При виконанні органами влади управлінських функцій щодо реалізації прав, свобод та інтересів, повноважень у публічно-правових відносинах, а також при наданні адміністративних послуг та пов'язаних з ним прав, свобод та інтересів можуть виникати протиріччя що передують виникненню спору (конфлікту) [9, с. 102].

Також підставою до виникнення публічно-правового спору (конфлікту) можуть бути прийняті рішення (нормативно-правові акти чи індивідуальні акти), дії чи бездіяльність суб'єктів публічно-правових відносин, які порушують права, свободи та інтереси інших суб'єктів публічно-правових відносин [2].

Наслідком цього, може бути виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій, в процесі державно-управлінської діяльності. Така ситуація виникає, як з вини службовців, так і через незалежні від них обставини, але негативні наслідки яких вони зобов'язані усунути, щоб знизити соціальне напруження, його ескалацію та загострення.

В більшості випадків вирішення такого спору відбувається в судовому порядку і прийняте судове рішення, має відкритий характер та підлягає оприлюдненню в електронній формі, або може публікуватися у друкованих виданнях [13].

Все це в цілому не поліпшує імідж держави і не відповідає очікуванням громадськості та не підвищує довіру суспільства до органів державної влади.

У специфічній професійній діяльності державних службовців, також закладено конфліктний потенціал, який створюється з одного боку під впливом факторів зовнішнього середовища (функціонування суб'єктів правовідносин), а з іншого боку, внутрішнім середовищем (створюваної сферою адміністративно-службових і соціально-професійних відносин). Це може призвести до виникнення протиріч між приватним інтересом державного службовця і

правами і законними інтересами громадян, організацій, суспільства або держави, і тим самим сприяє виникненню, формуванню, розвитку і протіканню конфліктів в державно-адміністративній сфері. Що в кінцевому підсумку завдає шкоди правам і законним інтересам громадян, організацій, суспільства або держави.

Діяльність органів державної влади в основному базується на використанні імперативних методів правового регулювання, які побудовані на засадах субординації учасників правовідносин. В той же час гармонійний розвиток суспільства можливий тільки при узгодженні інтересів різних його членів, тому діяльність органів державної влади повинна бути спрямована на забезпечення реалізації цих прав, свобод та інтересів громадян.

Разом з цим завданням органів державної влади у процесі реалізації цих прав, свобод та інтересів максимально пом'якшити зіткнення приватних інтересів різних учасників правовідносин і правовими засобами сприяти компромісному зближенню публічного і приватних інтересів.

На це вказує і В. Кафарський, «одним із пріоритетів та завдань діяльності держави та місцевого самоврядування є досягнення компромісу між органом публічної адміністрації та громадянином» [4, С. 152-165.].

Поміж іншого, впровадження концепції належного урядування включає механізми, процеси та структури, за допомогою яких органи влади, громадяни та соціальні групи координують свої інтереси, використовують права та виконують обов'язки, а також виступають посередниками у вирішенні проблемних питань розвитку суспільства [6].

Загалом, всі ці процеси передбачають у своєму змісті процедуру медіації, пояснюється це тим, що в суспільстві є декілька суб'єктів (акторів) і відповідна кількість точок зору. Належне урядування потребує медіації різних інтересів у суспільстві для досягнення загального консенсусу щодо взаємовигідного інтересу всієї спільноти та засобів його досягнення [19].

В українському законодавстві вже закладено підвалини національного бачення процедури медіації, які відображені в низці законодавчих актів. А саме:

в ч. 1 та ч. 5 ст. 55 Конституції України проголошено, що кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб та кожен має право будь-якими не забороненими засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних посягань. Ця стаття передбачає механізм становлення медіації, як способу вирішення публічно-правового спору в соціально-правовій системі нашої держави.

ч. 4 ст. 124 Конституції України, закріплює припис про те, що «законом може бути визначений обов'язковий досудовий порядок урегулювання спору» [7]. Це положення вказує та те, що досудове врегулювання спорів за згодою сторін з використанням альтернативних методів, зокрема медіації є правомірним.

Невід'ємним конституційним правом кожної людини є право на захист своїх прав. Механізм реалізації цього права, закріплено в законі України «Про безоплатну правову допомогу», згідно якому держава гарантує особам відновлення їх прав у випадку їх порушення, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб.

Ця правова допомога включає такий вид послуги як медіація. А саме, в ст. 7 ч. 2 п. 2 Закону України «Про безоплатну правову допомогу» [12], зафіксовано що одним із видів послуг з надання первинної безоплатної правової допомоги в Україні є надання допомоги в забезпеченні доступу особи до вторинної правової допомоги та медіації.

Механізм реалізації медіації також закладений в законі України «Про соціальні послуги», в частині реалізації прав осіб, на отримання допомоги у складних життєвих обставинах (ст. 16 ч. 2 п.), медіація включена як базова соціальна послуга [16].

Крім того, наказом Міністерства соціальної політики України від 17 серпня 2016 року № 892 затверджено «Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації)», що

визначає зміст, обсяги, умови та порядок надання соціальної послуги посередництва (медіації), показники її якості для суб'єктів різних форм власності та господарювання, які надають таку послугу.

Основні заходи, що становлять зміст соціальної послуги посередництва (медіації), форми роботи та орієнтовний час для їх виконання <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16-n182>, передбачають: допомогу у врегулюванні конфліктів; ведення переговорів; опрацювання шляхів та умов розв'язання конфлікту [14].

Те що органи державної влади самі відчують необхідність у спілкуванні з суб'єктами господарювання під час виконання своїх службових обов'язків, свідчать законодавчо визначені процедури консультування [8, с. 122-123].

Принцип взаємної поваги та пошуку компромісних рішень закладений в основу закону України «Про соціальний діалог в Україні» (ст. 3) [15].

Все це вказує на перегляд сутності державного управління, перезавантаження змісту відносин на рівні «держава – громадянин» [3, с. 31].

Таким чином, зміна ролі держави і характеру її взаємодії з громадянами, процеси реформування що відбуваються вимагають змін у підходах до вирішення спорів за участю органів державної влади, в тому числі застосування медіації як способу врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів.

Досвід європейських держав у цій сфері, доводить, що запровадження альтернативних методів урегулювання спорів є найефективнішою передумовою вирішення правових конфліктів та спорів.

З огляду на те, що фундаментальним принципом права ЄС є принцип доступу до правосуддя, для того щоб забезпечити кращий доступ до правосуддя Рада ЄС закликала держави-члени сприяти та створювати альтернативні методи вирішення спорів, зокрема медіацію.

Поширеною практикою ЄС є використання альтернативних методів вирішення спорів між адміністративними органами й зацікавленими сторонами. Це прописано в Рекомендаціях Rec (2001) 9 Комітету Міністрів Ради Європи щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами й сторонами – приватними особами від 5 вересня 2001 року, наголошено на перевагах використання альтернативних засобів розгляду спорів та рекомендовано урядам держав-членів сприяти використанню альтернативних засобів [17].

Резюмуючи сказане: в цілому держава усвідомлює роль медіації у вирішенні соціально значущих завдань. Суттю медіації як соціального явища, є те що цей метод орієнтований на розв'язання спорів у позасудовому порядку, на досягнення консенсусу, згоди різних суперечливих поглядів, позицій, вирішення спірних ситуацій. І позитивним є той факт, що цей інструмент, як альтернативний спосіб превентивної профілактики запобігання спорам (конфліктам), шляхом врахування інтересів кожної сторони та досягнення компромісного рішення є затребуваним в суспільстві.

В контексті забезпечення реалізації принципів верховенства права та доступу до правосуддя держава повинна забезпечити доступ до альтернативних методів вирішення правових спорів. Серед яких чільне місце набула медіація.

Список використаних джерел:

1. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів / О.В. Белінська // Вісник Вищої ради юстиції. 2011. № 1 (5). С. 158 –173.

2. Бортнікова А. Г. Нове визначення поняття «публічно-правового спору» у світлі чинності нової редакції КАС України / Бортнікова А. Г. // «Сучасні правові системи світу: тенденції та фактори розвитку»: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, (м. Запоріжжя: Запорізька міська громадська організація «Істина». 2018. С. 74 -Джафарова М. В. Суб'єкт владних повноважень: теоретичні та прикладні проблеми визначення / М. В. Джафарова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Юридичні на-

- уки. 2017. Випуск № 1. Том 2. С. 30-Кафарський В.В. Медіація в адміністративному судочинстві / В.В. Кафарський // Прикарпатський юридичний вісник. 2014. Випуск № 3 (6). С. 152-Кирий С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін / С. Л. Кирий. // Державне будівництво. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_4
3. Козлов К. І. Політична модернізація: імплементація принципів Good Governance / К. І. Козлов // Теорія та практика державного управління. 2010. № 4. С. 135–140. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpdu_2010_4_22.pdf.
4. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Законодавство України. – Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
5. Красіловська З. В. Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект [Текст]: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Красіловська Зоя Валеріївна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. -Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів / М. Я. Поліщук // Державо і право. Юридичні і політичні науки. 2014. Випуск № 65. С. 134 –139.
6. Притика Ю. Д. Теоретичні проблеми захисту прав учасників цивільних правовідносин в третейському суді : дис. д-ра юрид. наук: 12.00.03 / Притика Юрій Дмитрович; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2006. 632 арк., с. 112.
7. Про безоплатну правову допомогу: Закон України від 2 червня 2011 року № 3460-VI. // Законодавство України. – Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text>
8. Про доступ до судових рішень: Закон України від 22 грудня 2005 року № 3262-IV, поточна редакція –редакція від 23 квітня 2021 року // Законодавство України. – Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3262-15>.
9. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації): наказ Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>
10. Про Заяву Верховної Ради України «Про європейський вибір України»: Постанова Верховної Ради України від 16 вересня 2014 р. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/1679-1>.
11. Про соціальні послуги: Закон України від 17січня 2019 року № 2671-VIII. // Законодавство України. – Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
12. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016 // Законодавство України. – Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#n25>
13. Резніков В. В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів / В. В. Резніков // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. 2012. № 90. С. 10 –15.
14. Рішення Конституційного Суду України від 8 червня 2016 року (№ 3-рп/2016). // [Електронний ресурс] – URL: <https://ccu.gov.ua/sites/default/files/ndf/3-rp2016.pdf>
15. Reznikov A. Potemkin Y. Bezhlebnaaya N. Україна підписала Сінгапурську конвенцію, що спрощує виконання міжнародних угод, укладених за результатами медіації. URL : <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5e9f2fb3>.

АНДРИЙ ЗАПОРОЖЕЦЬ,

магістр міжнародного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANDRIY ZAPOROZHETS,

Master of International Law Kyiv National University named after Taras Shevchenko

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРІШЕННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ МЕТОДОМ МЕДІАЦІЇ

REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF THE RESOLUTION OF INTERNATIONAL CONFLICTS IN THE PUBLIC SERVICE USING MEDIATION

The European Commission for the Efficiency of Justice identified the following obstacles to the introduction of alternative dispute resolution between administrations and private entities: lack of awareness of the potential usefulness and effectiveness of alternative dispute resolution between administrations and private entities; insufficient explanation by the administrative body of the advantages of alternative dispute resolution models, which can lead to non-traditional, effective and rational results; uncertainty of courts in the development of out-of-court alternatives to judicial resolution of disputes in the administrative sphere; lack of knowledge about different ABC methods in this particular area; the absence of neutral brokers specially trained in this area. We propose to consider them in more detail in the report.

Keywords: European Commission, justice, mediation, alternative dispute resolution, alternative dispute resolution models.

Комітет міністрів Ради Європи, який прийняв низку актів для полегшення доступу до правосуддя, відіграє важливу роль у просуванні альтернативних процедур вирішення спорів в зарубіжних країнах. Як приклад варто назвати Рекомендацію № R (81) 7 щодо шляхів полегшення доступу до правосуддя, Рекомендацію № R (86) 12 щодо заходів з недопущення і скорочення надмірного робочого навантаження на суди, Рекомендацію R (98) 1 щодо медіації у сімейних справах, Рекомендацію R (99) 19 щодо медіації в кримінальних справах, Рекомендацію Rec (2001) 9 про альтернативи судовому розгляду між адміністративними органами і приватними сторонами і Рекомендацію Rec (2002) 10 щодо медіації у цивільних справах [1; с. 131].

Ці документи включають Директиву Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року щодо деяких аспектів медіації у цивільних і комерційних справах, яка спрямована на полегшення доступу до вирішення спорів шляхом сприяння використанню медіації та забезпечення збалансованих відносин між медіацією та судовими процедурами. Враховуючи обрану тему дослідження, необхідно більш детально розглянути три рекомендації, а саме: Рекомендація № R (81) 7, Рекомендація № R (86) 12 Рекомендація Rec, (2001) 9. Так, Комітет міністрів Ради Європи у Рекомендації № 11/2006 R (81) 7 [2], зважаючи на те, що процедури зазвичай складні, тривалі та дорогі, рекомендує урядам держав-членів вжити заходів для спрощення та прискорення та зменшує витрат судового розгляду.

Таке завдання, викладене в Рекомендації, може бути вирішене шляхом примирення сторін або шляхом мирного вирішення спору до його прийняття або під час перегляду. У зв'язку з цим Комітет міністрів Ради Європи відзначає збільшення кількості справ, переданих до суду, що є перешкодою для кожного громадянина провести відкрите слухання у розумний строк, як це передбачено ст. 6.1 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Як наслідок, Комітет Міністрів прийняв відповідну Рекомендацію № 10. R (86) 12 про заходи щодо запобігання та зменшення надмірного навантаження на суди [3].

У зв'язку з великою кількістю несудових завдань, які мають виконувати судді, які, як правило, збільшуються в деяких країнах, а також потребою зменшити непотрібне робоче навантаження та покращити якість системи правосуддя, цей документ заохочує уряди держав-членів брати до уваги рахунок розглянути примирення, як у позасудовому порядку, так і до та під час судового розгляду.

Потім, на додаток до двох згаданих рекомендацій, Комітет міністрів Ради Європи приймає Рекомендацію Rec (2001) 9, яка є особливо цікавою для цього дослідження, тому, на відміну від попередніх наскрізних актів, ця Рекомендація фокусується про комплексне теоретико-правове розуміння альтернативних судових методів вирішення адміністративних спорів. Важливим є вивчення аналізованих питань, вивчення чинників, що призвели до розвитку альтернативних форм вирішення спорів між адміністрацією та особами – ситуативних та структурних.

Що стосується першого, то в деяких країнах Рекомендація не має ефективних і компетентних судів для вирішення адміністративних спорів, тому запровадження альтернатив може «сприяти перехідному періоду до перерозподілу балансу між урядом і правосуддям». Ресурси не обмежені ні кількісно, ні якісно, використання альтернативних засобів вирішення адміністративних спорів є доцільним як тимчасовий засіб упорядкування судів, а за відсутності відповідних судів – використання позасудових рішень для зменшення судових затримок.

Крім ситуативних міркувань, існують і структурні чинники: із зростанням правосвідомості громадян виникає необхідність пошуку альтернативи традиційному судовому процесу. «Більше того, суди залишаються надто формальними і загалом недостатньо гнучкими. Потреба у більш гнучких механізмах для полегшення судових формальностей та захисту від ризиків, пов'язаних із цими формальностями, стимулювала пошук альтернативного вирішення спорів на справедливій основі, а не лише відповідно до суворих законодавчих положень» [4].

Виходячи з вищевикладеного, можна виділити такі основні переваги альтернативних способів вирішення адміністративних спорів з органами публічної влади: наближення органів публічної влади до громадськості шляхом усунення антагонізмів між сторонами спору і, таким чином, забезпечення кращого вирішення окремих видів спорів; швидкість прийняття рішень; мінімальна формальність і процедурна гнучкість; можливість викликати експертів; правильний і доброзичливий характер процедури; можливість вирішення спору на основі принципів справедливості [4], а не лише на основі суворих правових норм. 7 грудня 2007 року Європейська комісія з питань ефективності правосуддя прийняла Настанову 15 щодо найкращої реалізації існуючої Рекомендації щодо альтернатив судовому розгляду між адміністраціями та сторонами.

Європейська комісія з питань ефективності правосуддя виділила такі перешкоди на шляху запровадження альтернативного вирішення спорів між адміністраціями та приватними структурами: відсутність усвідомлення потенційної корисності та ефективності альтернативного вирішення спорів між адміністраціями та приватними організаціями; недостатнє роз'яснення адміністративним органом переваг альтернативних моделей вирішення спорів, що може призвести до нетрадиційних, ефективних та раціональних результатів; невпевненість судів у розвитку позасудових альтернатив судового вирішення спорів в адміністративній сфері; відсутність знань про різні методи ABC в цій конкретній галузі; відсутність нейтральних брокерів, спеціально навчених у цій сфері [4].

Вивчаючи переваги та досвід використання процедури медіації за кордоном, слід зазначити, що найбільш успішні справи у вирішенні спорів з органами медіації є у США, Німеччині, Нідерландах, Бельгії, Норвегії, Австралії. У Німеччині, яка розпочала експеримент у 2000 році із запровадженням судової (у тому числі адміністративної) медіації, спочатку вона була спрямована на шість секцій. У липні 2012 року законодавець транспонував Директиву ЄС 2008/52/ЄЕС у національне законодавство та прийняв Закон про сприяння медіації та вирішення інших спорів, який передбачає стандартну позасудову та судову медіацію [5, с. 408].

Умовою розробки та прийняття німецького закону про медіацію було припущення, що він має підвищити інтенсивність використання медіації у всіх сферах юридичної діяльності. Обидва види медіації мають отримати належну юридичну підтримку. Необхідно також усунути недоліки в регулюванні конфіденційності сторін та врегулювати механізм реалізації угод, укладених під час медіації [6, с. 11]. Першим кроком є подання протесту до органу, що приймає рішення, протягом місяця з моменту повідомлення. Цей суд намагається вирішити питання

неформально та відкрито обговорює це питання з платником податків 60-90% протестів зникають у результаті цієї дискусії. Якщо справа не буде вирішена в цьому розділі, вона спрямовує справу безпосередньо до Апеляційного суду, який знаходиться на тому ж рівні, що й інші підрозділи податкової служби, і єдиною функцією якого є розгляд апеляцій. Спори, в принципі, можливі лише тоді, коли платник податків спочатку вичерпав позасудові можливості.

Аналізуючи використання медіації для вирішення спорів в адміністративних справах, німецькі медіатори приходять до висновку, що адміністративні спори підходять для медіації з такими характеристиками: чи можуть сторони продовжувати відносини, наприклад, між учасниками із сусідніх землевласників; наявність проблем спілкування у сторін конфлікту; якщо адміністративний орган має свободу вибору як альтернативу санкціям; якщо обставини конфлікту не розголошуються. У свою чергу, конфлікти, що характеризуються такими ознаками, не можуть бути вирішені в рамках процедури медіації: злочин може мати кримінальну відповідальність; метою процесу є виключно вирішення будь-якої юридичної проблеми; конфлікт може бути вирішений лише шляхом доказової процедури [7].

Список використаних джерел:

1. Податкове управління Австралії (далі -Зубро Т. Л. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі. *Збірник наук. праць Харківського нац. пед. Університету ім. Г. С. Сковороди*. Х.: «Право», 2014. Вип. 21. С. 130–136.
2. Щодо міжнародного торгівельного арбітражу: Типовий закон ЮНСІТРАЛ від 21 червня 1985 р. № 995_879. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_879. (дата звернення – 16.06.2022)
3. Щодо альтернатив судовому розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами-приватними особами: рекомендація Rec (2001) 9. URL: <http://www.cdms.org.ua/index.php/addressing-public-arguments-mnua/mediation-and-negotiation-mn-ua/112-recommendation-rec-2001-9-artua.html>. 3 (дата звернення – 16.06.2022)
4. Щодо заходів з недопущення і скорочення надмірного робочого навантаження на суди: рекомендація № R (86) 12. URL: rada.gov.ua. (дата звернення – 16.06.2022)
5. Міжнародні стандарти у сфері судочинства. Київ.: Істина, 2010. 488 с.
6. Подік І. І., Єфіменко Л. Л., Середа А. В. Огляд світового досвіду запровадження інституту медіації в податкові правовідносини. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2019. 58 с.
7. Єрьоменко Г., Заїченко А. Податкова медіація: досвід і перспективи впровадження, Юрист/Закон: аналіт. 190 изд., 2014. № 25. URL: http://ukrmediation.com.ua/files/Eremenko_Zaichenko_U&Z.pdf. (дата звернення- 23.06.2022)
8. Кисельова Т. Правове регулювання відносин із надання послуг медіації у зарубіжних країнах. *Право України: загальнодержавне наук.-практ. період. юридичне видання*. Київ, 2011. № 11–12. С. 225–236.

ОКСАНА КОГУТ,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OXSANA KOGUT,

*postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0026275-2043>*

Науковий керівник: **Ірина Алексєєнко**, д.політ.н., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ МЕДІАЦІЇ НА ВИРІШЕННЯ ПУБЛІЧНИХ СПОРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

THE INFLUENCE OF MEDIATION ON THE RESOLUTION OF PUBLIC DISPUTES IN THE CONDITIONS OF WAR

Ukraine is currently through politically, economically, legally difficult period. Civil servants need to be able to respond to all serious and tough challenges on one hand, on the other hand, they need to be able to resolve any public dispute which might arise due or in cause of war in Ukraine.

On December 7, 2007, the European Commission for the Efficiency of Justice adopted Guidelines No 15 to better implement the existing Recommendation on Alternatives to Litigation between Administrative Bodies and Individual Parties. The European Commission on the Efficiency of Justice noted the following obstacles to the introduction of alternative dispute resolution between administrative bodies and private parties: lack of awareness of the potential usefulness and effectiveness of alternative dispute resolution between administrative bodies and private parties and several other.

Due to European vector of Ukraine the need to use mediation in public disputes during war has significant value. On the other hand, specific attention should be draw to analysis of causes of public disputes.

Keywords: mediation, public administration, civil servants, war

Сучасні політичні та економічні умови України вагомим чином залежать від періоду воєнного стану, який був введений 24 лютого 2022 року [4]. Так, Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022 (далі – Указ) було визначено, зокрема, що такий правовий режим було введено «у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України «Про правовий режим воєнного стану»». У цьому контексті варто зазначити, що державне управління та державна служба як одна з його складових стали засадничими векторами збереження та подальшого розвитку української державності та глибинного встановлення демократії. Водночас Президент України доцільно зауважує про можливість обмеження тих чи інших прав та свобод людини та громадянина, які випливають із правового статусу воєнного стану. Відповідно у пункті 3 згаданого Указу вказано, що у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30 - 34, 38, 39, 41 - 44, 53 Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Воєнний стан в Україні зумовив виникнення низки вкрай важливих непорозумінь та проблем, які потребують негайного вирішення як з практичної точки зору, так і з теоретичної точки зору (для формування новітніх підходів до вирішення конфліктних ситуацій на публічній службі).

У січні 2018 року було проведення глобальне дослідження на тему «Вирішення конфліктів у публічному секторі» [2]. За його результатами було сформовано п'ять основних наслідків виникнення конфлікту на робочому місці для керівників у публічному секторі:

1. Негатив і неприємний робочий клімат (63%);
2. Дезорганізованість на публічній службі (40,2%);
3. Розподіл персоналу на підгрупи (39,7%);
4. Нестача енергії (38,6%);
5. Відмова від співпраці або застосування пасивного опору (34,9%);

Також окремо дослідниця виділила п'ять основних наслідків виникнення конфлікту на робочому місці для державних службовців:

1. Негатив і неприємний робочий клімат (63,5%);
2. Проблеми зі створенням середовища співпраці або застосування пасивного опору (49,6%);
3. Нервозність (44,7%);
4. Стрес (40,6%) і втрата енергії (40,6%);
5. Відсутність стимулів до праці (40,2%).

Варто додати, що дані фактори були визначені для державних службовців в умовах звичайної роботи, а робота в умовах воєнного стану має ряд особливостей, які визначають потенційні ідентифікатори для виникнення публічних спорів. До таких причин варто віднести: високий рівень навантаження, нестача відпочинку, постійне перебування у стресових умовах, невизначеність майбутнього, обмеження тих чи інших прав та свобод, неможливість скористатися благами, які були доступні у звичних умовах їх життєдіяльності. Доречно наголосити, що кожен державний службовець у залежності від свого психо-емоційного стану може по-різному реагувати на воєнні дії, а також до виникнення публічних спорів в таких умовах. У даному випадку потрібним є застосування медіації як особливого способу вирішення спорів.

У контексті викладеного вище рекомендовано інституціалізувати формальну процедури за допомогою посередництва (медіатора), яка навіть може бути конкурентоспроможною з дисциплінарним методом вирішення публічних спорів в умовах війни, оскільки це може бути набагато ефективнішим і прийнятним для публічних службовців.

Таким чином, враховуючи специфіку здійснення публічної служби в умовах воєнного стану, а також психо-емоційних факторів, які впливають причини виникнення та шляхи вирішення конфліктів, варто розглядати процедуру медіації як один із найбільш оптимальних та прийнятних методів подолання публічних спорів. В той же час медіатор виступатиме посередником, який зможе безвідносно до емоцій та персональних особливостей надати допомогу у пошуку найкращого виходу для обрання його сторонами конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Makrydemetres M., Zervopoulos P., Pravita M.-E., 2016, Reform of Public Administration in Greece; Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece: Application of the DEA Methodology, Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe, GreeSE Paper No.97, The London School of Economics and Political Science.
2. Maria Rammata, Conflicts Management through Mediation in Public Administration, Human Resource Management Research, Vol. 9 No. 2, 2019, pp. 33-44. doi: 10.5923/j.hrmr.20190902.02.
3. Souquet, M., 2013, La médiation en milieu scolaire en France: Entre prévention et sécurité: une place laborieuse à trouver. in : Médiation et jeunesse : Mineurs et médiations familiales, scolaires et pénales en pays francophones. Sous la direction scientifique de Jean MIRIMANOFF. Larcier. Belgique. Available at: <http://www.mariannesouquet.com/ressources/chapitremediationscolaireFranceMSfinal3.pdf>.
4. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/64/2022>

СТАНІСЛАВ ЛАРІН,

кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри менеджменту освіти та права ДЗВО «УМО» НАПНУ

STANISLAV LARIN,

*State Institution of Higher Education University of Educational Management of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Candidate of Science in Public Administration, Senior Lecturer
<https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>*

ЗАГРОЗИ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

THREATS FOR PROTECTING NATIONAL VALUES OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS

The of the chapter is to analyse the peculiarities of public administration of national values protection in the context of globalisation challenges and transformational changes, which are considered through theoretical analysis of the subjects, trends and innovative approaches to effective public administration. Subjects of public administration are able to demonstrate effective public administration based on the combination of the three components – the individual, society, state – taking into account the interests of each at a synergistic level. The subject of the research is the system of subjects of public administration of national values protection in the conditions of globalization challenges and transformational changes.

The methodological basis of the research is a theoretical analysis of the features of public administration of national values protection in the context of globalization challenges and transformational changes. To achieve the goal and objectives of the study the author conducted an analysis of the current legislation of Ukraine, which allows to come to a conclusion about the focus of management influence of subjects of public administration of national values protection on constitutional rights and freedoms of man and citizen; spiritual, moral, cultural, historical, intellectual and material values of society; constitutional order, sovereignty, territorial integrity and inviolability; information and natural environment; natural Civil society institutions, state self-governing entities that perform public management functions in the protection of national values under conditions of globalization challenges and transformational changes are identified.

Keywords: protection of national values of Ukraine, threats to national values, European values, Ukrainian identity, European identity.

Європа віками формувала цінності, які вже багато років є привабливими для країн, що не входять до її політичного, економічного і культурного простору. Ті цінності частково були закріплені Декларацією європейської ідентичності, прийнятою Європейським товариством (назва Європейського Союзу, коли він складався з дев'яти країн-учасниць) 1973 року в Копенгагені.

Ідентичність Європи, згідно з цим документом, базувалася на спільній спадщині, в основу якої покладено такі цінності: ідентичне ставлення до життя, сформоване на ідеї створення суспільства відповідно до потреб людей; принципи результативної демократії; рівність перед законом; соціальна справедливість і повага до людських прав. Для вступу до європейської спільноти Україні потрібно адаптувати цінності і вибудувати цивілізований захист національних цінностей в умовах глобалізаційних викликів та трансформаційних змін.

Характеризуючи суб'єкти публічного управління захистом національних цінностей в Україні в умовах глобалізаційних викликів, а для нас українців – це повномасштабна війна з росією, варто визначити джерела загроз. визначено відповідні зовнішні та внутрішні джерела загроз національним цінностям.

До зовнішніх джерел загроз національним цінностям належать:

- порушення територіальної цілісності держави, її незалежності, права на існування суверенної держави;
- діяльність іноземних національних і транснаціональних структур державної та недержавної форми власності, спрямованих проти національних цінностей держави або послаблення можливостей щодо їх реалізації;

- прагнення низки країн до домінування та утискання національних цінностей держави у світовому просторі, витиснення її із зовнішнього та внутрішнього ринку безпеки;
- посилення потужних негативних інформаційних впливів, що несуть як зовнішню загрозу, так і загрозу внутрішньополітичній стабільності держави, фізичному та моральному здоров'ю громадян держави;
- діяльність країн світу, спрямована на послаблення інтелектуального потенціалу держави шляхом сприяння «відтоку мізків»;
- зростання технологічного відриву розвинених країн світу та нарощування їх потужностей у протидії створенню конкурентоспроможних засобів і систем безпеки.

Сьогодні зовнішні джерела загроз національним цінностям Української держави чітко виражені віроломним нападом країни-агресора – Російської Федерації на територію України в декількох напрямках. Розпочата РФ агресія проти України порушила територіальну цілісність нашої держави, загрожуючи її незалежності. При цьому Росія застосовує широкий арсенал політичних, воєнних, економічних, інформаційних, культурних та інших засобів, що притаманно війнам нового типу.

Зовнішні загрози активно проявилися ще в 2014 р., коли Українська держава зіткнулася з використанням проти неї роками вибудованої у Росії пропагандистської системи, спрямованої на ініціювання розбрату в українському суспільстві та знищення української політичної нації, прославлення сепаратизму, штучне посилення реальних і вигаданих внутрішніх протиріч, створення атмосфери громадянської недовіри до дій і намірів влади, провокування актів громадянської непокори, формування у громадян України та міжнародної спільноти викривленого бачення подій в Українській державі, спроби перекручення української історії та маніпулювання історичними фактами. З 24 лютого було здійснено воєнний напад на мирне населення України на Чернігівську, Київську, Харківському, Донецькому, Луганському, Одеському та Херсонському, Миколаївському напрямках. Протягом п'ятимісячної війни російським загарбником вбито 353 дитини, знищено сотні міст, тисячі сіл, понад 14 мільйонів українців стали тимчасово переміщеними особами як в Україні, так і за її межами.

До внутрішніх джерел загроз національним цінностям належать:

- культурно-історичні відмінності у розвитку різних регіонів країни, аксіологічно-світоглядне розшарування народу;
- відсутність національної ідеї, яка повинна забезпечувати консолідуючі та інтегративні функції;
- критичний стан розвитку вітчизняних культурних індустрій;
- нерозробленість ефективної етнонаціональної політики;
- недостатній рівень підтримки української мови як державної;
- надмірна політизація гуманітарної сфери (зокрема питань мови, історії, релігії);
- недостатній рівень розвитку інноваційних процесів у сфері освіти, науки, культури тощо;
- низький рівень уваги держави до створення належних умов для реалізації творчого та інтелектуального потенціалу висококваліфікованих фахівців;
- недостатня розвиненість недержавної складової системи захисту національних цінностей;
- недостатній рівень взаємодії державної і недержавної складових системи щодо формування і реалізації єдиної державної стратегії захисту та примноження національних цінностей держави;
- недостатня розробленість нормативно-правової бази, що регулює суспільні відносини у сфері захисту національних цінностей, а також недостатня практика правозастосування;
- недостатня ефективність механізмів прийняття та реалізації рішень щодо захисту національних цінностей;

- зниження ефективності системи освіти і виховання, недостатня кількість кваліфікованих кадрів у галузі збереження та примноження національних цінностей;
- недостатній рівень розвитку соціального капіталу;
- поширення деструктивних квазірелігійних утворень тощо.

На наш погляд, основними внутрішніми загрозами захисту національних цінностей України є економічна нестабільність, духовне спустошення певних верств населення України, тенденції підміни національних цінностей груповими, клановими та відсутність єдиної державницької ідеології, що може бути основою розвитку ультрарадикальних доктрин, які є викликами традиційній системі національних цінностей.

Значну небезпеку становлять явища суспільної байдужості громадян та суспільства України, коли соціально-культурні цінності та норми, інституції стають нестійкими, суперечливими, а деякі індивіди невдоволені своїм соціальним становищем та безпекою.

Вважаємо, що вирішальне значення для забезпечення збереження національних цінностей України має реалізація української національної ідеї як ідеології розвитку нації та держави, як стратегії державотворення, політичної програми й економічної політики єдності, духовності та моралі на основі менталітету народу, його освіченості.

Тому реалізація державного управління суб'єктами захисту національних цінностей у сфері національної безпеки має розглядатися в декількох аспектах. По-перше, з огляду управління захистом національних цінностей як об'єктом з боку держави. По-друге, враховуючи державне управління, яке здійснюється всередині системи, при якому об'єктами захисту національних цінностей є співробітники, служби, підрозділи, органи, а також керівники та керівні апарати, які діють на відповідних рівнях, становлять у своїй сукупності керівну підсистему всієї системи органів у цілому і кожного з них зокрема. По-третє – це публічне управління захистом національних цінностей як об'єктом з боку громадських та неурядових організацій.

Охарактеризовані загрози національній безпеці України пов'язані з відсутністю чи недостатністю інструментів, форм та методів захисту національних цінностей, які мають відповідні зовнішні та внутрішні джерела, зокрема у сфері гуманітарної, соціально-економічної, політико-правової та інформаційної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. (2003) Науково-практичний коментар. Академія правових наук. Х. : Право 805 с.
2. Ларін С. В. (2017) Суб'єкти захисту національних цінностей. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. Вип. 1. Запоріжжя : КПУ. С. 4–8.
3. Ліпкан В. А. (2006) Національна безпека і національні інтереси України. К. : КНТ. 67 с.
4. Про оборону України : Закон України від 06 вересня 1991 року. Закон України №1933-XII. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення 07 липня 2022 року).
5. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 05 березня 1998 року №183/98-ВР. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення 07 липня 2022 року).

ВАЛЕНТИНА МАНЖОС,

студентка освітньо-наукової програми «Державна служба» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

НАТАЛІЯ ЛАРИНА,

кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VALENTINA MANJOS,

a student of the educational and scientific program "Public Service" Educational and Scientific Institute of Public Administration and civil service of Kyiv National University named after Taras Shevchenko

NATALIIA LARINA,

*Associate Professor of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>*

АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

ANALYSIS OF THE INTRODUCTION OF SCIENTIFIC APPROACHES AND PRINCIPLES OF THE RESEARCH OF MEDIATION IN THE PUBLIC SERVICE IN CONDITIONS OF MODERN THREATS

Mediation is considered as an object of scientific and practical research in the field of knowledge in public administration and administration. It is determined that mediation in Ukraine is defined as a form of conflict resolution, which can be considered a promising and effective tool in the field of public administration with the participation of a third party mediator, which is a person chosen by the parties. Mediation is based on certain principles that are binding on all parties that have expressed a desire to use this alternative dispute resolution method: the principle of voluntariness; the principle of confidentiality; independence and impartiality of the mediator; principle of equality of arms - none of the parties has advantages.

The introduction of scientific approaches and principles of the study of mediation in the field of public service is analyzed. The analysis showed that the use of mediation in public administration can help ease some of the burden on public administration by providing the parties to a legal dispute with a more flexible, quick and confidential tool to resolve the conflict. Given the lengthy discussions about the professional affiliation of a mediator, it should be noted that the use of certain mediation tools in the field of public administration is not only possible, but also necessary. Given the above, there is a need for high-quality training of authorities with the training of relevant skills in the field of mediation.

Keywords: mediation, conflict, effective tool, principle of voluntariness; the principle of confidentiality; independence and impartiality of the mediator; principle of equality of arms - none of the parties has advantages.

Термін «медіація» для вітчизняної науки є відносно новий і походить від латинського «mediatio» – посередництво. У своїй статті Н. Мазаракі наводить офіційне визначення медіації, запропоноване в статті 1 Типового закону Комісії ООН з права міжнародної торгівлі 2002 р. про процедури міжнародного комерційного арбітражу, яке пояснює посередництво, як «процес із залученням третьої сторони, особи або осіб для надання їм допомоги у мирному врегулюванні спорів, що виникають із або у зв'язку з договірними чи іншими правовідносинами. Медіатор не має права нав'язувати сторонам способи вирішення спору» [1, с. 95].

Це визначення повністю розкриває сутність медіації, але не описує можливі механізми її здійснення. Щоб зрозуміти суттєві характеристики медіації, не можна ігнорувати роботу німецького експерта Хрістофа Бесемера, який зазначає, що медіація – це метод вирішення конфліктів, який був розроблений у 1960-1970-х роках у США і успішно використовується в різних сферах суспільного життя.

Слід зазначити, що Ж. Мішина вважає, що «процедура медіації у процесі вирішення спорів за участю медіатора допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення» [2, с. 236].

Український дослідник І. Ясіновський пропонує розглядати медіацію як «примирний, процес, у якому третя сторона радить сторонам спору досягти компромісу, зручного для обох сторін» [3, с. 289].

Дослідниці Л. Кулачок-Тітової та К. Кім., зазначають, що «медіація має деякі особливості, які відрізняють її від інших способів вирішення спору, тому вона має позитивні переваги для сторін» [4, с. 112]. Крім того, вони відзначають такі характеристики медіації, як конфіденційність та добровільність процедури, рівноправність сторін, які визначаються перевагою досудової медіації та роблять її прийнятною та привабливою для використання у відповідних випадках на державній службі. Фактично, враховуючи реалізацію принципу добровільності, на відміну від судового вирішення спорів, де деталі участі сторін визначаються законом, застосування процедур медіації передбачає свободу участі та вихід учасника на будь-якому етапі врегулювання конфлікту.

Слід зазначити, що головною характеристикою процедур медіації є прийнятність отриманого результату для всіх сторін конфлікту, тоді як у судовому розгляді, як правило, беруть участь сторони, які перемагають, і сторони, які програли. У нашій країні медіація вже деякий час інституціолізована як альтернативний спосіб вирішення конфліктів.

Зокрема, створені та діють інституції, що сприяють розвитку навичок медіації та популяризації медіаційних процедур у різних сферах. Це Центр медіації України, який базується на базі Києво-Могилянської бізнес-школи, Національна асоціація медіаторів України, заснована у 2014 році у формі професійної громадської організації та інші. У вищих навчальних закладах з'явилися освітні програми. До прикладу, в Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського у 2017 році була створена магістерська програма «Врегулювання конфліктів та медіація». Доцільно зазначити, що ця навчальна програма пропонується в рамках спеціальності 054 «Соціологія», хоча в ній задіяні науково-педагогічні працівники кафедр, які готують спеціалістів за спеціальністю «Публічне управління».

Крім того, нещодавно опублікована навчально-методична література, яка використовується у навчанні навикам медіації. Нещодавно вийшов посібник «Медіація у професійній діяльності юриста (2019), який, з одного боку, призначений для юристів, а з іншого може викликати професійний інтерес у фахівців інших галузей. Україна також захистила декілька дисертацій з вищезгаданих питань медіації. Тобто медіація як правове та адміністративне явище поступово знаходить своє місце в сучасній практиці українського суспільства [5, с. 205]. Що стосується іншої сторони інституціоналізації медіації, а саме формування норм, що регулюють відносини у цій сфері, то медіація в Україні досі не має правового підґрунтя.

Хоча спроби прийняти відповідні закони робилися ще з 6-го скликання Верховної Ради України. Це законопроекти, представлені народним депутатом України шостого скликання Тищенко О. І. (законопроект № 7481 від 17 грудня 2010 р. [6]; законопроект № 8137 від 21 лютого 2011 р.; законопроект № 10301 від 5 квітня 2012 р.

Широке тлумачення медіації, до якого можна схилитись, дає змогу справді використовувати інструменти медіації не лише для вирішення юридичних спорів, а й для вирішення суспільно-політичних конфліктів. Крім того, Наказом Міністерства економічного розвитку й торгівлі від 26 жовтня 2017 року № 1542 було внесено зміни до Класифікатора професій ДК 003:2010 (Зміни № 6), які передбачили внесення такої професійної назви роботи, як «фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у суспільно-політичній сфері» (Директива В, код КП 2442.2) [7].

Тому можна стверджувати, що встановити ознаку тотожності між адвокатами позасудового врегулювання та медіаторами неможливо. У цьому випадку медіатор повинен володіти широкими юридичними знаннями, які можна отримати шляхом підготовки невідповідних спеціалістів. Нарешті, слід більш детально розглянути проект закону «Про діяльність у сфері медіації» № 10425, представлений народним депутатом Ю. Мірошніченком, також не зміг стати

законом, оскільки був знятий із розгляду Верховної Ради України у зв'язку з її достроковим розпуском [8].

Перевагою цього законопроекту є те, що автор використовує поняття конфлікту, але основним недоліком є обмеження можливості бути посередником осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Крім того, законопроект порушує вищезгаданий принцип добровільності, оскільки передбачає принцип обов'язку. Перспективи та важливість впровадження інструментів медіації в практику публічного управління та підтверджують слова Н. Нестор про те, що «знання принципів і технологій медіації може суттєво змінити бачення публічних службовців у відносинах з громадянами та один з одним, що розширить можливості вирішувати суперечки прозоро та некорупційно» [9, с. 166].

Доцільно звернути увагу на те, що від 16 листопада 2021 р. № 3504 прийнято Закон «Про медіацію», який визначає правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою. Слід зауважити, що «медіація» в даному законі визначається, як позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів.

Доцільно констатувати, що основними перешкодами на шляху впровадження інструментів медіації в практику публічних службовців є:



Рис. 1. Головні перешкодами для упровадження медіаційних інструментів у практику діяльності публічних службовців [Побудовано автором за джерелом 9].

зволяє говорити про перспективи формування таких компетенцій, які увійдуть до лав суспільних чиновників.

Отже, нами розглянуто медіацію як об'єкт науково-практичних досліджень в галузі знань з публічного управління та адміністрування. Визначено, що медіація в Україні визначається як форма вирішення конфліктів, яку можна вважати перспективним та ефективним інструментом у сфері публічного управління за участю третьої сторони медіатора, яким є особа, обрана сторонами. Медіація ґрунтується на таких принципах, як: принцип добровільності; принцип конфіденційності; незалежність і неупередженість посередника; принцип рівності сторін – жодна зі сторін не має переваг.

Таким чином, варто сказати, що вирішення конфліктів, які час від часу виникають при виконанні ними своїх функцій державними особами чи представниками місцевого самоврядування, ставить перед собою питання підвищення кваліфікації цих суб'єктів у сфері публічного управління, зокрема побудови комунікацій, переговорів тощо. Видно, що Стандарт вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для підготовки фахівців «ліцензійного» рівня передбачає формування таких спеціальних компетенцій, як «здатність до соціальної взаємодії, співпраці та вирішення конфліктів». Водночас відсутність стандарту вищої освіти за цією спеціальністю, затвердженого на сьогодні в магістратурі, не до-

Використання медіації в публічному управлінні може допомогти полегшити частину навантаження на публічне управління, надаючи сторонам юридичного спору більш гнучкий, швидкий та конфіденційний інструмент для вирішення конфлікту. З огляду на викладене, виникає потреба у якісній підготовці органів влади з одночасним навчанням відповідних навичок у сфері медіації.

Список використаних джерел:

1. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 92-100.
2. Мішина Ж. В. Медіація як альтернативна форма вирішення спорів. *Альманах права*. 2012. Вип. 3. С. 234–238.
3. Ясиновський І. Г. Імплементация процедури медіації в Українське законодавство: теоретико-правовий аналіз: дис. канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2016. 295 с.
4. Кулачок-Тітова Л. В., Кім К. В. До питання врегулювання трудових конфліктів державних службовців позасудовими способами. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія «Право». 2015. № 20. С. 109-113.
5. Грень Н. М. Медіація як новітнє соціальне явище. *Митна справа*. 2014. № 5(2.2). С. 201–205.
6. Проект Закону України № 7481 від 17 грудня 2010 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=7481&skl=7 (дата звернення – 16.06.2022).
7. Наказ Міністерства економічного розвитку й торгівлі від 26 жовтня 2017 року № 1542. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1542731-17#Text> (дата звернення - 16.06.2022).
8. Гаврилішин А. П. Альтернативні способи вирішення господарських спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. № 3. С. 6-10.
9. Нестор Н. В. Правове регулювання примирення: історичний погляд. *Держава та регіони*. Серія: Право: наук.-вироб. журн. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя. 2010. №2. С. 165–168.

МАРІЯ НАГРЕБЕЛЬНА,

студентка освітньо-наукової програми «Державна служба» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

НАТАЛІЯ ЛАРИНА,

кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MARIA NAGREBELNA,

student of the educational and scientific program "Public Service" of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

NATALIIA LARINA,

*Associate Professor of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>*

СУТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

THE ESSENCE OF THE ACTIVITIES OF A TEAM APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT DURING MILITARY STATE

In the course of the study, the characteristic features of the team building approach in human resource management are outlined, the significant differences between a team and a group and a team are indicated. In the future, this will contribute to the substantiation of the content and structure of the preparation of public servants for managerial activities based on a team building approach, to explore their level of socio-psychological readiness for managerial teamwork in public service. The author emphasizes that the reform of the public administration system in Ukraine, which is being implemented taking into account the European standards of good administration, in particular, the Program for Supporting the Improvement of Management and Management (SIGMA), cannot be carried out without consolidating society around a common unifying goal.

Keywords: public servants, public service, public administration, public administration reform, innovative team building approach, team building, personnel management, human resource management.

Аналіз наукової літератури з питань тимблдингу свідчить, що особливості діяльності команд знайшли відображення у працях багатьох учених. Зокрема, перші наукові дослідження були здійсненні у зарубіжній психології щодо ідеї створення команд і розроблялася такими вченими як: М. Белбін, Р. Блейк, Д. А. Веттен, М. Геллерт, К. С. Камерон, Дж. Мутон, К. Новак, Р. Рое, М. Уест, К. Фопель та ін.

Окремі аспекти формування команд у вітчизняній управлінській сфері досліджували В.І. Барко [1], Л.М.Карамушка [2], М.Коваленко [4], Г.В.Ложкін [6], В.О. Михайленко [7], В.Р. Міляєва [8], О.Філь [2], С.К. Хаджирадєва [13] та інші автори [3; 5; 9]. Доробки присвячені психологічним та організаційним особливостям діяльності команд у системі державного управління, бізнесі, освітніх організаціях, спорті та ін. на матеріалах діяльності українських організацій.

Значимість застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі в Україні є однією з функцій з удосконалення колективних та групових методів організації праці, покликаних вимогами часу та світовими глобалізаційними процесами задля покращення якості надання публічних та адміністративних послуг, професійного та особистісного зростання публічних службовців.

Відмітимо, що традиційний підхід в управлінні організаціями та управлінні персоналом привертав увагу науковців та практиків щодо здійснення контролю над людьми, досягнення стабільності та ефективності виробництва, своєчасного використання правил та процедур,

створення вертикальної структури управління в організації задля досягнення запланованих результатів, насамперед, отримання прибутку [9; 10].

Інноваційні підходи в управлінні організаціями та персоналом на публічній службі передбачають врахування ентузіазму та творчих здібностей працівників, пошук спільних цілей та поглядів, норм та цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництва задля досягнення максимальної ефектиності результатів в публічному управлінні [15].

Аналіз літератури свідчить, що одним з інноваційних підходів в організаційному управлінні та управлінні персоналом є формування команд або тимбілдинг, що визначає доцільність виділення самостійного напрямку в публічному менеджменту – управлінні командою.

Цей напрямок почав інтенсивно розроблятися, починаючи з 90-х років, представниками *західного менеджменту* [11; 14], а дещо пізніше привернув досить значну увагу дослідників пострадянських країн.

П.Мучинські зазначає, що термін «команда» використовується в різних контекстах для описання такого роду операцій, як проектування, розробка та продаж нової продукції, зниження витрат [9]. Командна робота більше сприяє, на думку автора, забезпеченню можливостей задовольняти потреби організації і працівників щодо вирішенням завдань.

Насамперед, зазначимо, що на сьогоднішній день поняття «команда» є достатньо розповсюдженим, але, разом з тим, не має однозначного визначення. В західній літературі представлена думка дослідників, які вважають, що між визначеннями понять «групи» та «команди» не існує ніякої реальної різниці [9]. У зв'язку з цим, деякі автори підкреслюють, що спостерігається надмірно вільне поводження з поняттям «команда», коли ним називають те, що не має ніякого відношення до командної роботи, що девальвує поняття «команда», а це утворює реальне створення команди та забезпечення її розвитку [24].

В англійських словниках це поняття без поєднання у словосполученнях, як от – колективне несвідоме («collective unconscious»), чи колективне рішення («collective decision») – не зустрічається [10].

Одним з оригінальних підходів в українській науці до визначення особливостей феномену «команда» є підхід, розроблений Г.В.Ложкіним, сутність якого полягає в тому, що проблема команди базується на понятті «груповий (колективний) суб'єкт» або «група» як суб'єкт. При цьому, автор, відзначає неоднозначність тлумачень колективного суб'єкта в наукових роботах, наголошуючи на необхідності виділення чітких ознак для визначення групи як колективного суб'єкта, наприклад, таких, як: взаємодія (взаємний обмін між членами групи інформацією, діями, соціально-психічними станами та ін.), спільна соціальна діяльність (як необхідна умова для виникнення та розвитку команди), що дозволяє трактувати її як суб'єкт колективної діяльності і говорити про її існування в певному соціальному просторі [6].

Характеризуючи феномен «команда», зазначимо, що більшість авторів вказують на одну з найпоширеніших «початкових» особливостей команди, зокрема, це група людей [7], або робоча група [8]. При цьому дослідники наголосили, що для кращого виконання своєї роботи та підвищення ефективності діяльності робочі групи можуть стати командами. Під час такого розвитку робочі групи мають набути певних специфічних характеристик, які відрізняють їх від інших груп.

У сучасній літературі представлено ряд позицій до визначення відмінностей команди від робочої групи, деякі з яких наведено в табл. 1.

Проаналізуємо більш детально зміст кожного з критеріїв. Так, Дж.Грінберг та Р.А.Берон, порівнюючи групи та команди, використовують такі критерії [14]:

фактори, від яких залежить виконання завдання (в групі – від особистого внеску, у команді – від особистого внеску та продукту спільної роботи);

підзвітність в роботі (в групі – відповідальність кожного перед керівництвом за свій індивідуальний результат, в команді – концентрація на взаємній підзвітності один перед одним та перед всією командою);

спрямованість інтересів (в групі – члени групи можуть бути пов'язані загальними інтересами при досягненні мети, в команді – члени команди ще мають і спільні зобов'язання);

взаємодія з керівництвом (в групі – члени групи виконують завдання, які визначаються та регулюються керівництвом, в команді керівництво ставить загальні завдання та вимоги щодо їх виконання, а члени команди більш самостійно, з урахуванням власного часу та підходів, які вони застосовують, виконують ці завдання вже без втручання керівництва).

Таблиця 1. Критерії відмінностей команди від робочої групи

№ з/п	Критерії відмінності	Автори
1.	1. Фактори, від яких залежить виконання завдання. 2. Підзвітність в роботі. 3. Спрямованість інтересів. 4. Взаємодія з керівництвом.	Дж.Грінберг, Р.А.Берон
2.	1. Лідерство. 2. Підзвітність. 3. Мета. 4. Результат. 5. Тип зустрічей. 6. Вимірювання ефективності роботи. 7. Тип спілкування.	Р.Катценбах, Д.Сміт

Також виокремлені й інші критерії відмінностей групи від команди, до яких віднесено: *лідерство*, точніше спосіб визначення лідера (в групі лідер, як правило, призначається, а в команді ця роль може переходити від одного члена команди до іншого);

підзвітність (в групі – індивідуальна, в команді – взаємна підзвітність);

мета (група, як правило, формально приймає цілі організації, а команда зсередини визначає специфічну мету);

результат (група на виході отримує продукти індивідуальної праці, а в команді результатом є продукти колективної праці);

зустрічі (в групі керівник здебільшого сам проводить обговорення, в той час, як специфікою проведення зустрічей в командах є заохочення відкритих дискусій щодо вирішення всіх проблем);

вимірювання ефективності (в групі ефективність роботи здебільшого вимірюється опосередкованим шляхом, наприклад, за допомогою фінансових показників, а в команді – безпосередньо, у вигляді оцінки результатів колективної роботи);

тип спілкування (кожен член групи, як правило, має своє власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, а члени команди, до того ж, використовують спільне спілкування та прийняття рішень).

На основі аналізу літературних джерел та власного теоретичного аналізу проблеми, нами виділено *основні критерії відмінностей команди від робочої групи, які є базисом інноваційного підходу управління персоналом на публічній службі на засадах тимблдингу*. До цих критеріїв віднесено: цілі діяльності; принципи взаємодії у процесі досягнення цілей; рольова структура; позиції та функції лідера.

Таким чином, командний підхід є перспективним в реалізації операційних та стратегічних завдань у *управлінні персоналом на публічній службі*.

Список використаних джерел:

1. Барко В.І., Лісова О.Є. Побудова команди та лідерство в діяльності поліцейського управління: Робоча книга. Київ: Ніка-центр, 2001. 128 с.
2. Карамушка Л.М., Клокар Н.І, Філь. О.І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 64 с.
3. Камок Т.В. Тімбілдінг в системі публічної служби: аналіз зарубіжного досвіду. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 521 – 527.
4. Ларіна Н. Б. Командоутворення та лідерство в публічній службі: опорний конспект лекцій дистанційного курсу для навчання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ : НАДУ, 2020. 220 с.
5. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 6. С. 52-58.
6. Михайленко В.О. Психологічні умови підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді. : Дис... канд. наук: 19.00.10. 2009.
7. Міляєва В.Р. Запровадження командних форм роботи у професійну діяльність державних службовців. – URL : https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1106/1/V_Miliaeva_ARPERIPP_5_IPSP.pdf (Дата звернення 22.11.2021).
8. Хаджирадева С.К., Рачинський А. П., Васильєва О.І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв :
9. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Marianna M. Ruchkina, Nataliya B. Larina and Oksana O. Sakaliuk (2021). Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>.

ВАЛЕРІЯ СЛОБОДЯН,

студентка Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

VALERIIA SLOBODIAN,

student of the Kyiv Institute of Intellectual Property and Law of the National University «Odesa Law Academy»

Науковий керівник: **Валентин Дяченко**, к.е.н., доцент кафедри кібербезпеки, ІТ та економіки Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ У ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

IMPLEMENTATION OF MEDIATION TOOLS IN THE PRACTICE OF THE PUBLIC GOVERNANCE OF THE BUSINESS PROCESS

The dynamics of changes in entrepreneurial activity in martial law is studied. The main problems of the business since the beginning of the full-scale invasion have been identified, including the occupation of territories, the loss of shops or warehouses, disruptions in the work of logistics departments, and so on. It is emphasized that the basic regulatory function of the state is realized through the formation of the relevant regulatory framework in which all business entities operate. It is emphasized that the state regulation of business has always been aimed at establishing rational rules and principles that ensure the manageability, legality and rationality of business relations, as well as compliance with state and public interests in the functioning of business entities. It is noted that in the conditions of martial law in Ukraine there is an urgent need to prevent / prevent / level conflict situations. Mediation, as a type of alternative out-of-court, confidential, structured settlement of disputes with the mediator (mediator) is currently an effective, interactive method of resolving business conflicts.

Keywords: business process, mediation, public administration.

Бізнес (англ. business – справа, робота, заняття), як підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону, традиційно здійснюється суб'єктами господарювання з метою отримання прибутку. Під час війни та воєнного стану бізнесу знову прийшлося прилаштовуватися до нових умов, адже війна сповільнила/призупинила діяльність 85 % українських компаній, серед яких 1 % не планує подальшої діяльності, а 35 % очікують на кращі часи. Серед базових перепон – зменшення замовлень на 50 %, проблеми з логістикою – 29 %, нестача сировини – 21 %, не вистачає працівників – 17 %.

Основними проблемами для бізнесу з початку повномасштабного вторгнення є окупація територій, втрата магазинів чи складів, перебої у роботі відділень логістичних служб, тривала доставка тощо.

Основи регулювання господарської діяльності закладено у Господарському кодексі України, яким визначено загальні положення здійснення господарської діяльності (складовою якої є бізнес), основні напрями та форми участі держави в економічних відносинах, особливості захисту економічної конкуренції, встановлено правові засади здійснення підприємницької діяльності та некомерційної господарської діяльності.

Базова регуляторна функція держави реалізується через формування відповідного нормативно-правового поля, в якому господарюють всі суб'єкти бізнесу. Державне регулювання бізнесу завжди було спрямоване на встановлення раціональних правил та принципів, що забезпечують керованість, легальність та раціональність бізнес-відносин, а також дотримання державних та суспільних інтересів у процесі функціонування суб'єктів бізнесу [2].

З урахуванням сьогоденних викликів Українська влада ухвалила низку оперативних рішень для підтримки національної економіки в цілому та малого й середнього бізнесу зокрема. Важливим кроком було зниження податкового навантаження: 16 березня 2022 року Верховна

Рада України прийняла за основу та в цілому законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дій норм на період дії воєнного стану» № 7137-д [3], який зокрема передбачає, що сплата єдиного податку для суб'єктів підприємництва I та II групи стає добровільною.

В умовах воєнного стану в Україні гостро постає потреба попередження/запобігання/нівелювання конфліктних ситуацій. Проте, часом виникають обставини, при яких вирішити бізнес-конфлікт суб'єктам господарювання складно, тоді й виникає потреба залучення третьої сторони: представників органів центральної влади чи місцевого самоврядування, адвокатів, медіаторів, аудиторів тощо.

Саме медіація (*англ.* mediation – посередництво), як вид альтернативного позасудового, конфіденційного, структурованого врегулювання суперечок з залученням посередника (медіатора) наразі є ефективним, інтерактивним методом вирішення бізнес-конфліктів. Адже, головною особливістю медіаційних процедур є прийнятність отриманого результату для всіх сторін конфлікту/спору.

В Україні основними документами, що регламентують умови медіаційних процесів є Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації), затверджений наказом Міністерства соціальної політики України за №89 від 17.08.2016 р. [1] та Закон України «Про медіацію» [4] № 1875 - IX від 16.11.2021 р.

Серед основних переваг медіації у вирішення конфлікту/спору варто виокремити:

- економить час;
- передбачає врахування інтересів сторін конфлікту/спору;
- надає можливість впливати на процес та результат;
- забезпечує конфіденційність процедури;
- створює передумови для збереження/відновлення ділових взаємин з суб'єктами конфлікту/спору;
- сприяє запобіганню подібних конфліктів у майбутньому;
- гарантує виконання рішення (у випадку успішної медіації).

Окрім того, медіація сприяє розвантаженню судів, зокрема, примирення шляхом медіації можливе на будь-якій стадії судового процесу. На час проведення медіації судові провадження зупиняється. У разі досягнення примирення повертається 60% судового збору, сплаченого під час подання позову чи апеляційної/касаційної скарги.

Список використаних джерел:

1. Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>.
2. Дяченко Н. П., Дяченко В. С., Економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності в Україні. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.О. Хандій (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), В.Є. Куриляк та ін. Київ, 2020. 360 с. С.216-222.
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дій норм на період дії воєнного стану. Закон України від 16.03.2022 р. № 7137-д. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220552.html>
4. Про медіацію. Закон України № 1875 - IX від 16.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#top>.

НАЗАРІЙ СУСАК,

студент Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

NAZARII SUSAK,

student of the Kyiv Institute of Intellectual Property and Law of the National University «Odesa Law Academy»

Науковий керівник: **Наталія Дяченко**, к.н.держ.упр., доц. кафедри кібербезпеки, ІТ та економіки Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

МЕДІАЦІЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ СПОСІБ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

MEDIATION AS AN ALTERNATIVE WAY OF RESOLVING INTELLECTUAL PROPERTY DISPUTES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

The publication is devoted to the study of the basic provisions of the introduction of mediation as an alternative mechanism for resolving disputes over intellectual property rights in Ukraine. A review of scientific approaches to defining the concept of «mediation» and the effectiveness of its application in modern conditions. Categories of mediation and types of dispute resolution with the help of mediators in the field of intellectual property in Ukraine have been identified. The current state of legal support of mediation in the national legislation and the peculiarities of the implementation of mediation procedures in the national legislation of the EU member states are studied. It was emphasized that in order to intensify the processes of implementation of mediation mechanisms in the field of intellectual property in Ukraine, it is necessary to provide training for relevant specialists who have professional knowledge in the field of intellectual property. It is emphasized that conducting trainings and short-term seminars will help increase legal education and professionalism of mediators.

Keywords: mediation, mediator, sphere of the intellectual power.

Становлення засад інформаційного суспільства, розвиток цифрових технологій, обмін інформацією та надання послуг через мережу Інтернет сприяють інтенсифікації тенденцій розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні [2].

Тривале співробітництво України з ЄС вплинуло на формування комплексних механізмів, послідовне та ефективне використання яких є основою для трансформації всіх суспільних сфер, упровадження європейських стандартів та зростання суспільної довіри до органів публічної влади.

Перспективи України щодо інтегрування в ЄС обумовлюють:

- потребу приведення національного законодавства до міжнародних стандартів, у сфері захисту прав інтелектуальної власності у тому числі;
- здійснення реформи у зазначеній сфері шляхом упровадження механізмів медіації, адже спеціальні закони про процедуру медіації прийнято, зокрема, у Норвегії у 1991 році, у Швейцарії – 2002 р.

Закон України «Про медіацію» [3], оприлюднений у «Відомостях Верховної Ради» № 7 2022 р. визначає правові засади й порядок здійснення медіації, її принципи, статус медіатора, вимоги до його підготовки тощо.

Зокрема, у законі зазначено, що договір про проведення медіації – це угода про надання послуг медіації («позасудової, добровільної, конфіденційної, структурованої процедури»), укладена сторонами можливого/наявного конфлікту (спору) та медіатором («спеціально підготовленою, нейтральною, незалежною, неупередженою фізичною особою) у погодженій ними усній/письмовій формі, яка відповідає вимогам закону.

Медіація, як добровільне волевиявлення сторін спору/конфлікту інтересів залучити незалежну сторону з метою позасудового його вирішення, передбачає неупередженість медіатора та дотримання ним правил нерозповсюдження конфіденційної інформації. Управління процесом медіації відображено на рис. 1. З метою сприяння становленню, використанню та поширенню медіації, як ефективного підходу до вирішення та трансформації конфліктів у різних сферах життя 20.08.2014 року заснована Громадська організація «Національна асоціація медіаторів України» [1].



Рис. 1. Управління процесом медіації

Спори у сфері інтелектуальної власності, які можна вирішити за допомогою медіації, розподіляються на декілька категорій:

- спори, що виникають між суб'єктами права інтелектуальної власності та користувачами у зв'язку з неналежним дотриманням умов договорів щодо розпорядження майновими правами;
- спори, що виникають у процесі надання правовласником третім особам дозволу використовувати об'єкти інтелектуальної власності;
- конфлікти, що виникають при використанні об'єктів інтелектуальної власності без згоди правовласника.

За допомогою медіації можливо вирішувати спори щодо:

- порушень прав інтелектуальної власності;
- ліцензування та передачі прав інтелектуальної власності;
- права власності на винахід тощо

Закон України «Про медіацію» безумовно сприяє формуванню у суспільстві культури вирішення спорів/конфліктів інтересів, як альтернативи судовим процесам. Однак, з метою інтенсифікації процесів упровадження механізмів медіації у сфері інтелектуальної власності в Україні, необхідно забезпечити підготовку відповідних спеціалістів, які володіли б фаховими знаннями у сфері інтелектуальної власності.

Київський інститут інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія» – єдиний в Україні заклад вищої освіти, який готує саме таких спеціалістів.

Медіатори мають володіти також аналітичними навичками, компетенціями, налагоджувати комунікаційні зв'язки та знаннями з основ психології розв'язання спорів. А відтак, з метою забезпечення ефективності діяльності інституту медіації в умовах сучасних викликів необхідно:

- сприяти обміну досвідом медіаторів, зокрема шляхом виступів в ЗМІ, проведення публічних зустрічей, круглих столів, конференцій тощо
- організовувати проведення тренінгів та короткострокових семінарів, участь в яких сприятиме підвищенню правової освіти та професіоналізму медіаторів.

Список використаних джерел:

1. Громадська організація «Національна асоціація медіаторів України». URL: <http://namu.com.ua/ua/info/namu/>.
2. Дяченко Н. П., Дяченко В. С. Аналіз основних тенденцій розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні. Економічний вісник Донбасу. № 1(63) 2021. С.123-128.
3. Про медіацію. Закон України № 1875 - IX від 16.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#top>.

ВЯЧЕСЛАВ ТАРАСЕНКО,

магістр Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VYACHESLAV TARASENKO,

master of the Institute of International Relations of Taras Shevchenko Kyiv National University

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ У ВРЕГУЛЮВАННІ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ

CURRENT TRENDS IN THE APPLICATION OF MEDIATION TOOLS IN THE SETTLEMENT OF INTERNATIONAL CONFLICTS

Social relations in the modern world flow mainly in the space of political discourse, where socio-political conflicts, crises, and wars unfold. In real time, we often observe how the process of communication, discussion, discussion, debate, and other forms of implementation of political discourse becomes a prerequisite or even the cause of social tension, its escalation and aggravation. Political conflict can, in turn, spill over into social, cultural, religious, ethnic and other spheres, as well as cause real clashes between people, where there are already significant human casualties. In the conditions of the emergence of political conflicts, the inability of its participants to dialogue and negotiations causes the formation of negative consequences in the form of an unresolved conflict and the unfolding of a political crisis, military actions.

Keywords: European Commission, justice, mediation, alternative dispute resolution, alternative dispute resolution models.

Політична криза, в свою чергу, означає зупинку у функціонування політичних інститутів або їх неефективне функціонуванні, а також розрив давніх зв'язків та відносин, руйнування норм та правил політичного життя [1, с. 123]. Саме тому, в політичних конфліктах, кризових відносинах, відносинах, що містять суттєві протиріччя, які і провокують конфлікти як зіткнення політичних інтересів між політичними акторами, надзвичайно важливим є застосування медіації для формування спільних, узгоджених, врегульованих рішень.

Зважаючи на складність і багатовимірність політичної сфери, традиційно розрізняють: внутрішньополітичні і зовнішньополітичні (міждержавні) конфлікти; конфлікти тоталітарних і демократичних політичних систем; конфлікти інтересів (статусні та ролеві); конфлікти цінностей та ідентифікації.

Кожному з цих видів політичних конфліктів притаманні свої особливості, а відтак види медіації та характер технологій вирішення спорів вирізняється своєю різноманітністю методів. Доцільно наголосити, що серед видів політичної медіації виділяють: в залежності від того, хто виступає в ролі медіатора – медіація держав, медіація між урядовими та неурядовими організаціями; за юридичним статусом – це формальна, чітко закріплення статусу медіатора та процедури медіації на законодавчому рівні, - неформальна – перевагою є те, що вона не пов'язує сторони будь-якими обов'язками і перешкоджає появі тупикової ситуації. Однак, в цьому випадку значним недоліком є відсутність закріпленого, унормованого статусу, що в свою чергу, понижує ступінь впливу такого медіатора як на процес, так і на результат врегулювання політичних конфліктів.

Звідси, умовно процедуру політичної медіації можна поділити на несудову, досудову і судову, яка може проводитись:

- в несудовому порядку – у випадках коли у конфліктуючих сторін виникли ускладнення у врегулюванні спору, а наміру звертатись в суд у них немає;
- в досудовому порядку – на основі внесеної в договір або в інше юридично-обов'язкове рішення, висновок між учасниками спору, необхідності врегулюванні розходжень шляхом застосування процедури медіації;
- в рамках судового процесу – у випадку коли сторони мають право на будь-якій стадії судового процесу перервати процес і звернутися до процедури примирення, а суд зобов'язаний запропонувати сторонам процедуру медіації [1, с. 128].

Враховуючи вищезазначені особливості медіаційної процедури, врегулювання політичних конфліктів та криз за допомогою медіації в сучасному світі є чи не найбільш запитаними способами вирішення політичних відносин, що приносять видимі результати. Для досягнення позитивних результатів, необхідно правильно визначитись з медіатором – посередником, який був би у змозі ліквідувати конфлікт. В цьому випадку медіаторами можуть бути окремі політики, державні інститути, суспільна думка, міжнародні організації

Так, успішним прикладом застосування медіації як способу вирішення міжнародного та внутрішньодержавного конфліктів є Кемп-Девідські угоди підписані в 1978 році ізраїльським прем'єр-міністром Менахемом Бегіном і президентом Єгипту Анваром Садатом у Кемп-Девіді, Меріленд, США, у присутності американського президента Джиммі Картера, який виконував роль міжнародного посередника свого роду політичного медіатора. Підписані представниками конфліктуючих сторін угоди стосувались виводу ізраїльських військ з території Синаї, який завершився до 1982 року, і створення на територіях західного берега ріки Йордан і в секторі Газа палестинського самоврядування.

У Нідерландах активно застосовують медіацію при врегулюванні податкової системи та сплаті податків. Для держави регулювання цієї галузі є вкрай важливим, в зв'язку з чим в подоланні конфліктів між податковими службами і громадянами використовується альтернативний спосіб вирішення спорів. Цю тенденцію позитивно оцінюють обидві сторони конфлікту і її результатом є урегулювання спорів такої категорії у 80 % випадках взаємоприйнятним рішенням. Тобто сторони дійшли згоди, в зв'язку з чим не було потреби передавати справи до суду. Опитування сторін про ставлення до медіації показали, що приблизно 90 % опитаних громадян говорили про те, що в подібних випадках знову проходили б цю процедуру, а не зверталися до суду. Те ж саме визнають 67 % податкових інспекторів. Додатковим аргументом на користь медіації є той факт, що послуга, яку пропонує податкова служба з медіації для суб'єктів є безкоштовною і її фінансує бюджет [2, с. 343].

Основним аргументом на користь медіації який приводять голландські експерти, є дані, про те, що на кожному випадку, де застосовується процедура медіації, держава економить в середньому від 20 до 50 тис. євро.

У Великобританії за допомогою медіації намагаються вирішувати конфлікти, пов'язані з проведенням маршів у Північній Ірландії, де посередництво є чи не єдиним виходом у вирішенні конфліктів, найчастіше ірраціональних і емоційних, коли сторони навіть не зацікавлені у розв'язанні проблеми. У цьому випадку посередником може бути особа, яка викликає довіру і повагу двох сторін, і допоможе у налагодженні діалогу [2, с. 346].

Вивчення європейського досвіду вирішення конфліктів альтернативними методами, аналіз впровадження процедури медіації в національному законодавстві держав-членів ЄС дає змогу виокремити деякі їх головні підходи до регулювання процедури медіації.

В Австрії, наприклад, з метою сприяння процедури медіації з боку держави, забезпечення правової визначеності, потреби розрізнення медіації від професійних юридичних послуг, захисту прав споживачів законодавство містить детальні правові норми щодо реєстру медіаторів, самоврядної організації медіаторів, прав та обов'язків зареєстрованих медіаторів, припинення перебігу строку позовної давності, професійної підготовки медіаторів.

В Німеччині законодавець імплементував Директиву ЄС 2008/52/EWG в національне законодавство і прийняв Закон про сприяння медіації та іншим методам врегулювання спорів, який передбачав стандартну позасудову і судову медіацію. Знову ж таки на прикладі податкової системи, порядок врегулювання конфлікту відбувався наступним чином. Першим кроком був протест до інстанції, яка прийняла рішення, протягом одного місяця з моменту повідомлення. Дана інстанція намагалася вирішувати проблему в неофіційному порядку, відкрито обговорювати справи з платниками податків, в результаті чого 60–90 % протестів зникали під час цієї дискусії. Коли справа не вирішувалась на даному етапі, вона направлялась безпосередньо до апеляційної інстанції, яка була на тому ж ієрархічному рівні, що й інші підрозділи Податкової служби, і чия єдина функція полягає в розгляді апеляційних скарг [3, с. 11].

В окрему категорію варто виділити такий вид конфліктів як збройно-політичні. По своїй природі є найбільш небезпечними та непередбачуваними з огляду на формування та перетікан-

ня. Нині Україна захищає свій суверенітет, незалежність, національну культуру та ідентичність у відкритій війні з країною-сусідом, РФ, яка шляхом воєнних дій намагається знищити нашу державу та наші національні цінності. В ролі медіатора в даних відносинах найчастіше виступають такі міжнародні організації як Організація Об'єднаних Націй (далі – ООН), Організація з безпеки і співробітництва в Європі (далі – ОБСЄ), регіональні організації, поважні лідери держав. Їхня діяльність носить надзвичайно багатоплановий характер і тому може розглядатися як окремий метод врегулювання збройно-політичних конфліктів. Діяльність медіаторів з використанням методів процедури медіації ефективна тільки тоді, коли є об'єктивна основа для компромісу між конфліктуючими сторонами. Такою є баланс сил між ними. Тому способи, які використовує медіатор в того роду конфліктах, повинні бути в змозі вплинути на зміну балансу сил між протидіючими сторонами. В літературі в ролі таких способів зазначають підтримку і санкції, однак медіатор повинен мати владні повноваження, повагу і авторитет до своєї особи і при цьому бути неупередженим, нейтральним, незаангажованим і не застосовувати жодних дій, окрім посередництва в переговорах [3, с. 13].

Прикладом застосування медіації в збройно-політичному конфлікті є події навколо суперечки Косова з Сербією де посередниками виступають верховна представниця Європейського Союзу з питань зовнішньої та безпекової політики Федеріка Могеріні та дипломатка, представниця зовнішньополітичної служби Європейського Союзу Ангеліна Айхгорст.

Ми бачимо, що проблеми політичних конфліктів та пошук їх врегулювання завжди були в тій чи іншій мірі актуальним в міжнародній практиці. Не оминувало це і Україну, в якій на всіх етапах розвитку загострювались політичні конфлікти з РФ, які здійснювали не просто помітний, а, як правило, вирішальний вплив на історію держави. Війни, революції, боротьба за владу, боротьба за власність, міжособистісні і міжгрупові конфлікти, міжпартійна боротьба – основні причини, які своїми негативними наслідками сприяли і сприяють на разі, до пошуку ефективних шляхів вирішення політичних конфліктів з метою уникнення загибелі людей та підтримки безпеки громадян та держави загалом.

Враховуючи вищевказане, з огляду на сучасні тенденції застосування медіації при вирішенні політичних конфліктів в міжнародній практиці та Україні, наша держава також частково використовує альтернативні способи врегулювання конфліктів, що застосовувалися в інших державах. Однак, агресія ворога, РФ, що проявляється нині в знищенні мирного населення, дітей, жінок, засвідчує, що застосування медіації на цьому етапі воєнних дій поки що неможлива.

Таким чином, на сучасному етапі медіація є чи не найбільш запитаним способом врегулювання відносин, який приносить видимі результати. Зазначена модель врегулювання конфліктів передбачає умови добровільності та самовизначення політичних акторів, які мають максимальну автономію у прийнятті рішень та прагнуть задовольнити свої інтереси шляхом ефективних переговорів та прийняття виважених спільних рішень. Підтвердженням застосування процедури медіації при вирішенні конфліктів є міжнародна практика та формування тенденцій її імплементації в Україні.

Список використаних джерел:

1. Полянська В. Ю. Медіація політичних конфліктів як інструмент гармонізації політичних відносин / В. Ю. Полянська // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса. – 2014. – Вип. 4–5. – С. 121–129.
2. Нельсон Р. Мировые достижения в области разрешения конфликтов / Р. Нельсон // Третейский суд. – 2000. – № 6. – URL: <http://www.arbitrage.spb.ru/jts/2000/6/art07.html>. (дата звернення -11.09.21).
3. Батрименко О. В. Особливості сучасних збройно–політичних конфліктів : Автореф. дис. канд. політ. наук / О. В. Батрименко; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2006. – 18 с.
4. Росенко М. Політичні конфлікти в Україні [Електронний ресурс]/ Марія Росенко// Віче. 2009. №16. -URL: <http://www.viche.info/journal/1596/>.(дата звернення - 03.09.21).

КОСТЯНТИН ТКАЧЕНКО,

магістр Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KONSTANTIN TKACHENKO,

Master of the Institute of International Relations Taras Shevchenko Kyiv National University

ВИМОГИ ДО МЕДІАТОРА ЯК НЕУПЕРЕДЖЕНОЇ ТРЕТЬОЇ ОСОБИ У ВРЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

REQUIREMENTS FOR THE MEDIATOR AS AN IMPARTIAL THIRD PARTY IN THE SETTLEMENT OF CONFLICTS AT THE INTERNATIONAL LEVEL

The role of the mediator, as an impartial third party, is to assist the parties voluntarily participating in the mediation process in reaching a mutually acceptable and effective solution. This solution should serve the mutual satisfaction of the interests of the conflicting parties without differentiation into winners and losers. A successful result and the win of all parties to the conflict is the main task of the mediator.

In accordance with the European Code of Conduct for Mediators, developed by an initiative group of practicing mediators with the support of the European Commission, were adopted at a conference in Brussels on June 2, 2004. Their features will be discussed in the article.

Keywords: European Commission, justice, mediation, alternative dispute resolution, alternative dispute resolution models.

Роль медіатора як неупередженої третьої сторони полягає у сприянні сторонами, які добровільно беруть участь у процедурі медіації, при виробленні ними взаємоприйнятної та ефективного рішення. Це рішення повинно служити взаємному задоволенню інтересів конфліктуючих сторін без диференціації на переможців і переможених. Успішний результат і виграш усіх сторін конфлікту - є основним завданням медіатора.

Відповідно до Європейського кодексу поведінки для медіаторів, який було розроблено ініціативною групою практикуючих посередників за підтримки Європейської Комісії і прийнято на конференції в Брюсселі 2 червня 2004 року медіатор:

- повинен бути компетентним і мати необхідні знання у сфері медіації;
- перш ніж приймати пропозиції виступити медіатором, повинен переконатися в тому, що він має достатній досвід роботи і компетентність для проведення медіації;
- не повинен діяти без попереднього з'ясування всіх обставин, які можуть або могли б вплинути на його незалежність чи викликати конфлікт інтересів;
- завжди повинен діяти абсолютно об'єктивно по відношенню до кожної зі сторін, з повагою до процесу медіації;
- повинен переконатися в тому, що сторони розуміють особливості процесу медіації, роль медіатора та свої ролі в цьому процесі;
- повинен конфіденційно зберігати всю інформацію, отриману в ході медіації або пов'язану з нею [1].

Під час проведення процедури медіатор повинен вміти виконувати ряд спеціальних функцій та бути:

1. Неупередженим організатором. Як організатор процесу медіації медіатор має:

- забезпечувати конструктивне ведення переговорів.
- допомагати у встановленні основних правил, на яких базуватимуться процедурні угоди;
- визначати тон процесу;
- допомагати сторонам у досягненні процедурних угод;
- створювати умови для встановлення коректних відносин між сторонами;
- утримувати сторони в межах правил ведення договірної угоди;
- забезпечувати й підтримувати психологічне задоволення кожної зі сторін ходом та результатами переговорного процесу.

2. **Активним слухачем.** Має слухати і чути, йому необхідно розуміти як змістовну, так і емоційну складову взаємозв'язків між сторонами. Активне слухання включає в себе:

- забезпечення зворотного зв'язку між сторонами з тим, щоб упевнитися, що одна сторона почула і зрозуміла те, що говорить інша;
- відокремлення емоційних чинників від змістовних питань конфлікту;
- пошук і розкриття істинних інтересів сторін;
- відокремлення питань, не пов'язаних з реальними інтересами сторін, від проблем, пов'язаних з інтересами сторін;
- забезпечення можливості конфліктуючим сторонам зрозуміти їхні позиції;
- визначення моментів відчуття сторонами несправедливості або примушення до угоди;
- розуміння того, коли сторонам потрібно більше інформації, консультацій або надання часу для обмірковування проблем.

3. **Активним «детективом» та оцінювачем конфліктів.** Ця функція полягає у перевірці інформації якою діляться сторони між собою, та яку надають безпосередньо медіатору. В ході виконання цієї функції, медіатор повинен:

- вивчити та проаналізувати наявні документи, досьє або газетні статті, що є у його розпорядженні;
- визначити участь і поведінку протидіючих сторін у попередніх конфліктах;
- окреслити позиції сторін у процесі попередніх розмов;
- активно спостерігати за діями сторін під час дискусій з процедурних питань.

4. **Генератором ідей.** Медіатор зобов'язаний допомогти протидіючим сторонам знайти інші рішення, які, зрештою, можуть врятувати репутацію сторін. Він може бачити альтернативні варіанти вирішення суперечок, однак він не може їх нав'язувати сторонам. Його засобом спонукання до дій може бути стимулювання сторін до пошуку виходу, шляхом наведення плюсів для кожного учасника переговорів у разі прийняття спільних рішень.

5. **Розширювачем ресурсів.** Медіатор має забезпечувати учасників спору інформацією або допомагати їм у пошуку потрібної інформації. Вся надана інформація повинна являти собою тільки дійсні факти і не залежати від побічної інформації, уточнень, інтерпретацій або якихось сторонніх результатів.

6. **Помічником у виробленні сторонами остаточних домовленостей.** Виконуючи цю функцію, медіатор повинен упевнитися, що конфліктуючі сторони точно і ясно розуміють усі умови угоди про врегулювання конфлікту. Крім того, сторони повинні повністю погоджуватися з умовами угоди і бути здатними виконати свою частину домовленостей. Роль медіатора - не просто допомогти сторонам домовитися, а й поклопотатися про те, щоб ці домовленості були надійними та довгостроковими.

7. **Наставником, який навчить сторони правилам ведення партнерських переговорів.** У цій функції медіатор має навчити сторони мислити, діяти і вести переговори з установкою на співпрацю. Більшість учасників конфлікту не знає, як вести переговори з установкою на співпрацю, і потребує навчання та допомоги при виробленні й пошуку рішень, які задовольняли б як власні інтереси так і інтереси іншої сторони.

8. **Охоронцем психологічного клімату.** Ця функція тісно пов'язана з функцією організатора процесу і полягає в тому, щоб підтримувати конструктивну взаємодію між сторонами [3, с. 42].

До основних принципів поведінки медіатора, якими потрібно володіти відносять:

а) **Чесність** - медіатор повинен діяти відкрито і чесно у всіх професійних і ділових взаєминах. Принцип чесності також передбачає чесне ведення справ і правдивість. Також він зобов'язаний дотримуватися ділової етики і переконувати сторони спору в користь етичних методів ведення справ в конфліктних ситуаціях.

б) **Об'єктивність** - медіатор не повинен допускати, щоб упередженість, конфлікт інтересів, або інші особи впливали на об'єктивність його професійних суджень. Він може виявитися

в ситуації, яка здатна пошкодити рівень його об'єктивності, а тому, слід уникати таких відносин, і в разі наявності підстав попередньо відмовлятися від ведення медіаційного процесу.

в) Компетентність і належна ретельність - медіатор зобов'язаний постійно підтримувати свої знання та навички на рівні, який забезпечить надання клієнтам або роботодавцям кваліфікованих професійних послуг, заснованих на новітніх досягненнях практики і тенденціях сучасного законодавства. При наданні професійних послуг він повинен діяти з належною ретельністю і відповідно до встановлених технічних та професійних стандартів. Кваліфікована послуга щодо проведення процедури медіації передбачає наявність обґрунтованого судження щодо застосування професійних знань і навичок в процесі надання такої послуги. Забезпечення професійної компетентності можна розділити на два самостійні етапи:

- досягнення належного рівня професійної компетентності;
- підтримання професійної компетентності на належному рівні.

Підтримка професійної компетентності вимагає постійної обізнаності та розуміння відповідних технічних, професійних і ділових нововведень. Підвищення професійної кваліфікації необхідне для розвитку і підтримки вмінь і навичок, які дозволяють медіатору компетентно працювати в професійному середовищі [3].

Медіатор також повинен мати на увазі необхідність дотримання конфіденційності інформації всередині професійного середовища. Посередник має докладати усіх заходів для того, щоб особи, які працюють під його керівництвом, і особи, від яких він отримує консультації або допомогу, з належною повагою ставилися до його обов'язку дотримуватися конфіденційності інформації.

Необхідність дотримуватися принципу конфіденційності зберігається навіть після закінчення відносин між медіатором і стороною спору або посередником і посередником. Змінюючи місце роботи або приступаючи до роботи з новим клієнтом медіатор має право використовувати попередній досвід, однак він не повинен використовувати або розкривати конфіденційну інформацію, зібрану або отриману в результаті професійних або ділових відносин [4, с. 73].

Вимоги до медіатора є загальними вимогами до зовнішніх медіаторів, крім того, якщо йдеться про судових медіаторів, зазначена особа також має виконувати обов'язки судді компетентного суду. У кожному конкретному спорі медіатор повинен бути уповноважений сторонами на проведення зазначеної процедури, а його статус може бути таким (рис. 1).



Рис. 1. Вимоги до особи медіатора

Побудовано автором за джерелом [2, с. 219-222].

Отже, для просування медіації діяльність медіатора має бути професійною, тобто медіатор має бути фахівцем, особою з досвідом примирення. Європейський кодекс поведінки медіаторів вимагає компетентності медіатора, а це означає, що медіатори повинні бути компетентними та знайомими з процедурою медіації. Це включає відповідне навчання, постійне оновлення знань та посередницькі практики відповідно до стандартів та принципів акредитації.

Список використаних джерел:

1. Европейский кодекс поведения для медиаторов. – URL: mediacia.com/files/Documents/Code_of_Conduct.pdf. (дата звернення -21.07.21).
2. Навчально–методичний посібник «Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально–педагогічний аспект». – [Навч– метод. посібник] / К.: ФОП Стеценко В.В. –2016.
3. Picard C. The many meanings of médiation: a sociological study of médiation in Canada: Doctoral Dissertation. 321p. URL: <http://carleton.ca/law/wp-content/uploads/Cheryl-Picard-Dissertation-2000.pdf>, с. 39] (дата звернення - 15.06.22).
4. Lund M. E. A focus on emotion in mediation training. Family & Conciliation Courts Review. 2000. Vol. 38 (1). P. 62 – 69.

СВІТЛАНА ХАДЖИРАДЕВА,

докторка наук з державного управління, професорка, заступник директора – керівник Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби

SVITLANA KHADJIRADEVA,

deputy director - head of the Center evaluation of candidates for positions civil service, doctor of public administration, professor

<https://orcid.org/0000-0002-2256-2579>

МЕДІАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

MEDIATION COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY GLOBALIZATION CHALLENGES

Consideration of the issue of the development of the newest civil service and its elements through the prism of the concept of global professional qualifications shows a gap between the existing objects in the global environment and their mental reflection in the minds of the civil service personnel of Ukraine. That is, at the worldview, value, and motivational levels of the personality of civil servants, it is predicted that there will be no emphasis on the globally oriented components of professional qualifications. In other words, the latter are not positioned as a professional and personal resource for work in conditions of global changes and challenges.

Objectively, the importance and necessity of the development of global professional qualifications of civil servants is determined by the new mission and role of the national system of public administration and public service in the conditions of global challenges, rapid changes in geopolitical scenarios and the vulnerability of key global players. Therefore, it is the global professional qualifications of domestic civil servants that serve as the foundation for effective interaction and cooperation of the state of Ukraine in a multicultural global environment. In this context, the mediating competence and mediating culture of modern civil servants, as well as their competence in providing mediation services, is of particular importance.

Keywords: professional qualifications, civil servants, national systems of public administration and public service, global challenges, mediation competence and mediation culture, mediation services.

Розгляд питання розвитку новітньої державної служби та її елементів через призму концепту глобальні професійні кваліфікації показує розрив між існуючими об'єктами у глобальному середовищі й та їх ментальним відображенням у свідомості персоналу державної служби України. Тобто на світоглядному, ціннісному та мотиваційному рівнях особистості державних службовців прогнозується відсутність акценту саме на глобальне орієнтованих складових професійної кваліфікації. Інакше кажучи, останні не позиціонуються у якості професійно-особистісного ресурсу для роботи в умовах глобальних змін та викликів.

Об'єктивно, що важливість та необхідність розвитку глобальних професійних кваліфікацій державних службовців зумовлена новою місією та роллю національної системи державного управління та державної служби в умовах глобальних викликів, швидкої зміни геополітичних сценаріїв і вразливості ключових глобальних гравців. Тому саме глобальні професійні кваліфікації вітчизняних державних службовців слугують фундаментом ефективної взаємодії та співпраці держави Україна у мультикультурному глобальному середовищі. Особливе значення в цьому контексті набуває медіативна компетентність та медіативна культура сучасних державних службовців, а також їхня компетенція щодо надання послуг з медіації.

Надання послуг з медіації здійснюється в межах актів європейського співтовариства щодо медіації; діючих законодавчих актів України про застосування медіації, зокрема Закону України «Про медіацію» від 16.11.2021 року № 3504 [1], Наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва (медіації)» від 17.08.2016 № 892 [2] тощо.

Зауважимо на послугах з медіації, що можуть надаватися у сфері публічного управління та адміністрування:

- вирішення проблемних ситуацій у процесі організації та проведення переговорів;

– вирішення організаційних конфліктів, зокрема конфліктів, які перебувають у системі координат «політика – влада – бізнес – громадськість», «начальник – підлеглий», «старший – молодший», «корпоративна поведінка» тощо;

– вирішення конфліктів, що пов’язані з проявом мобінгу, булінгу, хейзингу, сталкінгу, харасменту, аутиingu тощо;

– проведення процедур примирення (медіації) в різних спорах (комерційних, сімейних, шкільних, житлових тощо), в тому числі і тих, що знаходяться в суді;

– консультування з питань попередження та мирного врегулювання спорів представників соціономічної сфери (юристи, вчителі, державні службовці, поліцейські, медичні, соціальні працівники та інші громадяни);

– розробка та проведення тренінгів і семінарів з питань ефективного врегулювання спорів;

– сприяння погодженню умов угод і профілактиці конфліктів в організації;

– проведення наукових досліджень у сфері комунікації, медіації та переговорів;

– підготовка експертних висновків, зокрема щодо медіації і фасилітованого діалогу в соціо-політичній сфері; взаємодії органів судової системи, правоохоронних органів, інших державних органів та інститутів громадянського суспільства, які впроваджують медіацію; соціального впливу медіації і діалогів на трансформаційні процеси українського суспільства; розробки та експертизи проєктів нормативно-правових актів тощо.

Варто зауважити, що в цьому році нами започатковано Pro bono практики (від лат. pro bono publico, дослівно для суспільного добра) – це послуги, які надаються добровільно і безкоштовно, для користі громади, особливо для тих осіб, які не мають коштів для оплати цих послуг.

Список використаних джерел:

1. Про медіацію: закон України від 16 листопада 2021 р. № 3504. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2021/11/16/7314177/> (дата звернення – 16.08.2022).

2. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва : Наказ Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892 від 16.11.2021 року № 3504

ЛОРА ХВОРОСТИНА,

*провідний спеціаліст відділу науково-методичної та експертно-аналітичної діяльності
Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби*

ТЕТЯНА ФЕДОРЕНКО,

*кандидатка наук з державного управління, начальник відділу науково-методичної та
експертно-аналітичної діяльності Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад
державної служби*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL ETHICS STANDARDS OF CIVIL OFFICERS IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Public trust in public servants is a fundamental condition for effective public administration. The quality and efficiency of public administration also depend on the moral standards of behavior of civil servants. In this regard, the analysis of problems related to professional ethics in the civil service system seems extremely relevant.

The civil service, as an institution of the state, should be a guarantor of the construction of a legal state, solve the problems of social stabilization, economic development, and the improvement of societies. Today, the ethics of a public servant occupies an increasingly prominent place in discussions about indicators of quality public administration. The authors of the article pay special attention to the development of mechanisms for improving the existing ethical principles and values in the civil service system in connection with the need to overcome the above-mentioned crisis phenomena in modern Ukrainian society and the formation of a modern competitive state.

Keywords: Public trust, professional ethics, civil servants, efficiency of public administration, moral standards of behavior.

Суспільна довіра до державних службовців є фундаментальною умовою ефективного державного управління. Якість і ефективність державного управління в тому числі залежать і від моральних стандартів поведінки державних службовців. У зв'язку з цим, аналіз проблем, що стосуються професійної етики в системі державної служби видається вкрай актуальним.

Державна служба, як інституція держави, має бути гарантом побудови правової держави, вирішувати проблеми соціальної стабілізації, економічного розвитку, оздоровлення суспільств. Сьогодні етика державного службовця займає дедалі помітніше місце у дискусіях про індикатори якісного державного управління [1]. Особливого значення набуває розробка механізмів вдосконалення існуючих етичних принципів і цінностей у системі державної служби у зв'язку з необхідністю подолання вищевказаних кризових явищ в сучасному українському суспільстві та формування сучасної конкурентоспроможної держави. Представники громадянського суспільства вважають, що етичні стандарти державних службовців занепадають, у зв'язку з цим виникають питання прояви неправомірної поведінки з боку тих, кому було довірено охороняти суспільні інтереси. Для захисту основ демократії у всьому світі спостерігається рух по відновленню довіри до державних інститутів тому, державні службовці змушені реагувати на ці трансформації та відмовитися від застарілих методів діяльності. Порушуючи неетичними діями довіру громадян державні службовці тим самим підривають основи інституцій, які лежать в основі нашої демократії і мають нести відповідальність перед суспільством. У зв'язку з потребою українського суспільства в формуванні конкурентоспроможної державної служби, особливого значення набуває модернізація існуючих етичних принципів і цінностей у системі державної служби.

Державні службовці, працюючи для покращення життя громадян своєї країни, мають усвідомлювати, що їх поведінка на державній службі заснована на універсальних етичних засадах, а не на суб'єктивній моралі[2].

Розробка та вдосконалення стандартів етичної поведінки у контексті діяльності державних службовців, враховуючи зростаючий рівень взаємодії між приватним та державним секторами, стали обов'язковою складовою реформи державної служби в Україні. Конфлікт інтер-

есів, тобто протиріччя між приватними інтересами чиновника та інтересами служби, наявність якого може вплинути на об'єктивність та неупередженість прийняття рішення, вчинення або утримання від скоєння відповідних дій під час його службової діяльності, розглядається як один із факторів, що сприяють розвитку корупції. В Україні правове регулювання та запобігання конфлікту інтересів зафіксовано у Законі України «Про запобігання корупції». Відповідно до основ законодавства механізми запобігання конфліктам інтересів або їх врегулювання мають бути спрямовані на пошук балансу через виявлення ризиків, заборону неприйнятних форм конфліктів, адекватне управління конфліктними ситуаціями[3].

Зрілість суспільства визначається тим, наскільки вкорінені у його життєдіяльність вищі моральні цінності, тому дотримання державними службовцями принципів професійної етики є актуальною проблемою сьогодення. Особлива актуальність етики державної служби обумовлена тим, що питання етики, норм і правил поведінки державних службовців частково регулюється окремими положеннями різних нормативних актів.

Констатуючи ставлення державних службовців до основоположних принципів професійної етики, на наш погляд, є усвідомлення ними, що для оцінки етичності їх поведінки необхідні вищі стандарти, ніж звичайні моральні норми, оскільки державні службовці можуть перевищувати свої повноваження і зловживати владою. На нашу думку, значимість етичних аспектів діяльності державних управлінців суттєво зростає в процесі побудови правової, демократичної, соціальної держави. Домінуючими факторами продуктивних суспільних взаємодій, особливо під час військового стану, стають довіра громадян до влади, спроможність державних управлінців ефективно та відповідно до етичних норм виконувати своє соціальне призначення.

Державні службовці розуміють, що вони несуть пряму відповідальність перед громадянами та своєю країною. Нові способи ведення державних справ створюють ситуації, коли державні службовці повинні отримувати практично орієнтовані знання та бути підготовленими для вирішення низки практичних питань в сфері етики навіть у випадках відсутності інструкцій про те, як вони мають діяти. Розробка нових та вдосконалення існуючих стандартів етичної поведінки у контексті діяльності державних службовців, враховуючи зростаючий рівень взаємодії між приватним та державним секторами, стали обов'язковою складовою реформи державної служби в Україні[4].

Одна з найважливіших передумов соціальної ефективності держави, один з головних напрямків реформування державної служби є врегулювання діяльності службовців на рівні цінностей та етики. Питання вдосконалення етики державного службовця постійно продовжують виникати, тому вивчення етики державного службовця як одного з найважливіших чинників є нагальною потребою, що впливає на ефективність роботи державної служби[4].

Узагальнюючи вищевказане ми вважаємо, що змінити ситуацію можна шляхом підвищення ефективності державного апарату, запобіганням лобіювання вузьких інтересів на державній службі, впровадження ефективних механізмів контролю з боку громадянського суспільства за діяльністю посадових осіб. На нашу думку, це можливо лише при докорінних змінах двох ключових напрямків: у сфері професійної соціалізації державних службовців та становлення сучасної організаційної інфраструктури управління етикою в державній службі.

В етичних правилах державних службовців одночасно враховуються і загальнолюдські, і специфічні якості їхнього морального вигляду. Їхня професійна чесність і надійність створюють основи для суспільної довіри, будучи індикатором професійної придатності до державної служби як виду діяльності [2]. Але іноді відбуваються ситуації, коли порушуються існуючі етичні та правові стандарти. Для вирішення таких завдань, особливу увагу слід приділити підготовці спеціальних практичних програм навчання з етики, які мають ґрунтуватися на реальних прикладах діяльності державної установи. В реальності питання вдосконалення етики потребують постійно глибокого аналізу. У той же час, багато країн приходять до висновку, що системи, які зазвичай регулювали і спрямовували поведінку державних службовців, часто вступають у суперечність з висунутими до них вимогами та виявляються недостатніми для

нових управлінських ролей. Ці нові ситуації створюють дилеми, які потрібно вирішити, і які вимагають детального етичного аналізу та морального обґрунтування.

Список використаних джерел:

1. Василевська Т.В. Особистісні виміри етики державного службовця: моногр. / Т.В. Василевська. – К.: НАДУ, 2008. – 336 с.

2. Про затвердження загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 року № 158, із змінами і доповненнями, внесеними наказом Національного агентства України з питань державної служби від 28 квітня 2021 року N 72-21, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 р. за N 1203/29333. - Режим доступу http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE29333.html.

3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 року, № 1700-VII. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

4. Мельник М. І. Розвиток людського ресурсу – основа національної безпеки України. К.: Політконсалтинг, 2019. С. 108–117, 139–163.

Про медіацію: закон України від 16 листопада 2021 р. № 3504. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2021/11/16/7314177/> (дата звернення – 16.08.2022).

Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги посередництва : Наказ Міністерства соціальної політики України від 17.08.2016 № 892 від 16.11.2021 року № 3504

ІГОР ЯШУТІН,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IGOR YASHUTIN,

*graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-9023-936X>*

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, к.пед.н., доц., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

FOREIGN EXPERIENCE OF EFFECTIVE USE OF MEDIATION TO INCREASE THE LEVEL OF EXECUTIVE DISCIPLINE IN THE PUBLIC SERVICE

The European Commission on the Efficiency of Justice identified the following obstacles to the introduction of alternative dispute resolution between administrations and private entities: lack of awareness of the potential usefulness and effectiveness of alternative dispute resolution between administrations and private organizations; insufficient clarification by the administrative body of the benefits of alternative models of dispute resolution, which may lead to non-traditional, efficient and rational results; lack of confidence of the courts in the development of out-of-court alternatives to the judicial resolution of disputes in the administrative sphere; lack of knowledge about various ABC methods in this particular field; lack of neutral brokers specially trained in this field.

Keywords: European Commission, justice, mediation, alternative dispute resolution, alternative dispute resolution models.

Європейська комісія з питань ефективності правосуддя виділила такі перешкоди на шляху запровадження альтернативного вирішення спорів між адміністраціями та приватними структурами: відсутність усвідомлення потенційної корисності та ефективності альтернативного вирішення спорів між адміністраціями та приватними організаціями; недостатнє роз'яснення адміністративним органом переваг альтернативних моделей вирішення спорів, що може призвести до нетрадиційних, ефективних та раціональних результатів; невпевненість судів у розвитку позасудових альтернатив судового вирішення спорів в адміністративній сфері; відсутність знань про різні методи ABC в цій конкретній галузі; відсутність нейтральних брокерів, спеціально навчених у цій сфері.

Вивчаючи переваги та досвід використання процедури медіації за кордоном, слід зазначити, що найбільш успішні справи у вирішенні спорів з органами медіації є у США, Німеччині, Нідерландах, Бельгії, Норвегії, Австралії. У Німеччині, яка розпочала експеримент у 2000 році із запровадженням судової (у тому числі адміністративної) медіації, спочатку вона була спрямована на шість секцій. У липні 2012 року законодавець транспонував Директиву ЄС 2008/52/ЄЕС у національне законодавство та прийняв Закон про сприяння медіації та вирішення інших спорів, який передбачає стандартну позасудову та судову медіацію [1, с. 408].

Умовою розробки та прийняття німецького закону про медіацію було припущення, що він має підвищити інтенсивність використання медіації у всіх сферах юридичної діяльності. Обидва види медіації мають отримати належну юридичну підтримку. Необхідно також усунути недоліки в регулюванні конфіденційності сторін та врегулювати механізм реалізації угод, укладених під час медіації [2, с. 11]. Першим кроком є подання протесту до органу, що приймає рішення, протягом місяця з моменту повідомлення. Цей суд намагається вирішити питання неформально та відкрито обговорює це питання з платником податків 60-90% протестів зникають у результаті цієї дискусії. Якщо справа не буде вирішена в цьому розділі, вона спрямовує

справу безпосередньо до Апеляційного суду, який знаходиться на тому ж рівні, що й інші підрозділи податкової служби, і єдиною функцією якого є розгляд апеляцій. Спори, в принципі, можливі лише тоді, коли платник податків спочатку вичерпав позасудові можливості.

Аналізуючи використання медіації для вирішення спорів в адміністративних справах, німецькі медіатори приходять до висновку, що адміністративні спори підходять для медіації з такими характеристиками: чи можуть сторони продовжувати відносини, наприклад, між учасниками із сусідніх землевласників; наявність проблем спілкування у сторін конфлікту; якщо адміністративний орган має свободу вибору як альтернативу санкціям; якщо обставини конфлікту не розголошуються. У свою чергу, конфлікти, що характеризуються такими ознаками, не можуть бути вирішені в рамках процедури медіації: злочин може мати кримінальну відповідальність; метою процесу є виключно вирішення будь-якої юридичної проблеми; конфлікт може бути вирішений лише шляхом доказової процедури [3].

Подібні підходи до використання медіації розроблені в Нідерландах. Хоча застосування процедур медіації для вирішення податкових спорів було відносно недавнім (у 2004 році), цей досвід можна вважати досить переконливим. Така практика значно зменшила загальну кількість «податкових» позовів. У Нідерландах головною перешкодою для медіації є кримінальне покарання. Голландські судові медіатори також зазначають, що перешкодою для медіації є складні справи, в яких ніколи не було судових рішень на користь тієї чи іншої сторони, тобто безпрецедентні суперечки. Згідно з практикою голландських судів, медіація може бути використана на будь-якій стадії спору, тобто якщо не було вимог, а лише процедура розслідування, перевірка адміністративними органами щодо певних осіб. Цю ж думку підтримують німецькі посередники [4, с. 12].

Посередництво в адміністративних справах, зокрема в податкових спорах у раніше застосовуваних процедурах, в Нідерландах вітається обома сторонами конфлікту. Після вирішення спірних питань у цій категорії справ у 80% випадків було знайдено взаємоприйнятне рішення. Тобто сторони погодилися і не проти передати справу до суду.

Додатковим аргументом на користь медіації є те, що послуга податкового посередництва для суб'єктів господарювання є безкоштовною та фінансується з бюджету. Основним аргументом на користь медіації в адміністративних справах, який пропонують нідерландські експерти, є той факт, що в кожній справі, в якій застосовується процедура медіації, держава заощаджує в середньому від 20 до 50 тис. євро. Медіацію можна розпочати як до, так і під час процесу. Фактично, суддя податкового суду може запропонувати посередництво. Але характер цієї процедури залишається добровільним.

У Норвегії будь-який спір за участю держави має відбуватися відповідно до положень Закону про медіацію та цивільний процес. Податкова служба, яка прийняла рішення, діє як частина процесу від імені держави. Міністерство може видавати вказівки щодо ролі сторони, яка бере участь у процесі, від імені держави в принципі та в окремих випадках, а в деяких випадках може взяти на себе роль сторони або передати її іншому податковому органу. Сторони можуть домовитися, хто виступатиме посередником або порядок їх призначення. За клопотанням сторін Суд призначає одного із судових медіаторів. Сторони беруть участь у позасудовій медіації особисто або можуть бути представлені особою, уповноваженою на укладення мирової угоди.

Медіатор повинен дотримуватися домовленості сторін щодо процедури позасудової медіації. У разі відсутності домовленості про доручення посередник встановлює його разом зі сторонами. Збори сторін можуть відбуватися як спільно, так і окремо. Посередник повинен діяти неупереджено та сприяти мирному взаєморозумінню. Медіатор може вносити пропозиції щодо вирішення певної проблеми і може висловлювати сильні та слабкі сторони юридичних і фактичних аргументів сторін. Судова медіація не має відбуватися під час судового засідання. Порядок обговорення зі сторонами встановлює судовий посередник. Медіатор може визначити запропоновані рішення та обговорити сильні та слабкі сторони юридичних і фактичних аргументів сторін. Судовий медіатор повинен визначити, чи і в якому обсязі мають бути представлені докази під час судової медіації. Докази не можуть бути представлені без згоди сторін і будь-якої третьої особи, якій можуть бути представлені докази.

Європейський кодекс поведінки медіаторів вимагає компетентності медіатора, а це означає, що медіатори повинні бути компетентними та знайомими з процедурою медіації. Це включає відповідне навчання, постійне оновлення знань та посередницькі практики відповідно до стандартів та принципів акредитації. Можна вважати, що найкраще висвітлена система надання послуг медіації згідно з прийнятим законом від 16 листопада 2021 р. № 3504 (рис. 1).

Доцільно констатувати, що медіаційні організації та об'єднання медіаторів зобов'язані забезпечити такі форми організаційно-технічного забезпечення, а також внутрішнього контролю якості медіаційних послуг: перевірку рівня спеціальної підготовки медіаторів, які вони вносять до реєстру медіаторів; веде облік медіаторів та забезпечує публічний доступ до цих документів; забезпечення відповідності спеціалізації медіатора обставинам конкретної справи, в якій бере участь медіатор; публікує на своїх веб-сайтах записи медіаторів, етичні кодекси медіаторів, правила медіації, положення про дисциплінарні комітети, інформацію про вартість медіаційних послуг та можливі адміністративні збори, іншу інформацію, необхідну для розуміння сторонами суті процедури медіації та вибір посередника; призначати постійно діючі дисциплінарні комісії для розгляду скарг посередників на дії чи бездіяльність медіаторів, які є членами або внесені до реєстру медіаційних організацій чи об'єднань медіаторів.

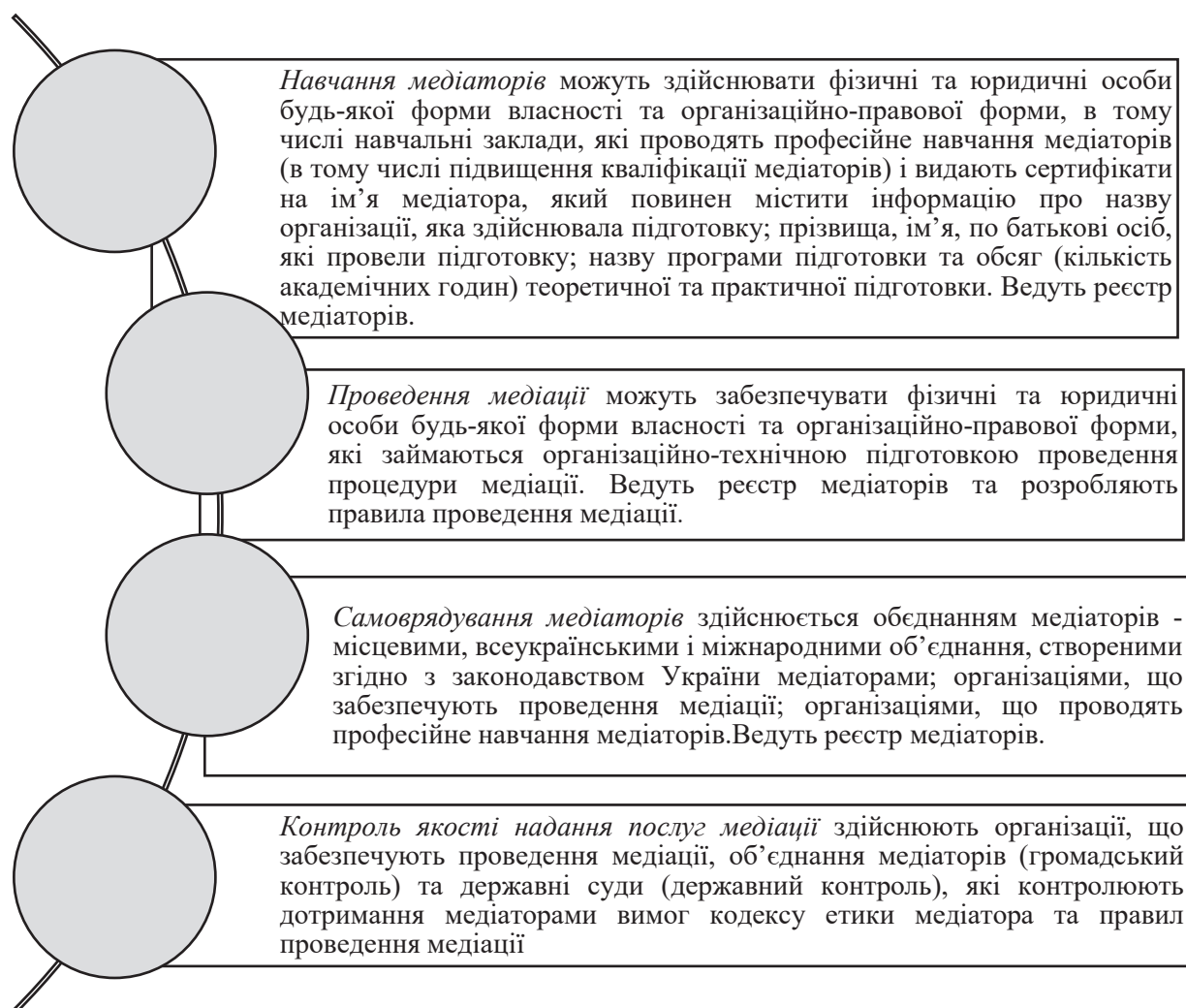


Рис. 1. Суб'єкти з надання послуг медіації згідно з прийнятим законом від 16 листопада 2021 р. № 3504

Побудовано автором за джерелом [3].

Список використаних джерел:

1. Міжнародні стандарти у сфері судочинства. Київ.: Істина, 2010. 488 с.
2. Подік І. І., Єфіменко Л. Л., Серeda А. В. Огляд світового досвіду запровадження інституту медіації в податкові правовідносини. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2019. 58 с.
3. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів розв'язання конфліктів. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки: зб. наук. праць 2009. Вип. 45. С. 31–38.
4. Поліщук М. Я. Поняття медіації як альтернативного методу вирішення спорів. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки: зб. наук. праць. 2014. Вип. 65. С. 134–139.
5. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 р. №1678-VII. URL: zakon.rada.gov.ua. (дата звернення -12.08.21)
6. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 3504. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2021/11/16/7314177/> (дата звернення – 16.06.2022)

ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ
«Інноваційні інструменти повоєнної трансформації
державної служби України»

УДК 35.088.6:378.22(477)

СЕРГІЙ АНДРЕЄВ,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри політичних наук і права Київського національного університету будівництва і архітектури

SERHII ANDREIEV,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Political Sciences and Law, Kyiv National University of Construction and Architecture
<https://orcid.org/0000-0002-8231-8105>

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ АНТИКРИЗОВОГО
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
УКРАЇНИ

TRAINING OF SPECIALISTS ON ANTI-CRISIS STATE ADMINISTRATION AS A PRIORITY OF
PROFESSIONALIZATION OF PERSONNEL FOR THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE

The author raised the issue about the necessity to create in Ukraine a new, anti-crisis model of state administration, the implementation of which requires the professional training of a large number of specialists in the field of anti-crisis state administration. It is shown that the current legislation of Ukraine in the field of higher education, primarily educational standards in the specialty 281 «Public Administration and Administration», does not create necessary conditions for the professionalization of civil servants on issues of anti-crisis state administration. This article substantiated the proposal of the need to restore the branch of knowledge «State Administration» in Ukraine, including the specialties «State Administration» and «Anti-Crisis State Administration».

Keywords: anti-crisis state administration, higher education, professional training, public administration, state administration.

В умовах сучасних викликів і загроз Україна як незалежна держава гостро потребує принципово нової, антикризової моделі державного управління. Актуальність та необхідність вирішення цієї комплексної проблеми, на нашу думку, була цілком очевидна і раніше, до початку активної фази військової агресії Росії 24.02.2022 щодо нашої країни.

Безумовно, теоретичне обґрунтування та практичне впровадження такої моделі державного управління – це надзавдання, що вимагає, в першу чергу, об'єднання зусиль науковців та практиків різних галузей, набуття чинною політичною елітою більшої державницької суб'єктності, а водночас і свідому відмову громадськості від низки ліберально-демократичних здобутків минулих років.

Однак, судячи зі змісту публічних виступів представників органів державної влади, доповідей вчених на конференціях, присвячених перспективам післявоєнної трансформації державного управління України, слід констатувати, що це питання навіть не порушується, а стратегічні пріоритети залишаються незмінними. Наприклад, доречно згадати, що метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є побудова в нашій країні ефективної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [1]. Тобто, виходячи з аналізу цього стратегічного документа, може скластися помилкове враження про те, що в Україні всі інші проблеми державного управління (в тому числі, у сферах економіки та соціального захисту населення, освіти та науки, оборони та безпеки, розвитку інфраструктури тощо) вже вирішено і залишилося лише реформувати його з урахуванням європейських стандартів належного врядування та адміністрування, побудувавши сервісну цифрову державу.

У нинішній ситуації, коли у період 2015-2021 рр. концептуальну та інституційну основи професійної підготовки державно-управлінських кадрів України було зруйновано, виникає зако-

номірне питання: хто і на якій теоретичній та методологічній базі готуватиме професійні керівні кадри для державного сектору, компетентні у питаннях антикризового державного управління?

Підготовка відповідних фахівців за своєю суттю є міждисциплінарною, а отже такою, що потребує високого рівня компетентності науково-педагогічних кадрів, які здійснюють цю підготовку. За нашими оцінками, таких кадрів в Україні сьогодні одиниці. Крім того, навчання фахівців з питань антикризового державного управління – процес дорогий і триваліший, ніж період навчання магістрів публічного управління та адміністрування (1 рік та 4 місяці).

Чинні стандарти вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», відносно нещодавно прийняті МОН (2018 та 2020 рр.), не створюють умов ні для якісної підготовки антикризових державних управлінців (просимо не плутати з антикризовими менеджерами), ні для формування базових компонент та компетентностей у галузі державного управління у здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти. Тому немає нічого дивного в тому, що серед 124 конкурсних пропозицій 60 закладів вищої освіти за вказаною спеціальністю у 2022 р., лише 3 університети в Україні пропонують магістерські програми з державного управління (Київський національний університет будівництва та архітектури, Київський університет імені Бориса Грінченка, Національний університет «Одеська політехніка») [2]. Основна ж маса освітніх закладів пропонує зацікавленим та невибагливим абітурієнтам різні за назвою та змістом освітні програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», які широко використовують ідеологеми, суперечливу, а також недостатньо науково обґрунтовану термінологію: «публічне адміністрування», «публічне управління», «публічне урядування», «суспільне врядування», «цифрове врядування» та ін.

Сьогодні головним пріоритетом професіоналізації кадрів для державної служби України має стати підготовка спеціалістів з питань антикризового державного управління. З цією метою необхідно відтворити галузь знань та спеціальність «Державне управління», для чого МОН та Нацдержслужба мають ініціювати внесення відповідних змін до Переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка претендентів на вищу освіту, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 № 266. У той же час, вже зараз незаангажовані представники галузі науки «Державне управління», а також зацікавлені фахівці інших наукових напрямів можуть поєднувати зусилля для розробки проекту стандарту вищої освіти за однойменною спеціальністю для другого (магістерського) рівня. Наявність проекту такого освітнього стандарту може бути хорошою підмогою і значно підвищити шанси на реінкарнацію державного управління як освітньої галузі.

Навіть якщо припустити, що галузь знань «Державне управління» та освітній стандарт за однойменною спеціальністю будуть законодавчо впроваджені в Україні цього року (що малоімовірно), розпочати підготовку фахівців з антикризового державного управління заклади вищої освіти зможуть не раніше 01.09.2023, а акредитувати магістерські програми лише у 2024 році. У зв'язку з цим у сучасних умовах, крім самоосвіти, є лише два шляхи посилення антикризової державно-управлінської підготовки державних службовців та здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: 1) включення додаткових компонентів з питань антикризового державного управління до існуючих освітніх програм із зазначеної спеціальності; 2) запровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців із цих питань.

Враховуючи викладене, пропонуємо включити до рекомендацій щорічного круглого столу до Дня державної служби України «Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації» пропозицію МОН та Нацдержслужбі ініціювати відновлення в установленому порядку галузі знань «Державне управління», включивши до її складу спеціальності «Державне управління» та «Антикризове державне управління».

Список використаних джерел:

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липн. 2021 р. № 831-р. Офіц. вісн. України. 2021. № 61. Ст. 3842.

2. Єдина державна електронна база з питань освіти / Конкурсні пропозиції. ЄДЕВО : вебсайт. URL : <https://vstup.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 22.06.2022).

ОЛЕНА АНТОНОВА,

докторка наук з державного управління, доцентка, завідувач сектору сприяння правовій поінформованості населення Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини

OLENA ANTONOVA,

Head of the Sector for Promotion of Legal Awareness of the Population of the Secretariat of the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ І ГРОМАДЯНИНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

THE ROLE OF THE STATE IN ENSURING SECURITY AND PROTECTION OF HUMAN AND CITIZEN RIGHTS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

The war created the need to rethink the place of state administration in the context of ensuring security and protection of human and citizen rights and freedoms and the need for legal awareness of the population.

There is no doubt that the level of security of the population and the military spirit of the army, political support and the amount of aid and the scale of sanctions against the aggressor depend on how the population understands their rights and the events taking place, as well as how events in Ukraine are perceived abroad.

Therefore, the relevance of the topic regarding the legal awareness of the population in the conditions of martial law, on which the author focuses the attention of readers, is beyond doubt.

Keywords: ensuring security and protection of human rights and freedoms, legal awareness of the population, the importance of the state in the legal awareness of the population.

Війна сформувала необхідність переосмислення місця державного управління в контексті забезпечення безпеки та захисту прав і свобод людини і громадянина та потребу у правовій поінформованості населення.

Немає сумнівів, що від того, як населення розуміє свої права та події що відбуваються, а також як за кордоном сприймають події в Україні, – залежить рівень безпеки населення та воєнного духу армії, політичної підтримки та обсяг допомоги і масштаби запроваджених санкцій проти агресора.

Варто відмітити, що правова просвіта інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини відрізняється від загальнодержавної системи просвіти. Це пов'язано з особливістю правового статусу інституту Омбудсмана України – перед усім його незалежністю і свободою дій [1]. Як наслідок, Уповноважений приймає рішення не лише на основі законів та міжнародних стандартів у сфері прав людини, а й керується власними високоморальними переконаннями і принципами.

Незважаючи на те, що війна водночас змінила наші пріоритети, плани, цілі та саму політику держави. І все ж таки, наші права під час війни доволі широкі. У зв'язку з цим є необхідність зосередити увагу на особливостях конституційного регулювання прав і свобод під час війни.

В умовах воєнного стану не можуть бути обмежені за жодних умов основні конституційні права і свободи громадян, передбачені статтями 24, 25, 27, 28, 29, 40, 47, 61, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 [2].

В межах правопросвітницької діяльності та за участі держави гарантовано право, що обумовлено статтями 55, 57 Конституції України, зокрема:

– право на звернення за захистом своїх прав до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини;

– право знати свої права і обов'язки.

Детально права цивільних осіб під час воєнних конфліктів регулює так зване «Право Женеви». Це право отримало таку назву у зв'язку із низкою конвенцій, які були підписані ще у середині XX століття у місті Женева. Вони покликані захищати права цивільного населення, військовополонених, поранених під час ведення воєнних дій. Зокрема, у Конвенції про захист цивільного населення під час війни встановлені чіткі заборони, які не можуть мати винятків. Вони стосуються тортур, насилля, каліцтва та принизливого ставлення як до цивільних осіб, так і до осіб, які склали зброю.

Водночас міжнародне гуманітарне право встановлює основні гарантії, які повинні забезпечувати безпеку та захист державами-учасницями конфлікту. Зокрема, із цивільними особами потрібно поводитись гуманно, поважати їхні переконання та релігійні обряди. Рішуче заборонені акти тероризму, взяття заручників, колективні покарання та грабежі.

Задля більш ефективної мобілізації ресурсів держави з метою протидії військовій агресії, деякі конституційні права і свободи людини і громадянина можуть обмежуватися. Зокрема, це право на освіту, на працю, на підприємницьку діяльність, на мирні зібрання, свободу думки і слова, вільне пересування (статті 30 – 34, 38, 39, 41 – 44, 53 Конституції України) [2].

Тут важливо усвідомити, що обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина можуть відбуватися виключено на період введення воєнного стану відповідно до терміну визначеного Указом Президента.

Також можуть вводитися тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб, які передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану».

Місія держави щодо прав людини ґрунтується на основі «суспільного договору», тобто Конституції з урахуванням балансу між публічним та приватним інтересом. Наприклад щодо особливостей додержання права людини на життя в умовах воєнного конфлікту та зобов'язань держави щодо захисту цього права. Мова йде про забезпечення державою захисних споруд (бомбосховищ) в Україні.

Як свідчать експертні довідки та реалії сьогодення, в Україні не створено безпечних умов для цивільного населення. Переважна більшість укриттів, розташованих у населених пунктах, можна класифікувати як найпростіші укриття, тобто цокольні або підвальні приміщення.

Зважаючи на такі обставини, розроблено проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій» (далі – проєкт Закону) [3].

Проєктом Закону передбачені зміни у плануванні та будівництві новобудов в Україні. Зокрема, будівництво новобудов стане можливим лише за наявності надійних та сучасних бомбосховищ для захисту населення.

У цьому зв'язку містобудівна документація на регіональному та місцевому рівнях має містити розділ про інженерно-технічні заходи цивільного захисту (укриття). За їх відсутності – затвердження документації буде заборонено.

Принципово важливо, з точки зору додержання безпеки та забезпечення рівних прав, щоб бомбосховища будувалися за принципом безбар'єрності та доступності для маломобільних груп та осіб з інвалідністю.

З метою покращення розуміння населенням про свої права і свободи та створення механізму їх захисту і безпеки напередодні війни Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини було прийнято рішення про створення Просвітницького центру з прав людини. Форма роботи Центру найрізноманітніша – від проведення правопросвітницьких та комунікативних заходів, здійснення аналітичних досліджень у сфері прав і свобод людини і громадянина – до організації практичних занять, екскурсій для різних категорій осіб.

Така робота у співпраці з партнерськими інституціями у сфері прав людини: забезпечить безпеку населення; зміцнить інституційну спроможність Уповноваженого та розширить

партнерські можливості Української школи урядування; забезпечить широку участь населення у розвитку правосвідомого суспільства в Україні; наблизить ситуацію з дотриманням прав і свобод людини і громадянина в державі до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23.12.1997 р. № 776/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1998. № 20. Ст. 99.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій : проєкт Закону України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-deyakikh-zakonodavchikh-aktiv-ukraini-shchodo-zabezpechennya-vimog-tsilnogo-zakhistu-pid-chas-planuvannya-ta-zabudovi-teritoriy> (дата звернення : 14.06.2022).

ДАВИД АРАХАМІЯ,

здобувач ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DAVID ARAHAMIA,

applicant of the degree of the Doctor of Philosophy in Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Валентина Гошовська**, д.політ.н., проф., завідувачка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: СОЦІАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

INSTITUTE OF CIVIL SERVICE IN UKRAINE: SOCIAL PURPOSE AND PROSPECTS FOR POST-WAR DEVELOPMENT

The article is focused on defining the social essence of the Institution of civil service as an important tool for the formation and implementation of state policy, state management, ensuring the rights, freedoms and legitimate interests of a person and a citizen, taking into account state-building tasks for the post-war development. It is noted that the civil service is a key element of public administration, the effective functioning of which depends on the consistent and sustainable development of the state. The essential elements of the civil service as a special sphere of professional activity aimed at ensuring the implementation of the powers of state bodies are determined. Civil service is considered as connecting the link between the state and the citizen, designed to protect the rights and freedoms of citizens. This is a kind of reflection of social ties and relations, an indicator of the degree of humanity, humanity, existing orders in society.

Understanding the essential content of the institute of civil service determines the prospects for its development associated with the sustainable progress of society, the construction of a democratic legal social state in Ukraine.

Keywords: civil service, signs, social nature, prospects.

Побудова в Україні демократичної правової соціальної держави як перспектива повоєнного розвитку України передбачає подальший розвиток інституту державної служби як важливого інструменту формування та реалізації державної політики, управління державою, забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Державна служба є ключовим елементом державного управління, від ефективного функціонування якого залежить послідовний і сталий розвиток держави. Саме тому проблеми державної служби в сучасних умовах викликають особливу увагу вітчизняних науковців і практиків.

Політична, економічна й адміністративна реформи в Україні, орієнтовані на вдосконалення системи публічного управління через взаємодію держави і громадянського суспільства, знаходяться у перманентному стані. Втім реформування державної служби лише епізодично досягає підвищення її ефективності і дієвості, удосконалення професіоналізму і компетентності державних службовців та правового визначення їх статусу. Тому, на наше переконання, реформування системи державного управління в контексті становлення нових підходів до організації здійснення державної влади в Україні неможливе без переосмислення проблематики державної служби, зокрема її соціального призначення та правової природи. Так, інститут державної служби доцільно розглядати як систему організаційно-правових, кадрових та інформаційних суспільних зв'язків і відносин, а не як суму службовців і державних установ. Такий підхід зумовлює потребу наукового осмислення соціальної природи та особливостей державної служби, що визначає й перспективи розвитку даної сфери державного управління.

Аналізуючи положення Закону України «Про державну службу», слід зазначити, що державна служба має ряд особливостей, які характерні виключно їй:

- державна служба становить властиву тільки їй сферу професійної діяльності. Всім своїм змістом, формами і методами ця діяльність спрямована на забезпечення виконання повноважень державних органів.

- як поєднуючи ланка між державою і громадянином, державна служба покликана захищати права й свободи громадян. Конституційне положення про те, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» (ст. 3 Конституції України), виступає визначальним стрижнем в діяльності державних службовців, незалежно від їх службового статусу.

- державна служба як суспільна явище – це насамперед своєрідна форма відображення суспільних зв'язків і відносин, показник ступеня гуманності, людяності, існуючих в суспільстві порядків [1].

Особливості державної служби досить ґрунтовно визначає й вітчизняний фахівець в сфері державного управління В. Б. Авер'янов. На думку дослідника, особливостями державної служби в Україні є наступні:

- сукупність організаційної (системи державних органів, на які Конституцією і законами України покладено повноваження щодо виконання завдань і функцій держави), процесуальної (правил і процедур, що встановлено законом для прийняття на службу, її проходження, її припинення), людської (корпусу осіб, яким присвоюються ранги державних службовців) складових;

- діяльність професійних державних службовців, які проходять службу в державних органах чи їх апаратах, щодо практичного здійснення завдань і функцій зазначених органів у сфері державного управління й регулювання;

- публічний вид діяльності, спрямований на реалізацію не приватних, а суспільних, тобто публічних інтересів [2, с. 281-282].

Своєю чергою, В. В. Ковалик вказує, що інститут державної служби поєднує найголовніші особливості змісту службової діяльності:

- а) державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, що обіймають посади в державних органах та їх апараті;

- б) вона є частиною або однією із сторін організаційної діяльності держави;

- в) цю організаційну діяльність спрямовано на комплектування особового складу державних органів та інших організацій і правове регулювання роботи державних службовців;

- г) зміст діяльності державних службовців полягає в практичному виконанні завдань і функцій держави;

- г) особливість державної служби пов'язана з оплатою праці осіб, що на ній перебувають, з державних коштів [3, с. 45].

Натомість Ю. П. Битяк до ознак державної служби відносить наступні:

- а) зайняття посади у відповідних органах і організаціях незалежно від форм власності і конкретних організаційних структур;

- б) службова спрямованість діяльності, що полягає у діяльності не на себе, а на обслуговування «чужих» інтересів;

- в) професійність службової діяльності, тобто здійснення такої діяльності на постійній основі, що потребує певних знань та наступності, і є основним джерелом матеріального забезпечення державного службовця [4, с. 347-348].

Так, державна служба – це комплекс правових, організаційних, соціальних аспектів професійної діяльності, що забезпечує раціональну діяльність державних органів в інтересах держави і суспільства. Державна служба має забезпечувати законність політичних рішень, цілісність держави як інституту, якісний рівень реалізації конституційних гарантій громадян шляхом стабільного і безперервного надання їм публічних послуг.

Розуміння особливостей державної служби визначає перспективи її реформування, де головним залишається професіоналізм, служіння інтересам суспільства, набуття досвіду в системі державного управління як з урахуванням потреб України, так і кращих практик світової демократичної спільноти. Провідна роль в цьому аспекті належить як державі, так і громадянському суспільству, чиїми функціями є підготовка професіонально підготовлених та патріотично налаштованих державних службовців, здатних досягати цілей утвердження демократичної моделі державного управління, побудови сучасної правової держави європейського типу.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016, № 4, ст.43.
2. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Факт, 2003. 384 с.
3. Ковалик В. В. Поняття, основні риси і принципи державної служби як інституту адміністративного права. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2014. № 10. С. 113-117.
4. Адміністративне право : підручник; за заг. ред. Ю. П. Битяка, В. М. Гаращука, В. В. Зуй. Харків: Право, 2010. 624 с.

ОЛЕСЯ БЕВЗ,

завідувачка сектору Департаменту організаційної роботи Конституційного Суду України, аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

BEVZ OLESIA,

the Head of sector of the Department of Organization Work of the Constitutional Court of Ukraine, postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія Корчак**, д.ю.н., доц., заслужений юрист України, завідувачка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАХИСТ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В АСПЕКТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСТИТУЦІЙНОГО СУДУ УКРАЇНИ

PROTECTION OF THE CONSTITUTIONAL RIGHTS OF THE CIVIL SERVANT IN THE ASPECT OF ACTIVITY CONSTITUTIONAL COURT OF UKRAINE

The civil service institute was created to perform the functions of the state, and therefore special requirements are put forward for it. At the same time, civil servants are citizens of Ukraine who, on an equal footing with other people, regardless of their special status, have the right to protect their constitutional rights and freedoms.

According to the Constitution of Ukraine, a person, his life and health, honor and dignity, inviolability and security are recognized as the highest social value in Ukraine. Human rights and freedoms and their guarantees determine the content and direction of state activity. The state is responsible to the people for its activities. This article is about the establishment and provision of human rights and freedoms, which is the main duty of the state.

Keywords: civil servants, citizens of Ukraine, the state, social value, the Constitution of Ukraine, life and health, honor and dignity, inviolability and security.

Інститут державної служби створений для виконання функцій держави, а тому щодо нього висуваються особливі вимоги. В той же час, державні службовці є громадянами України, які, на рівні із іншими людьми, не зважаючи на їх особливий статус, мають право на захист своїх конституційних прав і свобод.

Відповідно до Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [1].

Однією із функцій держави, визначених в Основному Законі України є захист конституційних прав і свобод людини шляхом недопущення їх порушення законами України через їх невідповідність Конституції України.

Така функція реалізовується через повноваження Конституційного Суду України щодо розгляду конституційної скарги.

Конституційна скарга – це такий механізм, за допомогою якого особа може звернутися до Конституційного Суду України яка вважає, що застосований в остаточному судовому рішенні в її справі закон України суперечить Конституції України і може бути подана в разі, якщо всі інші національні засоби юридичного захисту вичерпано [1].

Для розуміння суті цього механізму його можна розглянути в аспекті принципу субсидіарності.

Принцип субсидіарності передбачає винесення на вищий рівень управління лише тих питань, що не можуть бути вирішені на нижчому рівні. Субсидіарність заявлена як один з нормативних постулатів європейської інтеграції [2; 3].

Так, цей принцип визначено в статті 5 Договору про заснування Європейської спільноти від 21.03.1957, який передбачає можливість втручання Спільноти лише в тому випадку, коли країна-учасниця не може здійснити певний захід самостійно. В першу чергу питання мають вирішуватися на місцях [4].

Отже, якщо розглядати конституційну скаргу в аспекті цього принципу, то повноваження Конституційного Суду України щодо розгляду конституційної скарги виникають лише у той момент, коли порушення конституційних прав і свобод людини і громадянина не було вирішено на рівні законодавчої, виконавчої та судової влади в межах їх компетенції.

Такий підхід забезпечує реалізацію принципу верховенства права, зокрема його складової: принципу поділу державної влади [5], а також спрямований на забезпечення дії системи стримувань та противаг, що дозволяє забезпечувати ефективну діяльність держави.

І хоча держава на кожному рівні намагається забезпечити реалізацію та захист прав і свобод, зокрема державних службовців, в той же час трапляються випадки порушень таких прав і свобод.

А тому до Конституційного Суду України є непоодинокими випадки звернення як державних службовців, так громадян, що мають право на отримання пенсії державного службовця.

Однак, через нерозуміння суті інституту конституційної скарги, конституційне провадження щодо значної частини таких звернень не відкривається.

Таким чином, для максимально ефективної реалізації захисту прав і свобод, зокрема державних службовців через звернення до Конституційного Суду України необхідно чітко усвідомлення, що цей орган здійснює конституційний контроль і його повноваження поширюється в першу чергу на захист власне конституційного права або свободи людини і громадянина. Розгляд справ щодо юридичних спорів або кримінальних обвинувачень (здійснення правосуддя) належить до компетенції судів України.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : редакція від 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.06.2022).
2. Трагнюк О. Принцип субсидіарності за Європейською конвенцією про захист прав і основних свобод людини 1950 р. Право України. 2003. № 1. С. 25–29.
3. Яковюк І. В. Субсидіарність як принцип взаємовідносин національних держав і Європейського Союзу. Вісник Академії правових наук України. 2004. №4. С. 22–30.
4. Договір про заснування Європейської Спільноти від 21.03.1957 (консолідована редакція від 01.01.2005 року) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text (дата звернення: 14.06.2022).
5. Рішення Конституційного Суду України (Велика палата) від 20 червня 2019 року № 6-п/2019 URL: <https://ccu.gov.ua/docs/2770> (дата звернення: 14.06.2022).

МАКСИМ БЕРКУТ,

*аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

MAKSYM BERKUT,

*graduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service
of Taras Shevchenko Kyiv National University
<https://orcid.org/0000-0001-8339-994X>*

Науковий керівник: **Тетяна Новаченко**, д.держ.упр., доц., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ГЕНДЕРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

METHODOLOGICAL APPROACHES OF GENDER RESEARCH IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

The work determined that the peculiarity of gender studies in the system of public administration requires the use of methodological approaches.

Regarding the study of scientific aspects of gender studies, the following approaches are most often used: structural-constructivist, sociological, sociopsychological, axiological, functional and sociocultural, which are analyzed in detail.

On the basis of the conducted research, it was concluded that the interdisciplinary level of gender studies in the system of public administration actualizes the sociocultural approach, within which the instrumental capabilities of the methods used in the subject framework of the science of public administration are increased. In the process of gender studies in the system of public administration, it is necessary to focus on the methodological basis of anthropocentrism with the main principle of equality of citizens in the system of gender-management relations, which ensures the implementation of a broader analysis, taking into account the ontological and socio-legal foundations of gender equality.

Keywords: methodological approaches, public administration, gender studies, methods of cognition.

Під час вивчення методологічних підходів, що застосовуються у процесі гендерних досліджень в системі публічного управління, бралось до уваги загальноприйняті наукові положення про достовірність результатів, які залежать від правильного обраного комплексу методів пізнання.

Студіювання наукових аспектів гендерних досліджень дозволяє засвідчити про те, що найчастіше використовують наступні підходи: структурно-конструктивістський, соціологічний, соціопсихологічний, аксіологічний, функціональний і соціокультурний.

За допомогою структурно-конструктивістський підходу забезпечується можливість дослідження структурних чинників системи гендерних відносин, у межах яких здійснюється відтворення статевої та ролевої моделі поведінки. Основним при застосуванні соціологічного підходу є соціальна визначеність жіночого та чоловічого існування. За допомогою аксіологічного підходу визначається самоцінність чоловічої та жіночої статті. Всі напрями зв'язку між чоловіками та жінками в соціумі вивчається на засадах функціонального підходу.

Відповідно до соціокультурного підходу жінок і чоловіків описують як відносно автономні соціальні утворення. Водночас важливу роль відіграє вивчення соціопсихологічних чинників особистісного розвитку та самореалізації жінок та чоловіків, що дозволяє більш детально проаналізувати специфіку та динаміку їх суспільної свідомості; у політичній та економічній сферах діяльності зміну ролі жінок, разом із тим, аналізуються і економічні аспекти їх стану в соціумі та значення в родині.

Представлені методологічні підходи гендерних досліджень орієнтовані також на визначення сутності і змістовного наповнення гендерної політики в системі публічного управління; тенденції спрямованість розвитку наукового пізнання шляхом визначення типологічних моделей гендерної рівності.

Саме соціокультурний напрям дослідження орієнтований на визначення специфіки застосування гендерної політики в системі публічного управління України в межах моделі гендеру, враховуючи ментальність як суспільний феномен, поєднання зв'язків з історичними трансформаціями соціального суб'єкта, а саме соціальної групи і етносу, нації [2].

Необхідно зазначати, що гендерний підхід відповідає всім вимогам сучасної наукової сфери, який забезпечує прогнозування глобальних та локальних процесів, а саме: на рівні об'єктивної необхідності і історичної опосередкованості; а також на рівні одиничного та загального. У зв'язку з складнощами і множинністю таких наукових категорій, як: «гендер», «публічне управління», «гендерна політика» та «гендерна демократія в системі публічного управління» саме міждисциплінарний підхід забезпечує реалізацію системи різних методів в межах того чи іншого підходу, які схожі за своїми інструментальними характеристиками з виводу опису, дослідження і визначення природи тих явищ, які позначені названими категоріями.

Зосередження на антропоцентричному підході базується на необхідності удосконалення управлінського апарату, а саме мотиваційних технологій кількісних і якісних особливостей управлінських кадрів в процесі адміністративної реформи в Україні, а також новим розумінням системи державної служби, в основі якої основною фігурою є індивід-професіонал.

Затвердження основних тенденцій до антропоцентристської спрямованості в гуманітарних дослідженнях забезпечує реалізації використання соціокультурного підходу в науковій сфері гендерних проблем, оскільки він реалізує синтез індивідуального та соціального в історії [4, с. 305] та орієнтований на обґрунтування механізму культурного зв'язку різних народів, аналіз ролі індивіда з її культурними особливостями і креативною діяльністю в різних сферах життєдіяльності соціума [1; 3].

Аналізуючи роль особистості з властивими їй культурними характеристиками і креативною сферою в системі публічного управління в нашому дослідженні сприяє комплексно і більш чітко уявити, яка із функціонуючих типологічних моделей гендерної рівності є найбільш відповідним українським реаліям гендерної управлінської діяльності. Але необхідно зазначити, що аналіз соціокультурного змістовного наповнення діяльності здійснюється на основі врахування того факту, що особистість завжди знаходиться у взаємодії з навколишніми людьми.

На наш погляд, в соціокультурному просторі необхідно говорити про принцип рівноправності громадян в системі гендерно-управлінських відношень. На основі цього, ми можемо ширше аналізувати основні аспекти гендерної демократії, враховуючи при цьому онтологічні, соціально-правові аспекти, та досліджувати проблемні питання відповідальності держави і кожної людини за створення умов соціального партнерства як умов достойного життя незалежно від статі. Крім того, якщо ми акцентуємо нашу увагу лише на принципах гендерної демократії, ми обмежуємося лише аналізом доктрини національної політики гендерної рівності з позиції розвитку її основних принципів та ідеології. Таким чином, не потрібно плутати типологічні моделі гендерної рівності з моделями гендерної демократії.

На основі даного методологічного прийому можна визначити, яка саме модель політики гендерної демократії необхідна ментальним уявленням українських громадян про місце і значення кожного окремого індивіда в цілісній системі соціальних відносин, а вже в межах визначеної моделі можна говорити про рівність в системі публічного управління, враховуючи існуючі типологічні моделі гендерної демократії.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновки: що міждисциплінарний рівень гендерних досліджень в системі публічного управління актуалізує соціокультурний підхід, в межах якого підвищуються інструментальні можливості вживаних в предметних рамках науки державного управління методів.

У процесі гендерних досліджень в системі публічного управління необхідно акцентувати увагу на методологічній основі антропоцентризму з основним принципом рівноправності громадян в системі гендерно-управлінських взаємовідношень, що забезпечує реалізації більш широкого аналізу, враховуючи онтологічні та соціально-правові основи гендерної рівності.

Список використаних джерел:

1. Бендас Т. В. Гендерная психология лидерства: монография. Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2000. 167 с.
2. Грицай І. О. *Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: монографія*. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 560 с.
3. Кравець В.П., Говорун Т.В., Кікінежді О. М. Гендерні дослідження: прикладні аспекти: монографія. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 448 с.
4. Резник Ю.М. Методология социокультурных исследований. *Вопросы социальной теории*. Москва: Грамота, 2008. №1(2). С.305 –328.

МИРОСЛАВ БОВТЮХ,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MYROSLAV BOVTUKH,

*postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-5861-2884>*

Науковий керівник: **Лілія Гонюкова**, д.держ.упр., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ДО ПИТАННЯ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

ON THE ISSUE OF MEDICAL INSURANCE FOR CIVIL SERVANTS IN WAR CONDITIONS

The purpose of the study is to review the issue of compulsory health insurance for civil servants in Ukraine during the war. The abstracts analyze some aspects of the current regulatory framework on compulsory health insurance and highlight a number of issues highlighted in recent works by domestic scientists. The types of compulsory state social insurance are considered, the current legislative regulation of compulsory health insurance for public servants is assessed, and gaps in the regulatory framework are identified.

The issue of financing compulsory state social insurance is considered and the main types of compulsory state insurance are identified, which are aimed primarily at public servants. The shortcomings of such a legislative approach are shown and the question of the obsolescence of several mechanisms is raised. New approaches are proposed.

Conclusions are proposed stating that the field of compulsory health insurance during the war requires institutional reform and the creation of new institutions that will be able to effectively and transparently provide quality services and increase the level of social security of public servants in Ukraine.

Keywords: civil servants, compulsory health insurance, institutional reform.

На самому початку нашого короткого огляду хочемо зауважити, що в Україні звичним є розуміння страхування на публічній службі в розрізі пенсійного забезпечення, страхування від професійних захворювань, нещасних випадків на виробництві тощо. Але дуже часто упускаються найбільш використовуваний вид страхування – медичне страхування. Більше того, в умовах війни дане питання набуває підвищеної актуальності.

Тут видається за доцільне проаналізувати стан розвитку нормативної бази щодо даних видів страхування, які забезпечені державою та найбільшою мірою стосуються саме публічних службовців.

Відповідно до Закону України «Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», залежно від страхового випадку є такі види загальнообов'язкового державного соціального страхування:

- пенсійне страхування;
- страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності;
- медичне страхування;
- страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності;
- страхування на випадок безробіття тощо [1].

Основним джерелом фінансування державного страхування є внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування – це консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхуван-

ня в обов'язковому порядку та на регулярній основі з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування» [2].

Тепер пропонуємо звернути увагу на види страхування, які прямо передбачені законодавством саме для публічних службовців:

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про страхування», в Україні здійснюються такі види обов'язкового страхування:

- медичне страхування;
- особисте страхування медичних і фармацевтичних працівників (крім тих, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України) на випадок інфікування вірусом імунодефіциту людини при виконанні ними службових обов'язків;
- особисте страхування працівників відомчої (крім тих, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України) та сільської пожежної охорони і членів добровільних пожежних дружин (команд);
- страхування цивільної відповідальності оператора ядерної установки за ядерну шкоду, яка може бути заподіяна внаслідок ядерного інциденту;
- страхування фінансової відповідальності, життя і здоров'я тимчасового адміністратора, ліквідатора фінансової установи та працівників центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну фінансову політику, які визначені ним для вирішення питань щодо участі держави у капіталізації банку;
- страхування медичних та інших працівників державних і комунальних закладів охорони здоров'я та державних наукових установ (крім тих, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України) на випадок захворювання на інфекційні хвороби, пов'язаного з виконанням ними професійних обов'язків в умовах підвищеного ризику зараження збудниками інфекційних хвороб;
- страхування життя і здоров'я фахівців з розмінування (крім тих, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України) на період їхньої участі у виконанні робіт з гуманітарного розмінування [3].

Станом на сьогодні в Україні питання про обов'язкове медичне страхування не є чітко врегульованим законодавством. Водночас, як можна спостерігати, обов'язковими є конкретні види професійної діяльності публічних службовців. Часто згадується виключення щодо осіб, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України. Дана особливість відсилає нас ще до радянської системи відомчих клінік, які надавали медичні послуги конкретним службовцям галузі.

Виникають обґрунтовані сумніви щодо оптимальності даної моделі для ринкової економіки. Замість того, аби конкурувати і отримувати кошти від страхувальників через вищу якість надання послуг та відповідно вищий пацієнтопотік, даний тягар просто лягає на Державний бюджет, що особливо зараз, у період війни, можна вважати нераціональним використанням коштів.

Належним чином функціонуюче медичне страхування необхідне не лише певним категоріям публічних службовців, а кожному. Припускаємо, що даний розподіл не може гарантувати якість і рівні умови отримання медичних послуг.

І тут ми зіштовхуємось з проблемою, згаданою Крижевським А.В. «Питанням, яке знаходиться на перетині фінансів і права й потребує врегулювання в ході впровадження загальнообов'язкового медичного страхування, є визначення органу, що буде акумулювати кошти та розпоряджатися ним» [4, с. 23]. З цим цілком можна погодитись. На даному етапі Україна потребує реформування інститутів, які частково залишились з радянських часів і не відповідають викликам суспільства.

Також хочемо звернути увагу на влучну пропозицію, висловлену Долгіх М.В. у своїй роботі: «Для оптимізації системи охорони здоров'я необхідна конкретизація основних принципів та правил взаємодії між пацієнтами, державними та комерційними установами надання

медичної допомоги, страховими організаціями, органами державного нагляду, профспілками та об'єднаннями медичних працівників, виробниками фармацевтичної продукції та медичного обладнання» [5, с. 182].

Закінчуючи даний стислий огляд проблематики, можна підсумувати, що сучасна система медичного страхування потребує інституціонального реформування та створення нових інститутів, які матимуть змогу ефективно та прозоро проводити забезпечення, зокрема, публічних службовців (хоч проблема якісного страхування інших категорій громадян є не менш актуальною) якісними послугами та підвищенням рівня соціального забезпечення в Україні.

Список використаних джерел:

1. Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 14.01.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.06.2022).
2. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 р. URL: <https://u.to/vYo0HA> (дата звернення 15.06.2022).
3. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 р. URL: <https://u.to/f4o0HA> (дата звернення 15.06.2022).
4. Крижевський А.В. Організаційно-правовий механізм впровадження обов'язкового медичного страхування в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2020. Вип. 17. С. 18–26.
5. Долгіх М.В. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: дис. докт. філос. за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2021. 255 с.

МИКОЛА БОГАЧЕНКО,

аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MYKOLA BONACHENKO,

*Ph.D student Department of Parliamentarism, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-1902-6126>*

Науковий керівник: **Роман Сторожев**, к.держ.упр., доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОЛІТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПІСЛЯВОЄННІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ

POLITICAL MECHANISM IN THE REALIZATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN THE SYSTEM OF LOCAL GOVERNMENT

The main directions of realization of the potential of the economically active population in the regions in the new model of local self-government are described. These include: development of interaction of local self-government bodies with business; improving investment resources in the regions; directing investment capital to human resources; ensuring cooperation of enterprises with big business in international cooperation projects.

It was found out that the peculiarities of the implementation of the Sustainable Development Goals in Ukraine are ensuring the stabilizing and distributive functions of the state, which, accordingly, contribute to stimulating economic growth and efficient allocation of resources in a market economy.

The formation of a new paradigm of local self-government is proposed, which is associated with minimal state intervention in the economy of the regions.

Keywords: political mechanism, sustainable development, local self-government.

Україна приєдналась до глобального процесу реалізації Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) й активно намагається їх реалізувати з урахуванням національних особливостей розвитку. Відповідно до прийнятих 17 цілей та 86 національних завдань, які інкорпоровані у 145 нормативно-правових актах Уряду України, на реалізацію спрямовано 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у цих актах [1]. Досягнення ЦСР передбачає збільшення частки валового нагромадження основного капіталу у структурі ВВП України (до 28% у 2025 році та її стабілізація на рівні 22% у 2030 році), яке надасть можливість поступово підвищити коефіцієнт інтенсивності оновлення виробничих потужностей (до 0,35 у 2030 році) та відійти від сировинно-орієнтованої структури економіки [3, с. 61-66].

На саміті в травні 2020 року Україна представила план стимулювання економіки, який також відображає реалізацію ЦСР на 2020-2025рр., а саме: для підтримки економіки були розроблені заходи для 6 секторів: промисловість, сільське господарство, енергетика, транспорт та інфраструктура, інформаційно-комунікаційні технології, сфера послуг (торгівля, готельноресторанна справа, освіта, креативні індустрії, особисті послуги). Функціональні напрями включають підтримку малого та середнього бізнесу (далі – МСБ), стимулювання міжнародної торгівлі, залучення інвестицій, розвиток інновацій, розвиток ринку праці, розумне регулювання економічної діяльності [1]. Аналіз представлених завдань та перспективи їх досягнення державою, мотивують нас розглянути ці рекомендації задля їх подальшої імплементації в системі місцевого самоврядування.

Особливу цікавість у цьому аспекті предстала імплементація восьмої цілі сталого розвитку щодо гідної праці та економічного зростання, адже нині це відіграє важливу роль у розвитку суспільства, у його взаємовідносинах з інститутами держави та місцевого самоврядування. Відповідно, що основна увага приділяється впровадженню високотехнологічних галузей економіки на національному, регіональному та місцевому рівнях, зростанню їх частки у ВВП.

Другий важливий акцент зроблено на розвиток МСБ, який активно може розвиватися в сучасних умовах, тож і розглядається як один із напрямів реалізації потенціалу економічно активного населення в регіонах, особливо в новій моделі місцевого самоврядування [2].

Це пов'язано, з тим, що органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) більш динамічні, мобільні щодо взаємодії з бізнесом, який готовий співпрацювати з ними щодо створення додаткових робочих місць і цим самим імплементувати Пакт про робочі місця МОП, що сприятиме залученню місцевої молоді до виробництва, зменшення її міграції до столиці та міст-мільйонників, та забезпечить зайнятість у державі, а не за її межами [3].

Потрібно покращити інвестиційні ресурси у регіонах, які позитивно вплинуть та інноваційний розвиток ОМС. Процес децентралізації є додатковим стимулом для розвитку малих міст, територіальних громад, а також мотивувати розвиток ОМС шляхом надання їм доступу до інвестиційних проєктів (міжнародних фінансових послуг).

Запровадити мотиваційний механізм, згідно зі завданнями 1 та 6, задля розвитку основних видів економічної діяльності, які мають такі показники: висока додана вартість, інноваційність, наявність інвестиційних ресурсів, експортного потенціалу; створити певні мотиваційно-ціннісні цілі задля одержання інвестиційного капіталу в людські ресурси, розвитку інноваційних галузей, працевістких секторів.

Забезпечити інвестиційно орієнтований розвиток, заохочуючи інноваційну спрямованість як засіб забезпечення максимальної ефективності застосування обмежених інвестиційних ресурсів, забезпечити співпрацю підприємств з великим бізнесом у проєктах міжнародної кооперації, а також прискорити практичну адаптацію технічного регулювання в Україні до норм і правил ЄС.

Виходячи з особливостей реалізації ЦСР в Україні, держава має направити свої зусилля на реалізацію пріоритетних (на нашу думку) двох важливих функцій: стабілізуючої – підтримання рівня зайнятості та цінової рівноваги, стимулювання економічного зростання; розподільчої – стосується перерозподілу доходів та ефективного розміщення ресурсів у ринковій економіці [5].

Особливості реалізації ЦСР в Україні в умовах післявонної трансформації сприяють реформуванню бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики у напрямі більшого використання важелів непрямого та опосередкованого впливів держави на економіку, особливо на регіональному та місцевому рівні, яке здійснюється на засадах політичного менеджменту [4 с. 360-365].

Політичний вплив через функції держави відіграють важливу роль у підтримці ринкової економіки в умовах післявонної трансформації, зокрема формування нової парадигми – мінімального втручання держави в економіку регіонів, місцевого самоврядування. За державою закріплюються політичні та соціальні функції та функція стабільності й розподілу ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Базилевич В. Політекономія / В. Базилевич. – Київ: Знання, 2014. – 710 с. – (9-те, доповнене). – (ISBN 978-966-346-878-5).
2. Богаченко М.М. Сталий розвиток та економічне зростання в Україні: Цілі сталого розвитку. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 26–30 жовт. 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 1. С. 151-153. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/f8593677-87f2-4a5b-96af-5b2bd7498e96.pdf>
3. Ринкова економіка та її регулювання [Електронний ресурс] // Освіта.ua. – 2020. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21572/.
4. Третяк Г. С. Державне регулювання економіки та економічна політика Третяк Г. С., Бліщук К. М. ЛПІДУ НАДУ. 2011. URL : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/c3fba63b-7f37-45b7-82d5-b8046b1fd945.pdf.
5. Цілі Сталого Розвитку: Україна, Національна доповідь // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. URL: [https://menr.gov.ua/files/docs/ Національна доповідь ЦСР країни_липень_ukr.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Національна_доповідь_ЦСР_країни_липень_ukr.pdf).

ЛІЛІЯ ГОНЮКОВА,

професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

LILIA HONIUKOVA,

*Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-9474-5780>*

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

FUNCTIONAL AUDIT AS A TOOL OF OPTIMIZATION OF PUBLIC GOVERNANCE DURING THE WARTIME

To improve governance in wartime, there is a need to improve internal control. Functional audit is an independent examination of the functionality of the organization by authorized persons in order to remove duplication of functions, automate all personnel processes and financial accruals. The word «audit» translated from Latin means to listen. It can also be said that an audit is the provision of practical assistance to management and economic services in the management and administration of the organization. As well as providing various consultations. The audit makes it possible to identify relevant and irrelevant functions in a state of war and to prepare proposals for optimizing the number of employees. For example, if the integrated information system of human resources management and payroll in the civil service (HRMIS) is implemented in all bodies, the entire civil service will be accounted for there. At the same time, the thoughtless dismissal of civil servants may hinder the quality performance of state functions.

Keywords: functional audit, public administration, civil service.

В умовах війни публічне управління і, зокрема, публічна служба, мають забезпечувати надання якісних послуг громадянам. А для цього необхідні ресурси – людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси гарантують стабільність публічної служби, але вони не безмежні. Збройна агресія росії проти України вимагає оптимізації управлінських ресурсів. В умовах війни ця потреба загострюється. У структурних підрозділах державних органів змінилися функції або навантаження. Окремі функції втратили свою актуальність. Як приклад Голова НАДС Наталія Алюшина навела факт про один ЦОВВ, штатна чисельність якого сягає 73 особи. Натомість фактично там працює 29 службовців. З них у Києві знаходяться та долучаються до роботи у воєнний час лише 12 працівників. Тож, вочевидь, немає сенсу утримувати такий орган влади, який міг би стати окремим департаментом при профільному міністерстві [1]. Саме тому, НАДС розробило методологію функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Функціональний аудит є одним із різновидів управлінського аудиту, що належить до внутрішнього аудиту і здійснюється з метою розробки рекомендацій щодо економії та ефективного використання ресурсів для досягнення кінцевого результату діяльності організації, вдосконалення чинної системи обліку і контролю за процесами.

Методологія функціонального аудиту доступна і потребує небагато часу для реалізації та аналізу результатів. Функціональний аудит та аналіз його результатів можна провести протягом місяця. Застосування методології спрямоване на визначення актуальних функцій організації для усунення дублювання завдань між структурними підрозділами. Аналіз функціонального аудиту дозволить підготувати пропозиції з оптимізації штатної чисельності та здійснити розрахунки для заощадження видатків на утримання державного органу й оплату праці його співробітникам. За словами Голови НАДС Наталії Алюшиної, з метою визначення актуальних функцій державних органів, а також перегляду форм роботи державних службовців у період воєнного стану, у НАДС розробили методологію функціонального аудиту, яка дозволить органам влади коректно визначати кількість персоналу, необхідного для виконання уточненого переліку завдань [2].

Дана методологія ґрунтується на принципах неупередженості, обґрунтованості та ефективності. Функціональний аудит спрямований саме на аналіз функцій, актуальність структури і оперативність організації процесів, а не діяльність посадових осіб на індивідуальному рівні чи результативність посад, що зменшує суб'єктивний фактор. Проводять функціональний аудит керівник державного органу, служба управління персоналом, бухгалтерська служба та керівники

самостійних структурних підрозділів. Функції структурних підрозділів розподіляються за наступними категоріями: критичні, важливі, важливі, але неактуальні, неактуальні або застарілі.

Отже, під функціональним аудитом розуміють аудит окремих функцій організації. Україна вже має досвід проведення функціонального обстеження, що здійснювалось за участі членів експертної групи Вестмінстерської фундації за демократію, яка була відібрана на відкритому конкурсі для проведення функціонального обстеження Апарату Верховної Ради. Методології функціонального аудиту пройшла апробацію в НАДС та його територіальних органах. Було проаналізовано чисельність працівників і запропоновано ліквідувати окремі територіальні органи через укрупнення. Завдання функціонального аудиту підпорядковуються ідеї тотальної економії, оптимізація, скорочення і цифровізації процесів. За результатами апробації визначено актуальні та неактуальні функції в умовах воєнного стану та підготовлено пропозиції щодо оптимізації штатної чисельності працівників апарату НАДС. НАДС готові скоротити свій апарат на 30%.

«Якщо всі державні органи здійснять такий аудит, зможемо відмовитися від зайвих функцій, цифровізуємо процеси, оптимізуємо чисельність. Тобто забезпечимо логічний перехід до класифікації посад і нової моделі оплати праці на державній службі, що, серед іншого, дозволить збільшити загальний рівень заробітної плати держслужбовців. Приміром, якщо наша інтегрована інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування зарплати на державній службі (HRMIS) буде впроваджена в усіх органах, то вся державна служба буде обліковуватися саме там. А відтак, усі кадрові процеси і фінансові нарахування будуть здійснюватися у системі HRMIS. Тоді постане питання оптимізації чисельності працівників у кожному органі, оскільки можна буде обмежитися третиною HR, бухгалтерів і фінансистів. Зауважу, що не йдеться про обов'язкове скорочення двох третин певних категорій працівників. Вони зможуть виконувати актуальний функціонал», – зазначила у інтерв'ю Голова НАДС [3]. Вона зазначила, що ситуація з війною це для нас – тест на міцність державної служби. «Наразі держслужба встояла, але має стати ще міцнішою. Пора прощатися із радянщиною. Українська державна служба має стати аутентичною і набути досвіду європейських практик. Це запорука її трансформації на професійну, конкурентоздатну і престижну сферу» [3].

За чотири місяці фактична чисельність державної служби України скоротилася на 3,3 тисяч працівників і надалі зменшується. З урахуванням осіб, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною та частини мобілізованих держслужбовців цей показник, за даними, наявними в НАДС, сягає 5971 осіб. Переважна більшість цих людей звільнилися із початком війни. На 1 травня 2022 р. фактична кількість працюючих держслужбовців становить 168 176 осіб [4]. Отже, бездумне звільнення державних службовців може завадити якісному виконанню функцій держави.

З початку вторгнення російської армії в Україну державна служба продемонструвала стійкість і стабільність. Державна служба була готова до віддаленої роботи, що допомогло якісно виконувати обов'язки державним службовцям під час бомбардування, коли знищувалися житлові будинки і адміністративні будівлі, коли жінки були вимушені виїжджати з дітьми за кордон в пошуку більш безпечних місць проживання. Разом з тим, у воєнний час завищуються очікування людей від влади. Сучасні виклики вимагають формувати нову систему державної служби, яка відповідатиме і за функціонування держави в умовах війни і за її стратегічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Міжнародні експерти підтримали ініціативу НАДС з функціонального аудиту і оптимізації органів влади. URL : <https://nads.gov.ua/news/mizhnarodni-eksperti-pidtrimali-iniciativu-nads-z-funkcionalnogo-audit-u-i-optimizaciyi-organiv-vladi>
2. Наталія Алюшина: «Методологія функціонального аудиту – дієвий інструмент з оптимізації діяльності органів державної влади». URL : <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-metodologiya-funkcionalnogo-audit-u-diyevij-instrument-z-optimizaciyi-diyalnosti-organiv-derzhavnoyi-vladi>
3. Міжнародні експерти підтримали ініціативу НАДС з функціонального аудиту і оптимізації органів влади. URL : <https://nads.gov.ua/news/mizhnarodni-eksperti-pidtrimali-iniciativu-nads-z-funkcionalnogo-audit-u-i-optimizaciyi-organiv-vladi>
4. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/statzvit.pdf>

СВІТЛАНА ГОРЬЄВА,

аспірантка кафедри публічної політики Національного науково-дослідницького інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SVITLANA HORIEVA,

*postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-3859-0523>*

Науковий керівник: **Тетяна Новаченко**, д.держ.упр., доц., професорка кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету телекомунікацій

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ ЯДЕРНОЇ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

INNOVATIVE MECHANISMS OF STATE REGULATION IN THE FIELD OF USE OF NUCLEAR ENERGY IN THE CONDITIONS OF SOCIAL TRANSFORMATIONS

The article considers aspects of state regulation in the field of nuclear energy use in Ukraine, which provides for the formation of a common understanding and principles of policy implementation, establishing the principles of such policy, identifies current problems and ways to solve them. The author draws attention to the opportunities and shortcomings of cooperation between public authorities and civil society in the formation and implementation of state policy in the field of safe use of nuclear energy.

Key words: state regulation policy, nuclear energy, interaction of state authorities and civil society.

Сучасні індетерміновані умови формування української державності вимагають кардинально відмінних від існуючих механізмів державного регулювання у сфері використання ядерної енергії. Суспільна трансформація покликана ефективніше коригувати державну політику. Діяльність неурядових груп інтересів повинна спричиняти не послаблення, а формування посилення можливостей держави. На думку Томаса Каротерса, «ніщо не приносить більшої шкоди розвитку громадянського суспільства, ніж слабка летаргічна держава». Звичайно, для цього потрібні прозора державна політика, ухвалення політичних рішень щодо реформування системи державного регулювання у сфері використання ядерної енергії, вироблення прозорих правил для суб'єктів діяльності у сфері використання ядерної енергії, встановлення стратегії взаємодії з неурядовими організаціями. Тому зворотній зв'язок у стосунках громадянського суспільства і правової держави дуже важливий.

Витоки державного регулювання перебувають у площині соціального управління й пов'язані з виникненням і розвитком держави як вищої форми самоорганізації суспільства. Державному регулюванню притаманні функції, які є складовою механізму державної влади та процесом її реалізації [3]. Зазначена сфера регулювання передбачає формування єдиного розуміння та принципів реалізації політики, встановлення засад такої політики, визначає проблеми сьогодення у сфері ядерної та радіаційної безпеки та шляхи їх вирішення.

Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки передбачено комплекс заходів, де зазначається, що належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Зниження адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій підвищує позиції держави у міжнародних рейтингах, а також має велике значення для підвищення рівня довіри громадян та бізнесу до держави [1].

Проте, сучасні процеси характеризуються недостатнім рівнем діалогу та взаємодії державних органів влади й громадянського суспільства у справах регулювання у сфері викорис-

тання ядерної енергії, що неодноразово призводило до випадків невдоволення суспільства прийнятими та втіленими управлінськими рішеннями.

Наприклад, на підприємствах, які здійснюють діяльність у сфері використання ядерної енергії на території зони відчуження та перебували в умовах окупації на підставі аналізу отриманої інформації, відповідно до Закону України «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії», прийняте рішення щодо зупинення дії ряду ліцензій у сфері використання ядерної енергії, у зв'язку з неспроможністю ліцензіатів дотримуватися умов провадження діяльності, встановлених нормами і правилами з ядерної та радіаційної безпеки, а саме: щодо зняття з експлуатації блоків 1, 2 та 3 Чорнобильської АЕС (ДСП ЧАЕС); у сфері поводження з радіоактивними відходами (ДСП «ЦППРВ», ДСП ЧАЕС); використання джерел іонізуючого випромінювання (ДСП «ЦППРВ», ДСП ЧАЕС, ДСП «Екоцентр», ІПБ АЕС НАНУ). При цьому зазначено, що втрата спроможності відбулася не з вини ліцензіатів, а через обставини непереборної сили, пов'язані із окупацією та захопленням території зони відчуження військовими формуваннями російської федерації [2].

Водночас, для уникнення подальших кризових станів необхідно прагнути до ефективних партнерських відносин, співпраці державного та громадянського сектору та сприяти його розвитку. Удосконалення процесу взаємодії представників держави та громадянського суспільства в Україні спонукає до визначення недоліків та пошуку шляхів удосконалення механізмів взаємодії. Між тим, вищезгадані проблеми хоча і існують все ж дають певний простір для ініціативи та впровадження інноваційних механізмів державного регулювання у сфері використання ядерної енергії.

Наголосимо на тому, що сьогодні стає цілком зрозумілим, що Україна займе гідне місце серед країн Європейського Союзу. Європейські стандарти, вимоги та цінності є пріоритетними для України, як усвідомлення важливості міжнародної співпраці регулюючих органів європейських країн для гармонізації регулюючих вимог у сфері використання ядерної енергії. Водночас, необхідно створення нових підходів до державного нагляду та дозвільної діяльності у сфері використання ядерної енергії, адаптація національного законодавства до законодавства Європейського Союзу, створення досконалого політико-правового механізму взаємодії та усунення внутрішніх суперечностей. Тому, доволі значне коло проблем щодо якісного та кількісного оцінювання реалізації політики державного регулювання у сфері використання ядерної енергії та суспільно значущих цілей можна об'єднати в одну загальну проблему – визначення ефективності діяльності органу державної влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері регулювання безпеки використання ядерної енергії та здійснює державне регулювання безпеки використання ядерної енергії.

Вважаємо, що накопичений досвід формування та реалізації державної політики у сфері використання ядерної енергії, удосконалення державного регулювання на цьому напрямку буде корисним під час подальшого реформування системи державного регулювання у сфері використання ядерної енергії в Україні з урахуванням нових викликів та загроз, в контексті подальшої європейської інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липн. 2021 р. № 831-р – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 17.06.2022).
2. Державна інспекція ядерного регулювання України. (2022, 5 травня). *Держатомрегулювання зупинило дію ряду ліцензій на здійснення діяльності у сфері використання ядерної енергії на території зони відчуження*. URL: <https://snriu.gov.ua/news/derzhatomregulyuvannya-zupinilo-diyu-ryadu-licenzij-na-zdiysnennya-diyalnosti-u-sferi-vikoristannya-yadernoyi-energiyi-na-teritoriyi-zoni-vidchuzhennya> (дата звернення 17.06.2022).
3. Новаченко Т., Горьєва С. Державне регулювання безпекового використання ядерної енергії з позицій аксіологічного підходу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 88–99.

ВАЛЕНТИНА ГОШОВСЬКА,

докторка політичних наук, професорка, завідувачка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VALENTYNA GOSHOVSKA,

*Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Parliamentarism Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-3011-4450>*

ДОМІНУЮЧА РОЛЬ ПАРЛАМЕНТУ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ В УКРАЇНІ

THE DOMINANT ROLE OF THE PARLIAMENT IN THE DEVELOPMENT OF MODERN PARLIAMENTARISM IN UKRAINE

Political institution of parliamentarism and the dominant role of parliament as the main center of law and decision making are considered. Emphasis is placed on the independence of the parliament as a state body of people's representation and the main vectors of its activity: legislative, representative and controlling. The author definitions of parliamentarism as a special system of government, which is implemented in a democratic society with a high level of political and legal culture, is characterized by a clear division of legislative and executive functions with a dominant position of parliament as a state body of representation, elected by direct, universal, free and periodic elections. There is a special right of the legislature to appoint and dismiss the state government. Emphasis is placed on the timely application of effective safeguards, which prevent the collapse of the democratic foundation of the rule of law in the modern social state after our victory in the war with Russia.

Keywords: institution, parliament, parliamentarism, power, public administration.

Актуальність даної проблематики зумовлена необхідністю вдосконалення владно-управлінських інститутів особливо в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів для нашої держави. Важливим є аналіз і дослідження розвитку парламентаризму та завдань конституційної теорії з урахуванням нових явищ і процесів, які характерні для практики вітчизняного та зарубіжного парламентаризму.

Адже парламентаризм у системі публічного управління є багатограним державно-політичним і соціально-правовим явищем. За визначенням Наукової школи вітчизняного парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Київського національного університету імені Тараса Шевченка парламентаризм – це особлива система правління, яка реалізується в умовах демократичного суспільства з високим рівнем політико-правової культури, характеризується чітким розподілом законодавчої і виконавчої функцій за домінуючого становища парламенту як державного органу народного представництва, що обирається шляхом прямих, загальних, вільних і періодичних виборів.

Отже, ключовим елементом усього політичного інституту є парламент як основний центр прийняття рішень, ключовими якостями є: незалежність і самостійність (виходячи із системи розподілу влади). Таким чином, це головна гілка влади. Оскільки парламент – це інституційне втілення народовладдя уповноваженого приймати закони від імені народу, то на наш погляд, він і домінує у системі розподілу влади.

Самостійність парламенту в Україні не може перерости в узурпацію влади, оскільки існує система реально діючих механізмів по вирішенню конфліктів між законодавчою і виконавчою гілками влади (Президентське вето, право розпуску парламенту у Президента).

Проте підхід до розуміння парламенту як виключно законотворчого органу страждає неточністю, оскільки саме парламент визначає вектори завдань соціально-економічного розвитку держави, підвищення рівня життя населення, зміцнення міжнародного і міжпарламентського співробітництва, впливає на формування інших органів влади. І чи не найголовніша функція у

цьому контексті – прийняття бюджету (згідно з Конституціями більшості держав), звіт уряду про його виконання.

За парламентсько-президентської форми правління саме законодавчий орган наділяється правом призначати уряд і відправляти його у відставку.

Високий рівень парламентських повноважень при здійсненні контролюючої функції: право заслуховувати звіти уряду, парламентські слухання, виявлення недовіри уряду, участь у процедурі імпідменту президента, робота тимчасових слідчих комісій тощо.

Парламент повинен бути працюючим, ініціативним, професійним центром державної влади. Здійснюючи, представницьку функцію на професійній основі, він одночасно виступає як орган вибраного народом, але одночасно і є органом держави. Представляючи інтереси народу і держави, у першому випадку він є самостійним учасником правовідношень, може проявляти власну волю, а ось щодо другого – то це тут не так. У цьому складність парламенту як суб'єкта. Законодавці – це своєрідні комунікатори між народом і виконавчою владою аби вимоги виборців відображала машина прийняття державних рішень.

Таким чином, прийняття рішень у парламенті зорієнтовані на одержання більшості голосів. Цим у фракціях і групах, позафракційних депутатів виробляється орієнтація на компромісних при конфліктних ситуаціях. Це дозволяє приймати значимі рішення і досягати керованості.

Щодо парламентаризму як політико-правового інституту, то його необхідною умовою є наявність розвинутого громадянського суспільства.

Думки про те, що парламент втрачає свої позиції через посилення виконавчої влади. Тут і COVID-19, і війна в Україні. Звичайно, все це вплинуло на функціонування політичних інститутів, на серйозне обмеження прав і свобод громадян, введення надзвичайного стану дозволило і Президента, і уряд наділити особливими повноваженнями.

Однак інформативне опитування напередодні III Конгресу парламентаристів серед її учасників показало, що респонденти знають Конституцію України, а свої тимчасові обмеження, пов'язані з воєнним часом сприймають з розумінням.

Усвідомлюючи особливості реалізації окремих положень Конституції України під час воєнного стану, а у ній чітко регламентовані особливості роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування у цей період, можемо зауважити, що прямих порушень відповідних норм Конституції не зафіксовано. Але існують неформальні практики.

Тому важливо пам'ятати уже після нашої перемоги про своєчасне застосування дієвих заборонників, які унеможливають просідання демократичного фундаменту правової сучасної соціальної держави.

Список використаних джерел:

1. Валентина Гошовська. Сучасні тренди і проблеми розвитку парламентаризму в Україні. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи*: матеріали між-нар. наук.-практ. конф. (Київ, 10 верес. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєвої, В. А. Гошовської. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 11-13.

НАТАЛІЯ ГРИНЧУК,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NATALIIA GRYNCHUK,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>*

ДО ПИТАННЯ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

ON THE QUESTION OF POST-WAR TRANSFORMATION OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE

The issue of post-war transformation of the civil service of Ukraine, threats to its reduction are considered. It is proved that the efficiency of public policy formation, implementation of all management decisions depends on the competence of civil servants. The directions of reforming the civil service of Ukraine are indicated.

Keywords: civil service, post-war state, reforms, efficiency.

Наразі окремими інституціями і експертами (зокрема, проєктом «Уряд у смартфоні») пропонуються революційні зміни у сфері державного управління. Це стосується і кардинального скорочення службовців (з 238 тисяч до 65 тисяч службовців), і зменшення витрат бюджету на їх заробітну плату (з 46 млрд 500 млн грн до 26 млрд грн, відповідно) [1].

Ми ж підтримуємо позицію тих експертів, які ставлять за мету реформи держслужби ефективність використання людських ресурсів, адже кваліфікований персонал – це найцінніше, що є в органах влади. Від їх фаховості залежить формування публічної політики, реалізація всіх управлінських рішень. А сьогодні частина службовців виїхала за кордон, в інші громади чи з інших причин не можуть продовжити роботу. Тобто скорочення вже відбулося. Держава ж має функціонувати безперервно навіть за обмежених ресурсів та під час війни.

Тому головним для владних інституцій – міністерств є ефективне виконання функцій формування відповідної політики. Функції реалізації політики, інспекційні та обслуговуючі функції можна передати службам, агентствам, інспекціям, через делегування безпосереднього надання базових послуг органам місцевого самоврядування.

«Уряд – похідний від парламенту. Якщо міністри призначатимуться з офісу глави держави (що, власне, нині й відбувається), не залежатимуть від парламенту й ефективно не співпрацюватимуть із ним, то й надалі дуже бракуватиме політичних імпульсів і лідерства в кожному секторі, необхідної динаміки реформ і синергії уряд – парламент», як зазначають І. Коліушко і В. Тимошук [1].

Після закінчення воєнного стану слід повернутись до конкурсного призначення за критеріями професійності на всі посади державної служби. Це дозволить зберегти сталість і наступництво в реалізації державної політики, довгострокових програм, повага до закону та процедур.

Систему публічного врядування потрібно розглядати лише комплексно, з огляду на взаємозв'язки державної виконавчої влади та самоврядування, узгодження їх повноважень і ресурсів.

Основними розробниками політики мають бути Уряд і власне міністерства на основі «аналізу політики» від проблем та їх прогнозування, із залученням зацікавлених сторін та публічних консультацій.

У великій країні, якою є Україна, зі значними регіональними та місцевими особливостями, різними впливами на території агресії РФ ми будемо вимушені використовувати мо-

тивацію та синергію громад і найширшого кола громадян для відновлення та забезпечення життєдіяльності. Війна засвідчила стійкість децентралізованої системи, її добру адаптивність до викликів, тому доцільно продовжити реформу децентралізації.

Для нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування, варто «повернутись» до опрацювання моделі префектів. Тому конкурсний добір, спеціальна їх підготовка, кадровий резерв, ротації – це те, на чому має будуватися інститут префектів.

Таким чином попереду для вирішення залишаються такі питання:

- вдосконалення конституційного розподілу повноважень між парламентом, президентом і урядом на основі парламентсько-президентської моделі;
- структурування державної політики та закріплення відповідальних міністерств;
- на основі системного підходу реорганізація підпорядкованих структур міністерствам виходячи з необхідності ефективного виконання функцій реалізації політик;
- прийняття спільної методології розроблення та ухвалення політик на основі аналізу політики і прогнозування;
- прозорий, інклюзивний та легітимний полісі-процес;
- професійність публічної служби, що дуже залежить від її стабільності та підвищення кваліфікації;
- продовження політики децентралізації та формування інституту префектів.

Курс на євроінтеграцію обумовлює необхідність подальшого проведення реформи державного управління. Адже процес оновлення законодавства та адаптації його до норм ЄС безпосередньо залежить від розбудови інституційної спроможності. Її результатом має стати інститут держави служби України, як єдина система зв'язків і комунікацій, заснованих на взаємодії та співпраці усіх державних інституцій, направлених на позитивний результат розв'язання державних задач.

Список використаних джерел:

1. Коліушко І., Тимошук В. Чому різке скорочення держапарату – не реформа, а великий ризик. URL : <https://zn.ua/ukr/internal/chomu-rizke-skorochennja-derzhaparatu-ne-reforma-a-velikij-rizik.html>
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141.
3. Сивий Р.П. Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 4, 2017. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>

КАТЕРИНА ДОБРОВОЛЬСЬКА,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KATERYNA DOBROVOLSKA,

*postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-5318-4937>*

Науковий керівник: **Тетяна Василевська**, д.держ.упр., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СУТНІСТЬ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ON THE ISSUE OF PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS IN CONDITIONS OF MARITIME

Today, intellectual property rights not only provide an innovative leap in the development of our economy, but also contribute to the defense capabilities of our country. This is due to the fact that significant equipment of military formations of Ukraine with modern types and models of weapons, military equipment, military technologies, modifications, is developed on the basis of intellectual property rights.

Ukraine has enormous potential and resources in the field of information technology. According to the report of the European technical industry State of European Tech, according to the number of specialists working in the field of information technology, Ukraine is among the top ten European countries. Ukrainian engineers, programmers and other information technology specialists can create an innovative product that will be much cheaper than abroad, will be more accessible to Ukrainian military formations, but the introduction of scientific and technical achievements, new technologies, involvement of modern technologies in defense is not possible without proper protection. intellectual property rights.

Thus, the objects of intellectual property rights help to make decisions that directly affect the national security and defense of Ukraine. Therefore, research on the protection of intellectual property rights, especially during martial law, is becoming increasingly important.

Keywords: protection of rights, Intellectual Property, martial law, the essence of the organizational and legal mechanism.

Сьогодні об'єкти права інтелектуальної власності здатні забезпечувати не лише інноваційний стрибок у розвиток нашої економіки, а також сприяти обороноздатності нашої країни. Це пов'язано з тим, що значне оснащення військових формувань України сучасними видами та зразками озброєння, військової техніки, воєнними технологіями, модифікаціями, розробляється на основі об'єктів права інтелектуальної власності.

Україна має колосальний потенціал та ресурс у сфері інформаційних технологій. Згідно зі звітом європейської технічної індустрії State of European Tech, за кількістю фахівців, які працюють у сфері інформаційних технологій, Україна входить до топових десяти країн Європи [8]. Українські інженери, програмісти та інші фахівці в сфері інформаційних технологій можуть створювати інноваційні продукти, які коштуватимуть в рази дешевше, ніж за кордоном, та будуть доступнішими українським військовим формуванням. Але впровадження науково-технічних досягнень, новітніх технологій, залучення сучасних технологій в оборону не можливо без належної охорони прав інтелектуальної власності.

Система законодавства України з питань охорони прав інтелектуальної власності складається з Конституції України [2], кодексів України [1, 3, 4, 5, 7], спеціального та загального законодавства. Охорона прав інтелектуальної власності забезпечується на різних рівнях, зокрема: законодавчому, міжнародно-правовому, договірному, рівні центральних органів виконавчої влади, державних підприємств, установ, організацій, власників виключних прав інтелектуальної власності.

Так відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» «...Реалізація Стратегії національної безпеки України здійснюється на основі національного, оборонного, безпекового, економічного, інтелектуального потенціалу...» [6], однак щодо створення та використання об'єктів інтелектуальної власності у сфері національної безпеки та оборони відсутнє правове регулювання.

В законодавстві не враховуються особливості створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності у військовій сфері, але визнається необхідність запровадження науково-технічних, інноваційних досягнень, які сприятимуть підвищенню обороноздатності нашої країни. Варто зазначити, що впровадження новітніх технологій значно підвищить шанси збереження життів військових, допоможе врятувати якомога більше людей серед мирного населення.

Недосконалість правової бази, зокрема, колізії, прогалини, суперечності призводять до порушень права інтелектуальної власності, дають юридичну можливість несанкціонованого використання об'єктів права інтелектуальної власності. Це безпосередньо впливає на національну безпеку та оборону України, військово-технічне співробітництво з іншими країнами.

Серед країн в питаннях організації оборони та забезпечення безпеки суспільства варто орієнтуватись на Ізраїль, адже для уряду країни основним постулатом воєнної доктрини закладено виявлення нових загроз та ефективна реалізація наявної розвідувальної інформації. Крім того, Ізраїль здійснює заходи з посилення кібербезпеки [9]. «В країні застосовуються такі технології, які дозволяють на основі наявних даних обраховувати ймовірні рішення, які можуть прийматись керівництвом ворожих країн від тактичного до стратегічного рівня. Так, відповідно до офіційної заяви представників ШАБАКу та АМАНу було розроблено та успішно застосовано алгоритми, які дозволили автоматично та ефективно виявляти потенційних терористів за результатами їх активності в соціальних мережах, зокрема, Facebook» [10]. Тобто за обороною та безпекою стоять сучасні технології, які допомагають захистити людей, економіку країни, попередити військові конфлікти, забезпечити безпеку в інформаційно-телекомунікаційному просторі та боротися з іншими закордонними загрозами. Тому важливо використовувати ефективно людський ресурс, адже інтелектуальний потенціал нації є нашою цінністю, надійною опорою, і врешті зброєю.

Перспективним напрямом наукових розвідок є дослідження організаційно-правового механізму охорони та захисту прав інтелектуальної власності як такого, що здатний забезпечити баланс прав та законних інтересів творців інтелектуальної власності, держави, військових формувань України, надасть можливість створити умови для забезпечення правового захисту інтересів держави в процесі міжнародного співробітництва, забезпечить обороноздатність та національну безпеку держави, забезпечить конкурентоздатність вітчизняних товарів військового призначення та сприятиме використанню об'єктів права інтелектуальної власності у національних інтересах України.

Формування ефективного організаційно-правового механізму охорони та захисту прав інтелектуальної власності дозволить створити таку цілісну систему державного регулювання в цій сфері, при якій наша країна буде здатна дати гідний відсіч супротивнику не лише в інформаційній війні, кібервійні, але й у воєнному протистоянні в цілому.

Для цього потрібно розробити та впровадити механізм, який забезпечить ефективне використання та мобілізацію інтелектуального ресурсу країни, упорядкує суспільні відносини за допомогою права та правових засобів, адже саме від нього залежить майбутнє не лише інноваційної діяльності України, її місце на політичній арені, гідний рівень життя громадян, та, насамперед, допоможе опанувати мир та здобути перемогу.

Таким чином, об'єкти права інтелектуальної власності допомагають приймати рішення, які напряму впливають на національну безпеку та оборону України. Тому, дослідження питань охорони прав інтелектуальної власності, а особливо під час воєнного стану, стають дедалі актуальнішими.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення 16.06.2022).
2. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 16.06.2022).
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 16.06.2022).
4. Кримінальний кодекс України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/print1452597396210285>. (дата звернення 16.06.2022).
5. Митний кодекс України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/print1452597396210285>. (дата звернення 16.06.2022).
6. Про національну безпеку України :Закон України від 21.06.2018. № 2469. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>. (дата звернення 16.06.2022).
7. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15/print1452597396210285>. (дата звернення 16.06.2022).
8. State of European Tech, Офіційний вебсайт. URL: <https://2018.stateofeuropeantech.com/chapter/europes-got-talent/article/people-power/>. (дата звернення 16.06.2022).
9. Israel keen to set up cyber ‘Iron Dome’ to curb rise in attacks, Офіційний вебсайт. URL: <https://www.reuters.com/world/middle-east/israel-keen-set-up-cyber-iron-dome-curb-rise-attacks-2022-05-02/> (дата звернення 16.06.2022).
10. Приклад для України: Як в Ізраїлі реформують розвідувальні та спеціальні служби, Вебсайт. URL: https://defence-ua.com/weapon_and_tech/jak_v_izrajili_reformujut_rozviduvalni_ta_spetsialni_sluzhbi-5668.html (дата звернення 16.06.2022).

ТЕТЯНА ДОЦЕНКО,

аспірантка кафедри публічного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TETIANA DOTSENKO,

Ph. D candidate of the Department of Public Administration, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Світлана Хаджирадсва**, д.держ.упр., професорка, заступниця директора Української школи урядування – керівниця Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

MANAGING THE PROFESSIONAL CAREER OF STATE SERVANTS IN THE MIND OF THE MILITARY TRANSFORMATION: A EUROPEAN DEVELOPMENT FOR UKRAINE

The proposed article found that the overall management of personnel policy in the UK civil service is carried out by the Prime Minister, who is also the Minister for Civil Service Affairs. He is responsible for regulating the civil service within the implementation of the decisions of the executive authorities. It has been found that a Service Learning website has been set up to improve the skills of all civil servants in the country, where civil servants can find information on distance learning, online resources and face-to-face courses. A special place is occupied by advanced training within the program "Fast Stream". To participate in this program, employees are selected through an open competition.

The experience of France where the training of civil servants can be described as continuous professional development, which includes preparation for the first position of a civil servant and further training at all stages of his career. In France, there are about 70 administrative schools that provide different types of training for civil servants. It was found that the school of public administration is the main one for the civil service. It is followed by polytechnic and engineering schools, five regional institutes of government, as well as specialized administrative schools created to train civil servants in such areas as taxes, customs, security, health care and more. Institutions of management train the bulk of the staff of the state administration, with the exception of high-ranking officials.

Keywords: civil servant, training, development, advanced training, career, public administration.

Для відбудови України в повоєнний період велике значення має управління кар'єрою державних службовців. Використовуючи міжнародний досвід, зокрема, країн Європейського Союзу виявлено ряд позитивних тенденцій, які матимуть успіх їх після адаптації у вітчизняній практиці. Цікавим для нас є керівництво кадровою політикою на державній службі у Великій Британії, де в межах програми підвищення кваліфікації всіх державних службовців використовує сайт Service Learning, на якому державні службовці можуть знайти інформацію про дистанційне навчання, онлайн-ресурси та очні курси. Особливе місце займає підвищення кваліфікації у межах програми «швидкий потік» (Fast Stream), яка відкриває можливості службовцям брати участь шляхом відкритого конкурсу.

Корисним є досвід Франції, де підвищення кваліфікації державних службовців можна охарактеризувати як постійний професійний розвиток, який включає підготовку до першої посади державного службовця та подальше навчання на всіх етапах його кар'єри. Інститути управління займаються підготовкою основної частини кадрів адміністрації держави, за винятком високопосадовців.

Позитивний міжнародний досвід вже частково використовується в Україні, однак в умовах воєнного стану припинено проведення оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби. Реалізація принципу рівних можливостей щодо управління кар'єрою державних

службовців в повоєнний період забезпечить високий рівень соціально-економічного розвитку держави, її динамічну інтеграцію в європейське співтовариство.

Загальне керівництво кадровою політикою на державній службі у Великій Британії здійснює прем'єр-міністр, який одночасно є міністром у справах державної служби. Він відповідає за регулювання державної служби у межах реалізації рішень виконавчих органів влади. Керівник державної служби (Head of the Civil Service) відповідає за виконання покладених на цю службу функцій та створення для державних службовців оптимальних умов роботи. Секретаріат Кабінету Міністрів (Cabinet Office) відповідає за виконання плану реформ державної служби.

Доцільно відзначити, що у плані реформ державної служби (Civil Service Reform Plan, 2012 р.) одним із напрямів позначено створення можливостей для вдосконалення знань та умінь державних службовців, підвищення ефективності державної служби. Для цього пропонується розробити п'ятирічні плани розвитку для всіх державних службовців, які відображають, які саме навички необхідно отримати і як це передбачається досягти. При цьому наголошується, що деякі прогалини у компетенціях вже виявлені, насамперед недостатній рівень кваліфікації у сфері управління змінами, фінансового менеджменту, управління проектами, управління ризиками та ін. Для підтримки планів розвитку створюється нова модель компетенцій (Competency Framework), а також система навчання та підвищення кваліфікацій державних службовців [6].

Модель компетенції єдина для всіх державних службовців. Вона ставить цінності громадянської служби – чесність, неупередженість та об'єктивність – в основу будь-якої діяльності та узгоджується з моделлю лідерства. У модель входять: визначення напрямку (Setting Direction) – бачити ситуацію загалом, змінювати та покращувати, приймати ефективні рішення; залучення людей (Engaging People) керувати та взаємодіяти, співробітництво та партнерство, забезпечення рівних можливостей; досягнення результатів (Delivering Results) – забезпечення співвідношення ціни та якості, управління якістю, своєчасна реалізація цілей.

Слід підкреслити, що пройти підвищення кваліфікації державні службовці можуть у Коледжі державної служби (Civil Service College), організованому викладачами Національної школи державного управління (National School of Government), яка була закрито у березні 2012 р. Нова навчальна організація пропонує для державного сектора як навчання власними силами (свій штат професійних тренерів, обладнані для навчання приміщення та ін.), так і спеціалізоване навчання (спрямоване на задоволення індивідуальних потреб клієнтів), регулярні (готові) курси.

Для підвищення кваліфікації всіх державних службовців створено сайт Service Learning, на якому державні службовці можуть знайти інформацію про дистанційне навчання, онлайн-ресурси та очні курси. Більшість можливостей по підвищенні кваліфікації представлена у загальній програмі, що складається з трьох блоків:

- ключові навички, необхідні всім державним службовцям для виконання своїх обов'язків: обслуговування споживачів, управління проектами, навички у сфері фінансів та інформаційних технологій;
- робота на державній службі: специфічні навички, що стосуються роботи в органах державної влади, наприклад, навички проведення брифінгів, підготовки документів, наявність правової свідомості;
- лідерство та вдосконалення управлінської діяльності – навички, необхідні для керівництва, управління людьми та бізнесом на всіх рівнях державної служби, а також теми управління змінами [8].

Особливе місце займає підвищення кваліфікації у межах програми «швидкий потік» (Fast Stream). Для участі у цій програмі службовців відбирають шляхом відкритого конкурсу. Також передбачено прискорене проходження служби з різними умовами для кандидатів (наприклад, для випускників вищих навчальних закладів, чинних державних службовців). В даний час відкрито фінансове спрямування, якому можуть навчатися учасники програми «швидкий потік», кандидати на підвищення кваліфікації в рамках програми та професіонали у галузі фінансів. Навчання проводиться в рамках однієї з чотирьох професійних організацій:

1. Дипломований інститут бухгалтерів з управлінського обліку (The Chartered Institute of Management Accountants, CIMA).

2. Асоціація дипломованих сертифікованих бухгалтерів (The Association of Chartered Certified Accountants, ACCA).

3. Інститут державних фінансів та бухгалтерського обліку (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, CIPFA).

4. Інститут дипломованих бухгалтерів Англії та Уельсу (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, ICAEW) [3].

Доцільно звернути увагу на досвід Франції, де підвищення кваліфікації державних службовців можна охарактеризувати як постійний професійний розвиток, який включає підготовку до першої посади державного службовця та подальше навчання на всіх етапах його кар'єри. У Франції існує близько 70 адміністративних шкіл (за винятком установ, спеціалізуються на підготовці вчителів та військових шкіл), які надають різні типи навчання для працівників державної служби.

Для державної служби основною є школа державного управління (фр. École nationale d'Administration). Слідом за нею йдуть політехнічні та інженерні школи, п'ять регіональних інститутів управління, а також спеціалізовані адміністративні школи, створені для навчання управлінських кадрів державної служби за такими напрямками, як податки, митниця, безпека, охорона здоров'я тощо. Інститути управління займаються підготовкою основної частини кадрів адміністрації держави, за винятком високопосадовців. На територіальному рівні основна організація – Національний центр державної служби (National Center of Territorial Civil Service, CNFPT). Під його керівництвом деякі організації, наприклад Національний інститут територіальних досліджень (National Institute of Territorial Studies, INET) проводять навчання спільно зі школою державного управління.

Вступ до школи державного управління здійснюється за двома конкурсами. Перший для випускників навчальних закладів, які не мають стажу, але бажають побудувати кар'єру керівника; другий – для керівних працівників, які мають стаж роботи не менше ніж п'ять років. Для керівників державного або приватного сектору школа пропонує короткострокові курси з конкретної тематики. Також пропонуються повністю персоналізовані навчальні курси з проблематики ЄС, призначені для державних службовців, виборних посадових осіб, менеджерів з приватного сектору, осіб вільних професій та представників громадянського суспільства. Безперервне навчання включає:

1. Семінар у сфері управління державним сектором. Він складається з трьох модулів та адресований керівникам служб центрального уряду, місцевої влади та інших установ державного сектору [4].

2. Міжвідомчі тренінги. Це сесії з однієї тематики, орієнтованих головним чином на модернізацію управління державним сектором та на питання управління в рамках ЄС.

3. Кар'єрна мобільність. Навчальні цикли на підтримку кар'єрної мобільності пропонує школа державного управління. Вони призначені для: державних службовців міністерств, керівників інших державних установ.

4. Післявузівське навчання науки про європейську інтеграцію (Postgraduate Course із European Studies). Школа державного управління бере участь у проведенні навчання для здобуття вчених ступенів на основі партнерських відносин з іншими університетами, професійними школами та ін. [4].

Важливо відзначити, що більшість органів виконавчої влади мають власні школи адміністраторів. У таких школах кількість слухачів, як правило, співвідноситься з кількістю бюджетних посад, на які потім спрямовують випускників. Навчання включає як теоретичні курси, так і практичні, у т. ч. стажування на робоче місце.

Проведений аналіз міжнародного досвіду показує, що у багатьох країнах основою для розробки програм підвищення кваліфікації виступають кластери компетенцій, а також моде-

лі ключових кваліфікацій. У всіх розглянутих країнах широко розвинена мережа дистанційної освіти, що дозволяє пройти підвищення кваліфікації без відриву від роботи, що суттєво економить тимчасові та фінансові витрати. Модульний принцип навчання забезпечує більшу гнучкість, дозволяючи державним службовцям самостійно планувати час на навчання, послідовність вивчення модулів і цим здійснювати навчання ефективніше.

Список використаних джерел:

1. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. Авт.: Т. Витко. 2-ге видання, перероблене та доповнене. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2011. 40с.
2. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. 2-ге вид. К.: НАДУ, 2015. Ч. 1. 612 с.
3. Стандарти європейського врядування: навч. посібн. авт. кол.: І. А. Грицяк, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін., за заг. ред. І. А. Грицяка. К.: НАДУ, 2011. 184 с.
4. Service Learning. URL: <https://dpi.wi.gov/service-learning/about>

ВАЛЕНТИН ДЯЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри кібербезпеки, ІТ та економіки Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

VALENTYN DIACHENKO,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Cybersecurity, IT and Economics, Kyiv Institute of Intellectual Property and Law, National University «Odesa Law Academy»
<https://orcid.org/0000-0002-0055-9256>

ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ

PROSPECTS OF POST-WAR TRANSFORMATION OF PUBLIC GOVERNANCE OF THE ECONOMY

The abstracts present the substantiation Prerequisites for the formation of mechanisms as a set of forms, legal, organizational, administrative, motivational and other means and methods of state influence on socio-economic processes, providing for the formation of organizational and legal conditions for effective society in martial law. Methods of state influence on socio-economic processes with their division into methods of direct and indirect influence are identified. Since, according to the World Bank forecast, in connection with the war, the economy in Ukraine will fall by 45.1% in a year, so the reform of the domestic economy in martial law and given the priorities of its postwar development should be based on the development of innovative industries, support for innovative projects, it will contribute to the formation of an innovative model of economic development of Ukraine. It is emphasized that the harmonizing factor of efficiency of post-war reconstruction of Ukraine is an organic combination of restoration processes with the processes of European integration.

Keywords: economy, mechanisms of public administration, innovations.

Державне управління економікою, як цілеспрямований організуючий та регулюючий вплив держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою впорядкування, забезпечення ефективності та підвищення результативності здійснюється шляхом впровадження державної економічної політики – системи механізмів (сукупності форм, правових, організаційних, адміністративних, мотиваційних та інших засобів та методів) державного впливу на соціально-економічні процеси, яка передбачає формування організаційно-правових умов ефективної діяльності суспільства.

Методи державного впливу розподіляться на методи прямого та опосередкованого впливу (рис. 1):



Рис. 1. Методи державного впливу на соціально-економічні процеси

Серед об'єктивних причин необхідності державного регулювання економіки варто виокремити:

- відсутність досконалої конкуренції;
- потреба забезпечення попиту на суспільні товари; товари, роботи та послуги оборонного призначення, при виробництві яких не спрацьовує ринковий ціновий механізм;
- наявність ринків, на яких адаптація до ринкових механізмів здійснюється повільно, серед яких, зокрема, ринок праці.

Діяльність за умов воєнного стану обумовила обвал економіки. У зв'язку з війною сповільнили чи призупинили діяльність 85 % українських підприємств, серед яких 1 % не планують відновлення діяльності, а 35 % очікують на кращі часи. Відповідно до прогнозу Світового банку, у зв'язку з війною, за підсумками року падіння економіки в Україні відбудеться на 45,1 % [4].

Водночас Віталій Шапран, член Українського товариства фінансових аналітиків (УТФА), член Ради НБУ наголошує, що наразі передбачають два прогнози: від оптимістичного – 10 % до песимістичного – 45 % [2].

З метою підтримки національної економіки Українська влада ухвалила низку оперативних рішень, зокрема зниження податкового навантаження передбачено Законом України від 16 березня 2022 року «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дій норм на період дії воєнного стану» № 7137-д [3].

Реформування вітчизняної економіки в умовах воєнного стану та з огляду на пріоритети її повоєнного розвитку має базуватися на розвитку інноваційних галузей, підтримці інноваційних проєктів, це сприятиме формуванню інноваційної моделі економічного розвитку України [1].

Базовою передумовою ефективності післявоєнного відновлення та модернізації економіки є отримання Україною надійних гарантій безпеки. Гармонізуючим чинником ефективності повоєнного відновлення України є органічне поєднання процесів відновлення з процесами європейської інтеграції. Стратегію повоєнного розвитку економіки України варто розробити з урахуванням дуального підходу: гармонійно поєднавши існуючу практику державної підтримки бюджетоформуючих та експортоорієнтованих галузей, що визначають сировинний характер української економіки, та підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема переробної промисловості.

І тоді, Україна, з держави, що імпортує сировину для переробних галузей сусідніх держав, перетвориться в країну, що імпортує товари та продукти харчування, чим забезпечить збільшення робочих місць, в сільських територіях у тому числі, а відтак, сталий економічний розвиток країни.

Список використаних джерел:

1. Дяченко Н. П., Дяченко В. С. Аналіз основних тенденцій розвитку сфери інноваційної діяльності в Україні. Економічний вісник Донбасу. № 1(63) 2021. С.123-128.
2. Обвал економіки України: як на нього впливає війна з Росією.
URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2022-04-13/obval-ekonomiki-ukrainyi-kak-na-nego-vliyaet-voyna-s-rossiei/265844>.
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дій норм на період дії воєнного стану: Закон України від 16.03.2022 р. № 7137-д.
4. The World Bank in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

АЛЬОНА ЗЕЛЬ,

здобувачка ступеня магістра з публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (кафедра парламентаризму)

ALONA ZEL,

master's degree applicant in Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (Department of Parliamentarism)

Науковий керівник: **Валентина Гошовська**, д.політ.н., проф., завідувачка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ: ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ

RELATIONSHIP BETWEEN CIVIL SOCIETY AND THE STATE: PECULIARITIES OF CONTEMPORARY DEVELOPMENT

The article considers the problems of relations between the state and civil society as an important factor in the unity of society and the prerequisite for Ukraine's victory in the confrontation with the Russian Federation. The influence of civil society on the system of public administration is determined. For example, in the economic sphere, civil society provides equality of various forms of ownership: non-state enterprises, private collectives, lease, collective joint-stock associations, cooperative associations and other associations of citizens created by them on their own initiative. In the social sphere, it provides activities of various informal public associations, local self-government institutions, non-state mass media, etc. The spiritual and cultural sphere civil society implies freedom of thought, conscience, speech, independence and independence from state structures. It is noted that civil society is closely connected with the state (implementation of state power), since such interaction ensures the effectiveness of the implementation of public power in the interests of the state and society.

Keywords: state, civil society, relations, politics.

Україна, як незалежна держава, залучаючись до загальноприйнятих в світі цінностей на конституційному рівні, в ст. 1 Конституції України проголосила однією з основних цілей свого розвитку створення демократичної, соціальної, правової держави із всебічним розвитком громадянського суспільства [1]. Це зумовлено тим, що становлення демократичної політичної системи неможливе без підтримки громадянського суспільства, яке є запорукою подолання суспільних деформацій і виступає медіатором між усіма сферами буття у глобальному вимірі. Конституція України визначає, що носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, відповідно, громадянська активність є невід'ємною частиною політичних взаємовідносин і виступає джерелом формування політики.

Однак, потрібно відзначити, що реалії сьогодення повністю доводять, що протягом останніх років діалог та партнерські відносини між державною і громадянською сферами не були достатньо дієвими. В результаті це призводило до політичного протистояння сторін, розколу суспільства та загострення кризових явищ у багатьох сферах. Проте, широкомасштабна агресія РФ проти України змінила характер відносин держави і інституцій громадянського суспільства, які об'єдналися задля єдиної мети – перемоги у війни! Тому, сьогодні особливо актуальним постає дослідження особливостей взаємовідносин громадянського суспільства і держави.

Як вказують дослідники, діалектика відносин громадянського суспільства та держави надзвичайно складна та суперечлива, адже між ними відбувається своєрідний поділ організаційно-управлінської праці. Громадянське суспільство як динамічна система завжди відчуває тиск з боку державної влади. Воно є незалежним настільки, наскільки держава є терпимою до такої незалежності [2, с. 187].

Проте, все ж таки, держава не може розвиватися без вільного формування громадянського суспільства, яке контролює дії політичної влади. Слабкість громадянського суспільства штовхає державу до узурпації його прав, внаслідок чого відбувається перерозподіл функцій держави і громадянського суспільства. У такому разі держава, окрім власних функцій, привласнює ще і функції громадянського суспільства, змушує його виконувати винятково державні рішення. Незалежність громадянського суспільства як правової структури, полягає у здатності протистояти сваволі держави. При цьому, держава та суспільство існують у вигляді суперечливих безупинних взаємодії і взаємовпливу, характер і спрямованість яких значною мірою залежать від рівня розвиненості громадянського суспільства та його інститутів. Конфронтація інтересів держави і громадянського суспільства є показником неефективності державного управління і самого механізму держави. Оптимальною умовою їх компромісу слугує встановлення гармонійного єднання приватних і публічних інтересів з метою забезпечення прав людини [2, с. 189].

Громадянське суспільство тісно пов'язане з державою. Існувати одне без одного вони не можуть, адже завдяки державі люди набувають цивілізованості, організовуються та стають самим суспільством. З іншого боку, держава не може існувати поза суспільством, вона служить йому.

Взаємодія громадянського суспільства і держави виявляється в тому, що громадянське суспільство:

- 1) слугує соціальною основою держави, не існує поза державою;
- 2) розвивається в системі взаємодії з державою через партії, вибори, представницькі органи влади, а також через групи та об'єднання за інтересами (лобізм);
- 3) впливає на створення і функціонування державних органів у власних інтересах (частина партій діє в межах держави через парламентські фракції; лобісти взаємодіють з органами виконавчої влади через консультативні комітети при уряді, його міністерствах – це так зване функціональне представництво);
- 4) потребує від держави охорони і захисту життя, здоров'я, безпеки громадян, але не допускає її втручання в їх приватні інтереси;
- 5) використовує норми права, встановлені і закріплені державою у формах (джерелах) права – нормативно-правових актах, нормативно-правових договорах, правових прецедентах тощо [3, с. 103-104].

Також взаємодія держави і громадянського суспільства може відбуватися в різноманітних сферах суспільного життя.

Наприклад, в економічній сфері громадянське суспільство передбачає рівноправність різних форм власності: недержавних підприємств, приватних колективів, орендних, колективних акціонерних об'єднань, кооперативних асоціацій та інших об'єднань громадян, створених ними за власною ініціативою.

В свою чергу, в соціальній сфері воно передбачає діяльність різних неформальних громадських об'єднань, інституцій місцевого самоврядування, недержавних засобів масової інформації тощо. Важливо те, що соціальна сфера відводить чільне місце сім'ї, об'єднанням за інтересами та навчанням. Саме тут формується громадська думка, розв'язуються суспільні конфлікти, і, зрештою, проходить інституційне оформлення інтересів, що виникають у суспільстві. Методи реалізації в цій сфері – переконання, компроміс, постійні переговори, тобто все в рамках чинної Конституції та законів держави.

Натомість потрібно відзначити, що за структурою духовна сфера складається із соціокультурних відносин, її елементами є школа, церква, різноманітні культурно-мистецькі заклади, але такою мірою, як вони виступають як недержавні об'єднання [4, с. 14].

В свою чергу, на громадянське суспільство має вагомий вплив також і держава. Зокрема, роль та значення цивілізованої держави у розвитку громадянського суспільства полягає в наступному:

- 1) держава слугує формою, що організовує громадянське суспільство та безпосередньо створює умови для його розвитку;

2) держава виступає відносно самостійною щодо громадянського суспільства і здійснює солідарні публічні інтереси всіх членів суспільства;

3) держава встановлює «правила гри», яких повинні дотримуватися громадяни та їх об'єднання, створює сприятливі умови для їх існування і розвитку;

4) держава не втручається в особистісну сферу сім'ї, побуту, культури (перший рівень громадянського суспільства): таке втручання можливе лише з метою забезпечення особистої або громадської безпеки;

5) держава не втручається в приватні (громадянські) правовідносини: у разі вступу в такі правовідносини втрачає можливість виявляти публічну владу, тобто зберігає всі ознаки публічно владної особи за межами приватних (громадянських) правовідносин;

6) держава надає необхідний захист громадянському суспільству, яке функціонує в межах її території, у тому, що належить до соціальної безпеки суб'єктів громадянського суспільства;

7) держава виступає знаряддям соціального компромісу громадянського суспільства, пом'якшує соціальні суперечності між різними соціальними групами;

8) держава юридично забезпечує можливості громадянина бути власником, створювати громадські об'єднання, комерційні корпорації, брати активну участь у політичному житті суспільства;

9) держава має межі регулювання відносин в суспільстві, що визначаються конституцією держави, міжнародними стандартами прав людини [2, с. 190].

Таким чином, у результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що зв'язок держави й інститутів громадянського суспільства, де посередниками виступають державні службовці, у сучасних умовах є обов'язковим у формуванні правової та соціальної держави і сприяє досягненню перемоги у війни. Адже тільки завдяки сильному громадянському суспільству та справедливій державній політиці цього можна досягти.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28. 06. 1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України* від 23.07.1996. 1996 р., № 30, стаття 141.

2. Скаун О.Ф. Теорія права і держави : Підручник. 2-ге видання. Київ: Алерта; ЦУЛ, 2011. – 520 с.

3. Волинка К. Г. *Теорія держави і права*: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 240 с.

4. Держава і громадянське суспільство: аспекти взаємовідносин. Матеріали до загальнообласного Дня інформування населення 23 грудня 2008 року. 74 с.

ІЛОНА КЛИМЕНКО,

доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ILONA KLYMENKO,

*Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-7018-0922>*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

INTELLECTUAL MANAGEMENT SYSTEMS AS AN INSTRUMENT OF THE POST-WAR TRANSFORMATION OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE

The introduction of intellectual management systems in the authorities was considered. The expediency of using intellectual systems in government bodies for strategic management tasks is justified, namely: Forecasting of the dynamics of socio-economic indicators of the state of society (state, region) taking into account parameters of state regulation and external factors; assessment of the impact of state programs and national projects on the importance of socio-economic indicators of the state of society and its defense capacity; analysis of balance and resource-support of state programs; assessment and planning of risk prevention of execution of state programs; assessment of infrastructure state taking into account the prospects of socio-economic development, as well as in conditions of emergency and military time; analysis and ranking of threats to national (regional) security taking into account their mutual influence; assessment of population security; and terrorist vulnerability of dangerous and especially important objects; provision and optimal allocation of resources resources for the population's life in different conditions. Intellectual systems should also be applied at the stages of search, preparation and adoption of managerial decisions; modeling of influence of accepted management decision on objects of management; forecasting of consequences and effectiveness of adopted decisions. Introduction of intellectual management systems will promote the complete military transformation of the civil service of Ukraine, provide substantiation, comprehensive analysis and efficiency of the adopted managerial decisions, and public confidence in the state.

Keywords: *digital state, intellectual systems, making managerial decisions.*

Реалізація національних стратегій розвитку держави і суспільства в будь-яких галузях повинна базуватися на ефективних управлінських рішеннях, що дозволяють отримати максимальний соціальний та економічний ефект. Використання інтелектуальних систем дозволить забезпечити актуальність, оперативність, об'єктивність, прозорість пошуку альтернативних варіантів управлінського рішення, його прийняття та впровадження.

Інтелектуальні системи представляють собою особливу категорію цифрових сучасних технологій, що об'єднують різні методи, такі як: нейронні мережі; генетичні алгоритми, нечіткі системи; експертні системи; системи динамічного структурного моделювання. Цифрова трансформація зумовлює перехід від традиційних моделей організації державного управління до моделей, які широко використовують сучасні інформаційні та телекомунікаційні системи і технології. Органи влади, що впроваджують інновації та використовують нові цифрові технології, відкривають новий потенціал для зростання ефективності вирішення функціональних задач, прийняття та впровадження управлінських рішень, що враховують пропозиції суб'єктів громадянського суспільства та бізнесу.

Проте, на практиці спостерігається «інноваційний парадокс», коли органи влади концентрують зусилля на поліпшенні поточних процесів, замість впровадження дійсних інновацій, коли цифрові технології розглядаються як скоріше данина модним європейським тенденціям, а не дійсно революційний інструмент перетворень; або взагалі бачимо імітацію застосування цифрових технологій. Тому проблема цифрової трансформації системи державного управління є актуальною, має практичну значущість та потребує ретельного дослідження.

З метою впровадження інтелектуальних систем в систему державного управління були розроблені та прийняті: «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р.

№67-р; Проект «Цифрова адженда України – 2020», «Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні», схваленої розпорядженням КМУ від 02.12.2020 № 1556-р, проект «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою».

В Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні передбачено розробку плану впровадження інтелектуальних систем в державне управління на 2020-2030 за напрямками: розбудова електронних державних послуг (запровадження діалогового інтерфейсу, цифрової ідентифікації та верифікації осіб); аналіз, прогнозування та моделювання розвитку показників ефективності системи державного управління; оптимізація процесів аналізу та оцінки міжнародних інформаційних, політичних, економічних та оборонних трендів для використання таких результатів при прийнятті управлінських рішень у зовнішній та внутрішній політиці України; виявлення випадків неправомірного втручання у діяльність електронної системи державних публічних закупівель України та інших державних електронних систем; виявлення недобросовісної практики в діяльності посадових осіб та державних службовців за різними напрямками шляхом аналізу текстів управлінських рішень та інших даних, які формуються в комп'ютеризованих системах/реєстрах в ході здійснення такої діяльності [1].

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки передбачає такі напрями цифрового розвитку України щодо трансформації державного сектора: подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур; розвиток цифрових компетенцій державних службовців; впровадження концепції цифрових робочих місць [2].

На нашу думку, найбільш доцільним є використання в органах влади інтелектуальних систем для задач стратегічного управління, а саме: прогнозування динаміки соціально-економічних показників стану суспільства (держави, регіону) з урахуванням параметрів державного регулювання і зовнішніх факторів; оцінки впливу державних програм та національних проектів на значення соціально-економічних показників стану суспільства і його обороноздатності; аналіз збалансованості та ресурсозабезпеченості державних програм; оцінка і планування запобігання ризиків виконання державних програм; оцінки стану інфраструктури з урахуванням перспективи соціально економічного розвитку, а також в умовах надзвичайного стану і воєнного часу; аналіз і ранжування загроз національній (регіональній) безпеки з урахуванням їх взаємовпливу; оцінка безпеки населення; та терористичної уразливості небезпечних та особливо важливих об'єктів; забезпечення і оптимальний розподіл запасів ресурсів для життєдіяльності населення в різних умовах.

Інтелектуальні системи повинні, також, застосовуватися на етапах пошуку, підготовки та прийняття управлінських рішень; моделювання впливу прийнятого управлінського рішення на об'єкти управління; прогнозування наслідків та ефективності прийнятих рішень.

Таким чином, впровадження інтелектуальних систем управління сприятимуть повоєнній трансформації державної служби України, забезпечать обґрунтованість, всебічний аналіз та ефективність прийнятих управлінських рішень, довіру суспільства до держави.

Серед ключових проблем впровадження інтелектуальних систем управління у державному секторі можна виділити: наявність людського фактору, суб'єктивний підхід посадових осіб до процесів прийняття і впровадження управлінських рішень, відсутність повної, актуальної оцифрованої інформації щодо функціонування об'єктів управління, забюрократизованість державної служби, відсутність належної електронної взаємодії органів влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, висока вартість розробки та впровадження таких систем в органах публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні РОЗПОРЯДЖЕННЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 02 грудня 2020 року № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>

2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки РОЗПОРЯДЖЕННЯ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 17 січня 2018 року №67-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

ЯНИНА КОВАЛЬ,

слухачка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

YANINA KOVAL,

student of the department of parliamentarism, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Лідія Даниленко**, д.пед.н., проф., професорка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ІМПЕРАТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE: IMPERATIVES AND OPPORTUNITIES IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION

The creation of a new and modern civil service in Ukraine is determined by the need for European integration and the need to upgrade the standards of real democracy, which are based, among others, on institutional changes and professionalization standards for civil servants. These transformational changes are possible with strategic planning of the activities of public authorities with a focus on the priority of human rights and freedoms, which, according to the new management philosophy, are consumers of public services in a service-oriented state.

One of the main directions of reforming public administration is the modernization of the system of professional training of civil servants, which should be considered as a factor in the effectiveness of economic and social transformations. It is known that the Ukrainian national system is more of an academic or informational nature and to a lesser extent is practice-oriented, although in order to improve the work of an incumbent civil servant, the priority should still be to acquire certain practical skills necessary to perform official duties. In addition, the development of leadership at the level of the highest corps of the civil service is of particular relevance, since the domestic reform of the decentralization of power continues to be implemented in all sectors of the Ukrainian economy.

Keywords: civil service, transformational changes, professionalization of civil servants, European integration.

Повоєнна відбудова державної служби в Україні детермінована потребою європейської інтеграції та необхідністю апгрейду стандартів реальної демократії, в основі яких, серед інших, лежать інституційні зміни та стандарти професіоналізації державних службовців. Зазначені трансформаційні зміни є можливими за умови миру в усій Україні, стратегічного планування діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з орієнтиром на пріоритетність прав і свобод людини і громадянина, які, відповідно до нової філософії управління, є споживачами публічних послуг у сервісно-орієнтованій державі. У цих обставинах варто виокремити деякі аспекти досліджуваної проблеми.

У сучасній вітчизняній системі державної служби залишається низка проблем, серед яких спостерігається слабка відкритість та недостатня прозорість діяльності державних службовців; недосконалість функціонування системи відбору, просування по службі, призначення на посади (хоча тривалі карантинні обмеження та умови воєнного стану у зв'язку із повномасштабним російським вторгненням не дозволяли активізувати цей напрям державної політики); залишається гострою проблема запобігання конфлікту інтересів тощо [1, с. 104].

Активний пошук засобів для вирішення зазначених проблем у системі державної служби країни Європи здійснили ще у 90-х роках минулого століття. Як результат, стало запозичення системи управління якістю (до прикладу, ISO 9001), яка на той час здобула широке впровадження у бізнес середовищі. Передбачалось, що імплементація основних стандартів та норм цієї технології дозволить значно підвищити ефективність функціонування кадрових структур як всередині органів державної влади та місцевого самоврядування, так і діяльності державної

служби як системи в цілому. З часом стандарти європейських систем управління якістю стали основою для удосконалення професіоналізації державної служби [2, с. 321].

Указ Президента України від 05.03.2004 № 278/2004 „Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» [3] був прийнятий з метою удосконалення державної служби в Україні в рамках адаптації її до стандартів Європейського Союзу та мав на меті сприяння більш повному забезпеченні законних інтересів громадян, реалізації конституційних прав, свобод та надання їм у належному обсязі якісних управлінських послуг.

В останні десятиліття загальною тенденцією в трансформаційних змінах сучасної державної служби демократичних країн є збільшення кількості політичних і патронатних посад та зростання контрактної системи усередині державної служби. Натомість вітчизняна специфіка характеризується лише незначними кореляціями масштабів подібних проявів та невеликими змістовними змінами.

Одним із головних напрямків реформування державного управління є модернізація системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яка має розглядатися як головний чинник ефективності економічних та соціальних перетворень [4, с. 195].

Саме така модернізація повинна стати наріжним каменем у післявоєнній перебудові системи державної служби. Відомо, що українська національна система носить радше академічний чи інформаційний характер та меншою мірою є практикоорієнтованою, хоча для удосконалення роботи діючого державного службовця пріоритетом все таки повинно бути здобуття певних практичних вмінь та навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

Окрім того, розвиток лідерства на рівні вищого корпусу державної служби набуває особливості актуальності у мирний після війни час, оскільки вітчизняна реформа децентралізації влади має бути продовжена в усіх секторах української економіки.

Таким чином, трансформаційні зміни державної служби в Україні відповідно до стандартів Європейського Союзу у повоєнний період мають здійснюватися за допомогою сучасних підходів, зокрема:

- встановлення порядку надання управлінських послуг шляхом широкого впровадження систем управління якістю та переходом до нових моделей державного управління;
- дотримання європейських принципів такого управління;
- дієвість європейських стандартів з питань зв'язків уряду, громадськості та органів державної влади;
- подальшої професіоналізації державної служби, оновлення змісту професійного навчання, що є надзвичайно важливим для ефективного розвитку сервісно-орієнтованої державної політики та надання якісних публічних послуг.

Список використаних джерел:

1. Серьогіна Н. К., Виноградова Н. Л. Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби в Україні: проблеми і перспективи. Зовнішньоекономічна політика держави та актуальні проблеми митної справи: економіко-управлінські, правові, інформаційно-технічні, гуманітарні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетр. : Академія митної служби України, 2016. С. 103-105.
2. Кірмач А.В., Тимошук В.К., Фігель М.В. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. К. : Конус-Ю, 2015. 735 с.
3. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу від 5 березня 2004 року № 278/2004. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>
4. Слоньовський М.В. Формування професійно-кваліфікаційних вимог до кадрів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Публічне урядування*, 2018. № 3. С. 194-203.

ІРИНА КОВШОВА,

докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

ДМИТРО ШЕДЬКО,

здобувач доктора філософії у сфері економіки кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

IRYNA KOVSHOVA,

*Professor, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing and Business Management, National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9013-0180>*

DMITRO SHEDKO,

Doctor of Philosophy in Economics department of marketing and business management National University «Kyiv-Mohyla Academy»

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

PACULIARITIES OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGICAL SOLUTIONS IN CONDITIONS OF CONTEMPORARY CHALLENGES

These theses have justified that innovations and technologies have a strong effect on activities of state officials changing their functions, transforming the environment and modifying their goals and tasks. The author has defined the peculiarities of innovative technological solutions and developed the process of implementing MarTech tools into state officials' activity. The implementation process consists of 6 main stages: understanding of a need in innovative technological solutions; searching for information on MarTech tools; comparing sets of functions and various alternatives; testing a free version (demoverison); verification of compliance with goals and tasks of the company; implementation of innovative technological solutions. Modern innovative technological solutions have been conditionally divided by state officials' functions: control of social media, marketing resources, partner relationships, content generation systems, data analysis, data and digital assets management, technological solutions automation. It was established that a choice of innovative technological solutions is an important stage in creation of effective MarTech system of the State Service of Ukraine.

Keywords: innovative technological solutions, state officials, MarTech, MarTech tools, implementation.

Інновації та технології здійснюють активний вплив на розвиток діяльності державних службовців, змінюючи сфери, трансформуючи середовище і модифікуючи цілі та задачі. В епоху тотальної діджиталізації, дедалі активніше зростає кількість державних служб і організацій, що надають перевагу технологічним рішенням і поступово змінюють операційні процеси.

Реалії сьогодення виводять потреби державних службовців і партнерів на новий рівень, змушуючи організації коригувати управлінські стратегії та доповнювати їх інноваційним інструментарієм. Це обумовило появу технологічного маркетингу (MarTech), що виник на стику різних галузей знань і поєднує маркетинг з технологіями.

Для оптимізації певних управлінських процесів, державні службовці та організації використовують різне програмне забезпечення, що призводить до зростання кількості вузько-спеціалізованих технологічних рішень і виникнення потреби у фахівцях, що мають необхідні навички і вміння. Таке різноманіття обумовило необхідність формування універсальної інноваційної системи MarTech для державних службовців з врахуванням специфіки діяльності в умовах сучасних викликів.

Вибір технологічних рішень є важливим етапом побудови ефективної системи MarTech державної служби України. Однак, важливо розуміти, що інструмент не має підміняти стратегію. Плануючи запровадження будь-якої технології, зазвичай першим кроком фахівців є пошук інформації. Після цього відбувається порівняння наборів функцій і різних альтернатив, випробування безкоштовної пробної версії (демоверсії) і перевірка на відповідність цілям і задачам організації чи конкретної служби (рис. 1).

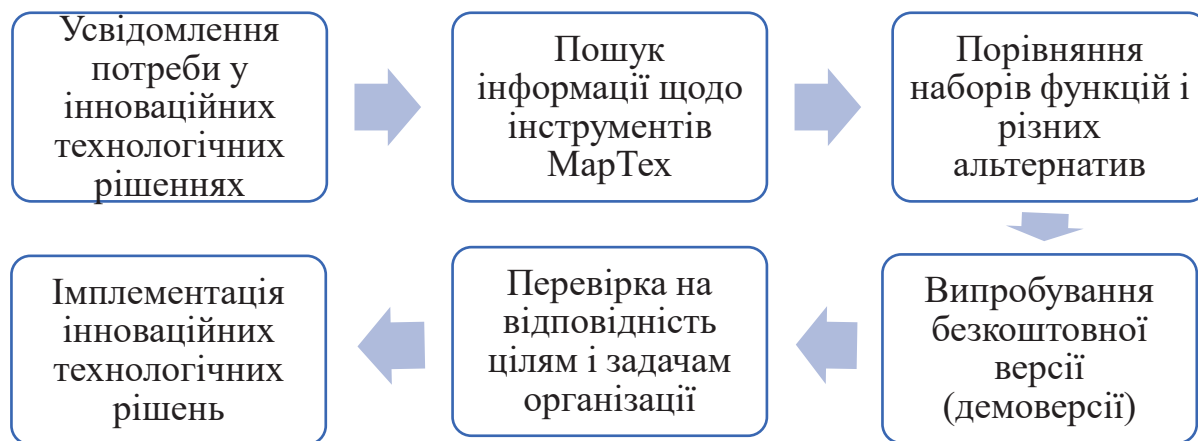


Рис. 1. Процес імплементации інноваційних технологічних рішень та інструментів MarTech державною службою України (на основі [1–2])

Можна порівнювати різні пакети програм за їхніми характеристиками, але справжня цінність інноваційних технологічних рішень і системи MarTech полягає в стратегії, підході та впливі на бажаний кінцевий результат. Перш ніж імплементувати конкретні програми, важливо розробити стратегію організації та реалізації інновацій зокрема. Стратегію трансформації державної служби України можна сфокусувати на певній діяльності чи функції, бажаному результаті, умовах метаморфози чи способах комунікації. На цьому етапі фахівці з MarTech рекомендують державним службовцям ретельно проаналізувати поточні інноваційні практики і визначити чинники, що відповідають стратегії, посилюють ефективність чи блокують реалізацію [1]. Також потрібно дослідити, які види інструментів доступні для державних службовців, та які є оптимальними для конкретного виду діяльності чи організації.

Основні групи технологічних рішень MarTech можна умовно розділити за такими сферами використання: 1) управління соціальними медіа [3]; 2) управління маркетинговими ресурсами; 3) управління відносинами з партнерами [4]; 4) управління системами генерації контенту; 5) управління аналізом даних; 6) автоматизація технологічних рішень [5]; 7) управління даними і цифровими активами [6].

Для успішного процесу імплементации інноваційних інструментів MarTech у діяльність державних службовців практики рекомендують [2]: аналізувати всі можливі варіанти наборів даних, що потрібні для досягнення поставлених цілей і постійно перевіряти параметри; розпочинати процес імплементации інструментів MarTech в організації згори й рухатися вниз, аналізуючи цілі високого рівня у широкому сенсі та визначаючи необхідні навички державних службовців та методи використання; співпрацювати з IT-спеціалістами під час концептуалізації, вибору й формування системи MarTech (IT-фахівці підтримують роботу програм та обладнання, необхідних для ефективної діяльності державних службовців); оцінювати різні інноваційні технологічні рішення, які актуальні для державної служби України і можливість їхньої інтеграції та координації з наявними системами; здійснювати постійний моніторинг системи MarTech, проводити регулярний аналіз і вдосконалювати підходи для покращення діяльності організації.

Отже, імплементация інноваційних технологічних рішень для державних службовців має певні особливості, що пов'язані зі специфікою діяльності конкретного суб'єкту чи підрозділу та вибором основних інструментів MarTech за сферами використання. Проведене дослідження дозволило встановити, що навіть в межах базової класифікації інструментів, кожна функціональна сфера налічує велику кількість програмних рішень, що постійно збільшуються [6–7].

Список використаних джерел:

1. The ultimate marketing technology stack for 2022. Anna Murphy. 2021. URL: <https://www.intercom.com/blog/the-ultimate-marketing-technology-stack/> (дата звернення: 29.06.2022).
2. Key Rules for Successful Martech Implementation. Sbeech. 2021. URL: <https://uplandsoftware.com/email-marketing/resources/blog/5-key-rules-for-successful-martech-implementation/> (дата звернення: 29.06.2022).
3. Social Media Marketing Technology. Black Label. 2017. URL: <https://blacklabelagency.com/social-media-marketing-technology-our-10-favorite-tools/> (дата звернення: 29.06.2022).
4. Top 27 Tools for your Martech Stack in 2020. mopinion. 2020. URL: <https://mopinion.com/top-27-tools-martech-stack-2020/> (дата звернення: 29.06.2022).
5. Eloqua. TechTarget Contributor. 2018. URL: <https://whatistechtarget.com/definition/Eloqua> (дата звернення: 29.06.2022).
6. Kovshova, I., 2022, Digital Transformation: The Age of Innovations in Business and Society, in A. Petrillo et al. (eds.), Digital Transformation [Working Title], IntechOpen, London. 10.5772/intechopen.102797. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/80564> (дата звернення: 29.06.2022).
7. Number of marketing technology solutions available worldwide from 2011 to 2021. 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1131436/number-martech-solutions/> (дата звернення: 29.06.2022).

ТЕТЯНА КОЗАЧЕНКО,

доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕТЯНА СОЛОМЕНЦЕВА,

студентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TATIANA KOZACHENKO,

*Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0003-3875-4804>*

TETIANA SOLOMIENTSEVA,

student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

FEATURES OF FORMATION OF ECOLOGICAL CULTURE AND ENVIRONMENTAL CONSCIOUSNESS OF PUBLIC SERVANTS

A list of global environmental problematic issues requiring immediate solutions is highlighted. It is noted that the solution of problems in the environmental sphere, for the most part, depends on the choice of the right course of state policy and the effectiveness of the adopted state management decisions, which should be based on environmental awareness and literacy of those who make them. It is noted that a manifestation of the ecological culture of a person is his conscious attitude to nature, environmental awareness and environmental literacy. The relationship between the concepts of «ecological culture» and «ecological competence of the individual» is given. In particular, the term competent is defined as a knowledgeable, leading specialist in a certain area, who has the right, in accordance with his knowledge and authority, to do or decide whatever. It has been proven that the inclusion of environmental issues in job descriptions will turn commitment to the environment into a duty apart from professional activities, and the formation of human resources devoted and responsive to environmental problems will allow us to talk about the potential contribution of new employees to solving environmental problems, in particular, reduce environmental risks.

Keywords: public servant, ecological culture, ecological consciousness.

На початку двадцять першого століття про екологічні проблеми та загрози глобальних катаклізмів, хиткість наявної сьогодні екологічної рівноваги попереджають як вітчизняні, і зарубіжні дослідники. Ці теми хвилюють державних діячів і пересічних громадян. Глобальне потепління, зникнення багатьох біологічних видів, деградація земель та накопичення відходів, – це далеко не весь перелік проблемних питань, які потребують негайного вирішення. Чи вирішуватимуться дані проблемні питання у своїй більшості залежить від вибору правильного курсу державної політики та ефективності прийнятих державно-управлінських рішень, які мають ґрунтуватися на екологічній обізнаності та грамотності тих, хто їх приймає. Гострота проблем виживання людства потребує глибокого осмислення, актуалізує формування нового типу культури, яка базується на екологічних цінностях і поступово перетворюється на наскрізний вимір розвитку сучасної цивілізації.

Екологічна культура людини є проявом її екологічної свідомості, яка має закладатися із раннього віку та формуватися упродовж життя. Важливо також враховувати екологічні мотиви, які є спонукальними силами особистості, що виражені в особистісному значенні екологічної поведінки

Екологічну свідомість визначають як глибоке, доведене до автоматизму розуміння нерозривного зв'язку людини з Природою, залежності добробуту людей від цілісності й порівнянної незмінності їхнього середовища проживання. У світоглядному плані екологічна свідомість –

вищий рівень усвідомлення людиною свого місця та значення в еволюції біосфери у зв'язку з бурхливим розвитком науки й технологій [1].

Формування екологічної культури починається з усвідомлення аксіологічного значення екологічних проблем. Екологічній свідомості притаманний динамічний соціокультурний характер, що закріплюється у досвіді людини і засвоюється індивідуально. Вона відображує навколишнє середовище і може трансформуватися. Цьому сприяє практика взаємодії індивідів у процесі життєдіяльності. Все це говорить про те, що екологічна свідомість виступає передумовою до суттєвих змін у взаємодії людини та природи [2].

Доречно зазначити, що аналізуючи поняття екологічної культури, вчені приділяють увагу такому поняттю, як «екологічна компетентність особистості». Зокрема, компетентний визначається як знаючий, провідний у певній сфері фахівець, який має право відповідно до своїх знань та повноважень робити або вирішувати будь-що, судити про будь-що, а компетентність у свою чергу є «характеристика володіння знаннями, які дозволили б судити про будь-що, виказувати відоме, авторитетну думку в певній сфері» [3].

З урахуванням того, що екологічна культура людини є елементом її загальної освіченості, сьогодні вкрай необхідно проводити цілеспрямовану роботу щодо підвищення екологічної свідомості публічних службовців, виходячи з припущення, що екологічна культура публічного службовця як спеціаліста буде удосконалюватися якщо пробудити у свідомості його почуття приналежності до сьогодишнього й майбутнього поколінь через розуміння ідей інтеграції та взаємозалежності суспільства і природи.

Методичний аспект проблем підготовки екологічно грамотного публічного службовця має ґрунтуватися на засадах міждисциплінарних зав'язків, що дає змогу всебічно аналізувати будь-яке негативне явище у навколишньому середовищі, що виникло під впливом антропогенної діяльності, глибше осмислювати теорію взаємозв'язків суспільства і природи та будувати практичну діяльність на науковій основі гармонізації таких взаємозв'язків [4].

Вирішення екологічних проблем пов'язується з формуванням екологічної культури й, зокрема, екологічного світогляду публічного службовця. І в цьому важливу роль відіграють інформаційні технології, оскільки саме вони дають можливість глобально впливати на суспільну свідомість. Завдяки їм теоретичні екологічні знання набувають реального та практичного змісту. Практична діяльність збагачує її учасників безпосередніми знаннями про навколишнє природне середовище тому водночас є засобом перевірки екологічної свідомості.

Отже, включення питань охорони навколишнього природного середовища у посадові інструкції перетворить відданість довіллі в обов'язок окрім професійної діяльності. Формування кадрового потенціалу, відданого й чуйного до екологічних проблем, дозволить говорити про потенційний внесок нових співробітників у рішення екологічних завдань, зокрема знижувати екологічні ризики. Оцінка та реєстрація екологічних показників публічних службовців протягом усієї їх кар'єри, а також надання їм відгуків про їх ефективність може вважатися інструментом формування екологічно релевантної поведінки публічного службовця і бути важливою складовою формування екологічної корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Мусієнко М. М., Серебряков В. В., Брайон О. В. Екологія : тлумачний словник. К. : Либідь, 2004. 376 с.
2. Дідков О. Формування екологічної свідомості та культури засобами освіти та виховання особистості. Гілея : науковий вісник : зб. наук. праць. К., 2012. Вип. № 63. С. 472.
3. Пруцакова О.Л. Сутність та види екологічної компетентності особистості. Збірка наук. праць. К.: Лаура, 2005. Вип. № 8. С.16–19.
4. Сухара І. В. Екологічна компетентність як професійна складова підготовки державних службовців. Інвестиції: практика та досвід. Вип. №19. 2014. С.147–151.

НАТАЛІЯ КОРЧАК,

*докторка юридичних наук, доцентка, завідувачка кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

NATALIIA KORCHAK,

*Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Department of Public Policy of the Educational
and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National
University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-7702-2636>*

ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

CERTAIN ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROL MEASURES DURING THE PERIOD OF MARTIAL LAW

The publication highlights the peculiarities of the implementation of financial control measures in the activities of the National Agency for the Prevention of Corruption (hereinafter – the NACP) during martial law. The initiatives of the NACP to close the public part of the registers, the establishment of deadlines for submission of any reporting documents for three months after the end of martial law were noted. There was a review of the content of the NACP advisory clarifications aimed at resolving issues of financial control during martial law. It is emphasized that under the conditions of Russian aggression, the obligation to declare the state of public persons is not abolished, but only postponed until the day of official termination or cancellation of martial law. It is emphasized that the legislative establishment of financial control requirements over the state of public and equated persons is a powerful preventive tool in the mechanism of combating corruption.

Keywords: corruption prevention, electronic declaration, report, state of war, financial control, National Agency for the Prevention of Corruption.

З перших днів російського вторгнення в Україну, органи влади та місцевого самоврядування змушені адаптувати свою роботу до реалій воєнного часу. Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) не стало виключенням. Як відповідальний за формування антикорупційної політики та запобігання корупції орган, в умовах воєнного стану НАЗК вживає заходів щодо реалізації своїх повноважень з певними особливостями.

Керуючись необхідністю забезпечення конфіденційності та безпеки особистих даних декларантів та їх сімей, партій та інших користувачів, в перший день війни орган прийняв стратегічно правильне рішення – закрити доступ до публічної частини трьох реєстрів: 1) Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування; 2) Реєстру звітів партій POLITDATA; 3) Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані із корупцією правопорушення [1]. І це є потужним кроком у справі захисту інформації.

При цьому слід пам'ятати, що сам декларант не обмежений у доступі до особистого кабінету у Реєстрі декларацій (<https://portal.nazk.gov.ua/login>), без обмежень може там працювати із персональними даними при заповненні декларації тощо. Більше того, НАЗК для зручності розробило функцію «Дані для декларації» у розділі «Мої документи», «Нове повідомлення про суттєві зміни в майновому стані» та «Нове повідомлення про відкриття валютного рахунку». В такий спосіб можна отримати інформацію про свою власність та обтяження, але за умови її наявності в державних реєстрах. При цьому, інформація про власність чи обтяження членів сім'ї декларанта не буде доступна.

З початку російсько-української війни припинено подачу е-декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування та прирівняних до них осіб. Розуміючи складність ситуації з юридичної точки зору та необхідність концентрації зусиль на обороні нашої держави, НАЗК 28 лютого 2022 року повідомило, що в період дії воєнного стану подавати декларації будь-якого виду не потрібно. Натомість обов'язок її подати за весь період

відновиться в період трьох місяців лише з наступного дня після її закінчення/припинення. Така позиція державного органу щодо перенесення строків подання декларації знайшла своє юридичне підтвердження як на законодавчому рівні [2], а згодом – так і у виданих в межах компетенції офіційних роз’ясненнях [3]. Зокрема, роз’ясненням НАЗК № 4 від 07.03.2022 р. врегульовується питання строків подання декларацій у зв’язку з безпосередніми наслідками для декларанта від участі у бойових діях (впродовж одного місяця з дня закінчення наслідків, які унеможливлювали її подання), особливостей декларування відомостей про майно, яке було знищено.

Повз уваги НАЗК не залишилися питання, пов’язані із декларуванням коштів, зібраних для потреб армії [4]. Оскільки такі кошти не є особистим доходом суб’єкта декларування та члена його сім’ї, вони не підлягають декларуванню. Також зміни, до розуміння подарунків, що не охоплені поняттям «об’єкт декларування» на період дії воєнного стану, викладені у законопроекті №7280 від 12.04.2022 р.

Для з’ясування питання можливості призначення осіб, які претендують на зайняття посад, що передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, а також посад з підвищеним корупційним ризиком, проводиться спеціальна перевірка. І НАЗК проводить перевірку вказаних у декларації відомостей на предмет їх достовірності. Ураховуючи воєнний стан прийнято рішення, що з наступного дня після скасування дії воєнного стану або стану війни може бути розпочата спеціальна перевірка стосовно кандидатів на відповідні державні посади [5].

Варто наголосити, що під час воєнного стану виконання вимог Закону України «Про запобігання корупції» в частині декларування не скасовано, а лише відтерміновано. Незважаючи на те, що НАЗК не продовжує розпочаті до війни перевірки та не ініціює проведення нових перевірок, всі вимоги щодо декларування та повідомлень залишаються в силі. Перебіг відповідних строків відновлюється з дня, наступного за днем припинення або скасування воєнного стану. Наразі електронні декларації залишаються потужним антикорупційним інструментом в механізмі протидії корупції.

Список використаних джерел:

1. Доступ до публічної частини Реєстру декларацій, Реєстру звітів партій POLITDATA та Реєстру корупціонерів обмежено. Повідомлення прес-центру НАЗК від 24 лютого 2022 року. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/dostup-do-publichnoyi-chastyny-reyestru-deklaratsij-reyestru-zvitiv-partij-politdata-ta-reyestru-koruptsioneriv-obmezhenno/>

2. Про захист інтересів суб’єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України від 3 березня 2022 року № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

3. Щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно заходів фінансового контролю в умовах воєнного стану (подання декларації, повідомлення про суттєві зміни в майновому стані, повідомлення про відкриття валютного рахунка в установі банку-нерезидента, проведення перевірок): Роз’яснення НАЗК від 07.03.2022 № 4. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/roz-yasnennya-4-vid-07-03-2022-shhodo-zastosuvannya-okremyh-polozhen-zakonu-ukrayiny-pro-zapobigannya-koruptsiyi-stosovno-zahodiv-finansovogo-kontrolyu-v-umovah-voyennogo-stanu-podannya-deklaratsiyi-p/?hilite=>

4. Щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно заходів фінансового контролю в умовах воєнного стану: Роз’яснення НАЗК від 28.02.2022 № 2. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/roz-yasnennya-vid-28-02-2022-2-shhodo-zastosuvannya-okremyh-polozhen-zakonu-ukrayiny-pro-zapobigannya-koruptsiyi-stosovno-zahodiv-finansovogo-kontrolyu-v-umovah-voyennogo-stanu/>

5. Щодо проведення спеціальних перевірок до перемоги України над російською федерацією: Роз’яснення НАЗК від 12.05.2022 № 7. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/roz-yasnennya-7-vid-12-05-2022-shhodo-provedennya-spetsialnyh-perevirok-do-peremogy-ukrayiny-nad-rosijskoyu-federatsiyeyu/>

НАТАЛІЯ КРАЩЕНКО,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NATALIIA KRASHCHENKO,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0003-2022-1604>

Науковий керівник: **Тетяна Новаченко**, д.держ.упр., доц., професорка кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету телекомунікацій

«ТРИВОЖНА ВАЛІЗА» КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

«ANXIOUS SUITCASE» OF THE HEAD OF THE STATE AUTHORITY

Every state body must be held collectively responsible for the security of our country. A clear understanding of the algorithm works more effectively to deal with the crisis and reduce the negative consequences for society. Each head of the body must have on hand a set of government measures and decisions that must be taken to ensure the stable operation of the plow. Today, it is necessary to change the principles of the approach to governance, as bureaucratic dependence and hierarchical subordination no longer justify themselves. The head of a public authority has the following functions: support at the head of the organization; facility management; management of subordinates, division of responsibilities between employees; making management decisions, issuing management acts; responsibility for the result of the body's activities. Currently, the highest state authorities have adopted a few new regulations, as well as existing ones, which, thanks to the changes, provide effective governing bodies for their rational application. A set of optimal and decisive measures of the head of public authority using the latest legislation in a particular area of public administration essentially creates a so-called "anxious suitcase" for its rapid response to emergencies, not destabilizing the work of the body.

Keywords: crisis, public administration, government decisions, security.

Протистояння російській агресії в Україні триває вже понад вісім років, протягом яких відбуваються військові дії на території нашої держави. Дії агресора не обмежується фізичною присутністю окупаційних військ. Намагаючись послабити нашу здатність чинити опір, ворог здійснює атаки в інформаційному просторі. В цьому і полягає «гібридність» війни, яку веде проти нас росія, адже у протистоянні задіяні всі сфери соціально-політичного життя. Втім, ми вже навчилися оборонятися і захищати найдорожче. Поряд з цим, мусимо бути завжди готовими до надзвичайних ситуацій, а тому вкрай важливо знати, що саме може зробити кожен з нас в умовах кризи.

В першу чергу, це стосується ситуацій, коли служби, на які ми звикли розраховувати, вимушені працювати в екстреному режимі, а державні і місцеві органи влади та інституції відповідають за підтримку функціонування суспільства і надання допомоги. Водночас кожен державний орган долучається до колективної відповідальності за безпеку нашої країни. Коли безпека суспільства під загрозою, готовність до взаємної допомоги стає вирішальною.

Безсумнівно, кожен керівник органу державної влади повинен мати комплекс заходів та рішень, які потрібно в першу чергу прийняти для забезпечення його стабільної роботи і, як наслідок, недопущення припинення виконання ним функцій за будь-яких умов. Узагальнену назву окресленого комплексу ми визначили як «тривожна валіза» керівника органу державної влади.

Зрозуміло, що в умовах війни поточна соціально-економічна і політична ситуація в Україні встановлює більш жорстокі вимоги до керівних кадрів.

Керівник органу державної влади – це посадова особа, яка відповідно до повноважень очолює цей орган, розпоряджається його ресурсами, приймає рішення про їх використання і несе персональну відповідальність за його роботу [1].

Аналіз праць вітчизняних вчених дозволяє підтвердити, що керівникові органу державної влади притаманні такі функції:

- перебування на чолі організації;
- управління об'єктом;
- управління підлеглими, розподіл обов'язків між працівниками;
- прийняття управлінських рішень, видання актів управління;
- відповідальність за результат діяльності органу [2].

В умовах воєнного стану керівнику найважливіше не допустити втрату жодної із наведених функцій, тож розглянемо більш детально вищенаведене.

По-перше, задля здійснення контролю за діяльністю органу, вчасним інформуванням вищих адміністративних органів щодо поточних справ в тій чи іншій сфері державного управління під час настання екстрених ситуацій, перебуваючи на чолі організації, керівник органу має забезпечити безперервний зв'язок з керівним складом організації. Досвід роботи органів державної влади в умовах пандемії коронавірусної хвороби 2019, розвиток в державі цифрових технологій, введення електронного документообігу та удосконалення засобів телекомунікаційного зв'язку дозволяє керівництву швидко реагувати на вирішення поточних завдань.

По-друге, в рамках управління об'єктом перед керівником державного органу під час воєнного стану постає особливо важливе завдання недопущення втрати, збереження державного майна, з одного боку, та обов'язок забезпечення військових потреб держави, зокрема за рахунок майна юридичних осіб з іншого.

По-третє, ефективне управління кадровим ресурсом органу в умовах скорочення фінансування оплати праці через спрямування коштів державного бюджету на забезпечення військової галузі – черговий виклик перед керівником органу. З метою вирішення відповідного завдання керівником оперативно, у короткі строки має бути проведений функціональний аналіз роботи кожного структурного підрозділу органу, виокремлення найважливіших завдань і функцій, визначення відповідальних осіб, встановлення їх взаємозаміни.

По-четверте, і, на наш погляд, найважливіший аспект забезпечення ефективного керівництва в повоєнних умовах – це швидке прийняття управлінських рішень та видання якісних актів управління, адже здійснення цієї керівної функції є індикатором рівня реалізації перелічених вище.

По-п'яте, керівник – суб'єкт так званої управлінської відповідальності за результативність всіх аспектів діяльності підвідомчих об'єктів, а отже, приймаючи оперативні та одночасно виважені управлінські рішення в особливий період, керівник має усвідомлювати не тільки їх важливість, а й наслідки їх втілення у життя.

Слід зазначити, що вищими органами державної влади прийнято низку нових нормативно-правових актів, а також внесено зміни в діючі, завдяки яким, за умови їх раціонального застосування, забезпечується ефективне керівництво органами влади. З-поміж них виокремити такі:

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (зі змінами) [3];

Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» (з подальшим продовженням) [4];

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [5];

Закон України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» (зі змінами) [6];

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність» [7];

Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» (зі змінами) [8];

Закон України «Про дерадянізацію законодавства» [9];

постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади» (зі змінами) [10];

постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України» (зі змінами) [11];

постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання здійснення повної компенсації за майно, примусово відчужене в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» (зі змінами) [12];

постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [13];

постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану» [14];

акти спеціального законодавства у різних сферах публічного управління.

Отже, основою комплексу оптимальних та рішучих заходів для швидкого реагування на кризові ситуації, які не дозволяють дестабілізувати роботу тих чи інших органів державної влади, постає новітнє законодавство, утворюючи так звану «тривожну валізу» керівника органу державної влади.

Список використаних джерел:

1. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. Вид. 2-е, доп. і виправл. К. : Центр сприяння інститут. розв. держ. служби, 2005. 254 с.

2. Война Ю. Статус керівника в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2013, вип. 1(16). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_01\(16\)/25.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_01(16)/25.pdf) (дата звернення: 23.06.2022).

3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

4. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24 лют. 2022 року № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 бер. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

6. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану : Закон України від 17 трав. 2012 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність : Закон України від 3 бер. 2022 р. № 2108-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

8. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15 квіт. 2014 р. № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

9. Про дерадянізацію законодавства України : Закон України від 21.04.2022 № 2215-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2215-20#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

10. Положення про державну реєстрацію нормативно-правових актів міністерств та інших органів виконавчої влади : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 28 груд. 1992 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-92-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

11. Регламент Кабінету Міністрів України : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2007 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

12. Деякі питання здійснення повної компенсації за майно, примусово відчужене в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовт. 2012 р. № 998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

13. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 11 бер. 2022 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

14. Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2022 р. № 169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.06.2022).

АНДРІЙ МАРЧЕНКО,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANDRII MARCHENKO,

*postgraduate student of the Department of public policy Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0003-3986-2524>*

Науковий керівник: **Лілія Гонюкова**, д.держ.упр., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОБРОЧЕСНОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

THE ROLE OF ANTI-CORRUPTION REFORM IN UKRAINE IN PROVIDING THE VIRTUOUS AND PROFESSIONAL CIVIL SERVICE IN THE POSTWAR PERIOD

Anti-corruption reform in Ukraine, public administration and civil service reforms operates side by side in our country. The European Commission also drew attention to this. During 2016-2021, Ukraine managed to introduce a virtuous and professional civil service, including through anti-corruption reform's measures. This is confirmed by statistics. Proposed the measures that, together with financial control over the wealth of public servants, measures to resolve conflicts of interest and restrictions during public service, will ensure a virtuous and professional civil service in the postwar period.

Keywords: anti-corruption reform, civil service, virtuous civil servants.

В Україні антикорупційна реформа, реформа публічного управління та державної служби взаємопов'язані та покликані запровадити в нашій державі вільну від корупції доброчесну та професійну державну службу на благо Українському народові.

З цією метою антикорупційною реформою в Україні було запроваджено таких заходів: обмежень під час проходження публічної служби, заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів, фінансового контролю за статками публічних службовців, моніторингу їх способу життя, можливість участі громадськості в заходах щодо запобігання корупції, викриття корупції.

Реформа публічного управління та державної служби дозволила закласти фундамент для доброчесної та професійної державної служби.

Про те, що антикорупційна реформа в Україні, реформа публічного управління та державної служби йдуть пліч-о-пліч звернула увагу й Європейська комісія, яка в своєму стратегічному плані «Відновлення України» [1], зазначила про те, що серед провідних програм для відновлення України будуть програми з реформи державного управління та боротьби з корупцією.

Варто зазначити, що нашій державі вдалося побудувати доброчесну та професійну державну службу впродовж 2016-2021 років. Про це свідчать статистичні дані [2]: починаючи з 24 лютого 2022 року, внаслідок повномасштабної військової агресії Російської Федерації покинуло межі України лише 3 відсотки державних службовців, решта 97 відсотків залишились вірними своїй присязі та продовжували вірно служити Українському народові, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки.

Враховуючи викладене, вважаємо, що в післявоєнний період для забезпечення доброчесної та професійної державної служби необхідно:

1) під час прийняття та просування на державній службі проводити стосовно державного службовця перевірку на предмет наявності щодо нього інформації в Єдиному державному реєстрі осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;

2) унести зміни до пункту 3 частини першої статті 84 Закону України «Про державну службу» якими передбачити, що підставою для припинення державної служби у зв'язку із втратою права на державну службу або його обмеженням є, зокрема, набрання законної сили рішенням суду щодо притягнення державного службовця до адміністративної відповідальності за пов'язане з корупцією правопорушення;

3) розширити роль громадськості щодо участі в управлінні державними справами шляхом залучення представників інститутів громадянського суспільства до громадських рад, комісій, робочих груп, що утворюються при державних органах;

4) запровадити високий рівень заробітної плати державних службовців, заснований на заслугах та відповідальності при виконанні професійних обов'язків.

На нашу думку, запропоновані нами заходи в сукупності з фінансовим контролем за статками публічних службовців та заходами щодо врегулювання конфлікту інтересів та обмеженнями під час проходження публічної служби, дозволять забезпечити доброчесну та професійну державну службу в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Ukraine: Commission presents plans for the Union's immediate response to address Ukraine's financing gap and the longer-term reconstruction. *European Commission* : веб-сайт. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3121 (дата звернення 23.06.2022).

2. Статистичні дані КСДС. *НАДС* : веб-сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення 23.06.2022).

ЛІДІЯ МАЦЕЦЬКА,

студентка першого курсу Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

LYDIA MATSETSKA,

first-year student, educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

FEATURES OF THE INTERACTION BETWEEN STATE INSTITUTIONS AND PUBLIC SOCIETY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR TRANSFORMATION

This thesis analyzes the state of interaction between government and civil society, as well as indicates what the strength of the public administration system depends on. Prospects for the development of civil society in Ukraine in the context of external and internal processes, as well as areas of interaction between civil society institutions and government.

In the social sphere, it provides activities of various informal public associations, local self-government institutions, non-state mass media, etc. The spiritual and cultural sphere civil society implies freedom of thought, conscience, speech, independence and independence from state structures. It is noted that civil society is closely connected with the state (implementation of state power), since such interaction ensures the effectiveness of the implementation of public power in the interests of the state and society.

Keywords: state, civil society, relations, politics.

Суспільство та держава – базові елементи системи взаємовідносин. І допоки існує людина – існуватиме суспільство, а від структурованості суспільства залежатиме належне функціонування держави. Рівновага між людиною і природою досягається завдяки тісним взаємовідносинам, порушення якої викликає різного роду природні катаклізми. Знищення людиною природного середовища призведе до знищення людини. Відтворення природного середовища викличе потребу в людині, а надалі, за логічним ланцюгом – виникнення суспільства, держави і громадянського суспільства. Текст.

Сила системи публічного управління залежить від наявності або відсутності спільності сприйняття мети, засобів і методів управління, що приводить до нерівнозначного взаєморозуміння суб'єкта та об'єкта системи, ступеня довіри один до одного, а в результаті – готовності до взаємного сприйняття. Найважливіша вимога до системи управління – залучення якомога більшого числа осіб, а в перспективі – всіх членів суспільства до управління суспільними справами, оскільки, тільки колективний розум народу, його величезний досвід і творча активність здатні вирішити складний комплекс завдань у сфері управління, забезпечивши, тим самим, оптимальний перебіг суспільних процесів [1, с. 6].

Від громадянського суспільства та громадських інститутів залежать сутнісні, системоутворюючі характеристики економічної, соціальної та політичної систем. Адже, формування інститутів громадянського суспільства і політичних інститутів здійснюється одночасно, у тісному зв'язку та переплетенні один з одним. І лише на певному етапі відбувається виділення тих чи інших інститутів, що знаменує розмежування громадянського суспільства і політичної сфери як двох самостійних систем. Таким чином, науковці доходять висновку, що громадянське суспільство та політична система тісно пов'язані і між ними відбувається безперервний процес взаємозв'язку та взаємного обміну [1, с. 12].

Взаємодія влади та громадян є закономірним відображенням становлення політичних інститутів, еволюції конституційних, демократичних, ліберальних цінностей в соціальному функціонуванні, до яких мають бути готові кваліфіковані управлінські кадри [2, с. 104].

Виходячи з того, що у суспільстві, незалежно від влади, відбувається суспільний дискурс існуючих проблем як в плані очікування негативних змін, які є наслідками призупинення виробництва, депресивних та стресових настроїв, так і в плані визначення нового змісту способу життя і нової влади, вважаємо, що в таких умовах варто віддати перевагу плюралістичної моделі взаємодії публічної влади з інститутами громадянського суспільства, в якій немає монополії на привілеї та представництво окремих груп, а конкуренція зосереджується навколо способів вирішення актуальних проблем. Це дасть можливість громадському сектору вчитися працювати з державою в режимі консультацій, отримуючи необхідні компетенції та зберігаючи свою автономію. [2, с. 105].

У західній практиці адміністрування акцентується увага на необхідності підвищення якості надання адміністративно-управлінських послуг. Для України, що перебуває у стані суспільної трансформації, актуальним є завдання досягнення сталого розвитку суспільства, тобто на перший план виходить об'єкт управління. А це в свою чергу вимагає активної участі в управлінні держави, яка несе відповідальність перед українським народом за динаміку та спрямованість суспільно-політичних процесів. [2, с. 85].

Шлях до правової держави пролягає через тип політичної системи суспільства, що відображає різноманітні інтереси соціальних груп, які безпосередньо або через громадські організації та рухи впливають на політичну владу. Політична система являє собою необхідний механізм, завдяки якому, на думку І. Магновського, виникає можливість здійснення повновладдя, суверенітету народу. Сутність політичної системи проявляється у функціях, зокрема, адаптаційній, регулюючій та інноваційній. Але основним її змістом є реалізація інтересів громадянина, соціальних верств і груп суспільства. [1, с. 8].

Суспільство в особі територіальних громад повинно активно включитися в процеси управління, інакше, через аморфність та очікування, втратить свій шанс перетворитися на громадянське. Без управління неможливе цілеспрямоване функціонування суспільства, адже, тільки державне управління забезпечує функціонування та розвиток суспільства як єдиного цілого [1, с. 9].

В Україні необхідно, нарешті, визначитися з подальшим суспільним розвитком, для цього слід перемістити акцент з політичної ідеології на духовно-економічну. Адже, якщо впливати на суспільство лише у політичному напрямку, не забезпечивши у повній мірі економічну складову цього процесу, це призведе до виникнення певних проблем у сфері взаємовідносин суб'єкта та об'єкта державного управління. Також залишається на рівні декларацій питання щодо провідної ролі суспільства у процесі державного управління.

За допомогою зв'язків між двома напрямками – економічним та духовним, утворюється відповідне поле, що по формі нагадує квадрат і окреслює межі відповідного простору для налагодження тісних взаємовідносин між суб'єктом та об'єктом державного управління [1, с. 11].

Список використаних джерел:

1. В.М. Алексєєв, Н.А. Липовська. Взаємовідносини держави та суспільства / навчальний посібник. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019.

2. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід / монографія. За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене. – Запоріжжя : ЗДІА, 2017.

НАТАЛІЯ МАХІНЧУК,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NATALIA MAKHINCHUK,

*graduate student of the Department of Public Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-9048-0655>*

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, д.держ.упр., доц., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСНОВНІ ВЕКТОРИ ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

MAIN VECTORS OF SYSTEM RECOVERY HEALTHCARE OF UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

The article defines that the health care sector is an important component of the state's social policy. However, today in Ukraine there is a new reality – martial law, which dictates to the health care system new approaches in the medical system to provide assistance to both the Armed Forces of Ukraine and the civilian population. Under such conditions, the issue of the state's responsibility for the work of the health care system, ensuring its capacity in wartime and the postwar period of reconstruction becomes especially relevant.

It is substantiated that the Ministry of Health of Ukraine should prepare its vision of post-war restoration of the health care system in parallel with the solution of wartime medical problems. Based on the WHO recommendations of 25.05.2022 «Principles of restoration and transformation of the health care system of Ukraine: a project of consultations» all vectors of restoration of the health care system in Ukraine in the postwar period are grouped according to the following vectors: 1) the principles of the Strategy for the Development of the Health Care System until 2030; 2) transformation of the medical industry in accordance with EU standards; 3) based on the strengths of the medical system, newly established institutions and human potential; 4) a gradual transition from crisis management to the stable functioning of medicine.

Keywords: public administration, health care, health care system, martial law, responsibility.

Галузь охорони здоров'я є важливим компонентом соціальної політики держави. Як відомо, ефективне функціонування та розвиток системи охорони здоров'я повинні забезпечити підвищення якості та тривалості активного життя населення, що є передумовою сталого соціально-економічного розвитку держави.

Однак, з 24 лютого 2022 року в Україні діє воєнний стан. Відповідне рішення президент ухвалив Указом «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 2102-IX [1]. Тобто на сьогодні в Україні існує нова реальність – воєнний стан, що диктує системі охорони здоров'я нові підходи в роботі медичної системи до надання допомоги як Збройним Силам України (ЗСУ), так і цивільному населенню. За таких умов питання відповідальності держави за роботу системи охорони здоров'я, забезпечення її спроможності в воєнний час та повоєнний період відбудови набуває особливої актуальності.

Воєнний стан, введений в Україні, вносить суттєві корективи в роботу системи охорони здоров'я та обумовлює оперативні рішення, прийняті для удосконалення роботи сфери охорони здоров'я. Так, вже 25 лютого 2022 року Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) ухвалило Наказ № 379 «Щодо надання медичної допомоги в умовах воєнного стану військовослужбовцям, які беруть участь в операції Об'єднаних сил» [2].

Загалом в умовах воєнного стану в системі охорони здоров'я в Україні:

- МОЗ України забезпечує готовність визначених закладів охорони здоров'я та інших необхідних сил та засобів для надання медичної допомоги військовослужбовцям під час дії воєнного стану;

- обласні державні адміністрації за участю органів місцевого самоврядування визначають за пропозицією Міністерства оборони України заклади охорони здоров'я комунальної власності, які можуть бути залучені для надання вторинної і третинної медичної допомоги;

– НАМН України забезпечує надання консультативної та методичної допомоги закладам охорони здоров'я, що надають медичну допомогу в час воєнного стану [3].

Водночас МОЗ України паралельно з вирішенням медичних проблем воєнного часу має готувати свою візію післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я. Адже держава попри всі обставини має надавати медичні послуги населенню, у тому числі в деокупованих територіях, і в обсягах і якості, не меншими довоєнного рівня.

Наразі вже набрав чинності Указ Президента України «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» від 21 квітня 2022 року № 266/2022, яким утворено вказану Раду як консультативно-дорадчий орган при Президенті України [4].

У даному контексті зауважимо, що Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) 25.05.2022 року надіслала до МОЗ України рекомендації стосовно відновлення української системи охорони здоров'я у післявоєнний час. Документ має назву «Принципи відновлення та трансформації системи охорони здоров'я України: проєкт консультацій».

Вищезначені рекомендації ВООЗ можна згрупувати за такими основними векторами розвитку [5]:

Принципи Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Зокрема, в документі пропонується п'ять основних критеріїв для відновлення медичної системи: орієнтованість на потреби людини; рівність та фінансовий захист; стійкість; ефективність; підзвітність/прозорість.

Трансформація медичної галузі відповідно до стандартів ЄС. У зв'язку з цим експерти ВООЗ пропонують під час відновлення системи охорони здоров'я враховувати стратегічний курс України на євроінтеграцію. Наприклад, не відновлювати медичні заклади за адміністративним принципом, а одразу за стандартами ЄС. Відповідно на сьогодні МОЗ спільно з обласними воєнними адміністраціями вже розробляє план відновлення системи охорони здоров'я на деокупованих територіях Київської, Чернігівської та Сумської областей.

Базування на сильних сторонах медичної системи, новостворених інституціях та людському потенціалі.

Поступовий перехід від кризового управління до стабільного функціонування медицини.

Отже, резюмуючи вищевикладене, переконані, що практична реалізація вищезначених векторів відновлення системи охорони здоров'я в післявоєнний період сприятиме збереженню та зміцненню системи охорони здоров'я в Україні в цілому, запровадженню ефективних організаційно-правових та фінансово-економічних механізмів, підвищенню соціальної справедливості й захисту прав громадян на охорону здоров'я, а також дозволить забезпечити зниження показників захворюваності, інвалідності та смертності населення, підвищення якості та ефективності надання медичної допомоги.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20> (дата звернення: 15.06.2022).

2. Щодо надання медичної допомоги в умовах воєнного стану військово-службовцям, які беруть участь в операції Об'єднаних сил: Наказ МОЗ України від 25.02.2022 р. №379. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2022).

3. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21 квітня 2022 р. № 266/2022. URL : https://ips.ligazakon.net/document/U266_22 (дата звернення: 15.06.2022).

4. Міністерство охорони здоров'я України (2022). URL: <https://moz.gov.ua/>

5. ВООЗ розробила рекомендації щодо відновлення системи охорони здоров'я України у післявоєнний період. URL : <https://www.apteka.ua/article/635894zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-p> (дата звернення: 15.06.2022).

ЛЮДМИЛА МЕЛЬНИК,

кандидатка наук з державного управління, головний консультант Управління культурно-мистецького та природно-заповідного фонду, Державне управління справами

LYUDMILA MELNUK,

the candidate of sciences in public administration, chief consultant of the Department of cultural, artistic and nature reserve fund, State Administration of Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-6674-7030>

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

FEATURES OF THE APPOINTMENT OF PUBLIC CIVIL SERVANTS IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

The theses analyze some features of the appointment of public servants under martial law in Ukraine. The main advantages and disadvantages of appointing persons to public authorities without competitive selection are considered. The fundamental shortcomings of the appointment of public servants without competitive selection have been identified: the procedure for publication by state bodies of vacancy announcements and the mechanism for receiving documents from candidates has not been determined; cancellation of the competitive selection, which makes it impossible to determine the knowledge, skills, and abilities of the candidate for the position; cancellation of a special check, which increases the risk of providing access to the position, and accordingly to certain information, to persons with dubious intentions; canceling the submission of the declaration by the candidate.

Attention was focused on such advantages as the quick resolution of organizational issues related to the appointment of civil servants to vacant positions, a simplified selection procedure, especially for those positions that need to be urgently filled in order to unite all efforts for Ukraine to win and protect its sovereignty.

Keywords: public servant, competitive selection, public authorities, special inspection.

У перші дні війни більшість населення держави відчували страх, хаос та невизначеність майбутнього. Більшість підприємств, установ та організацій змушені були припинити свою трудову діяльність, а значна частина працівників, особливо жінок, змушена була залишити не тільки місце роботи, а й місце свого проживання. Особливо гостро постало питання діяльності публічних службовців, які повинні забезпечувати діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання державного сектору економіки.

Як свідчить практика, на сьогодні всі органи публічної влади відносили свою діяльність, однак значна частина державних службовців, особливо центральних органів виконавчої влади, продовжують здійснювати свою трудову діяльність дистанційно, тобто за межами будівлі органу влади. Крім того, значна частина державних службовців, переважно жінки або багатодітні чоловіки, виїхали за кордон у зв'язку з військовою ситуацією на території України; деякі чоловіки вступили до лав Збройних Сил України. Таким чином, виник певний дефіцит кадрів в органах публічної влади.

Для врегулювання цієї ситуації, було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», яким врегульовано питання призначення на посади державної служби громадян України в період дії воєнного стану [3]. Тобто даним законом передбачено, що «у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у

таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад» [3].

Отже, призначення на посаду державної служби у воєнний період може відбуватися без конкурсного відбору, а всі відповідальність лежить на суб'єкті призначення, тобто фактично на органі державної влади [1].

На сьогодні перші призначення на зайняття вакантних посад в органах державної влади без конкурсного відбору вже здійснено. Як свідчить практика, це має певні переваги та недоліки. Як правило, займають вакантні посади без конкурсного відбору особи, які до цього не працювали в даному органі влади або взагалі не працювали в органах публічної влади, тобто не мають відповідних знань, вмінь та навичок.

Законом не визначено порядку публікації державними органами оголошення про вакансії та механізму прийому документів для призначення на посади державної служби в період воєнного стану. Тобто сам суб'єкт призначення визначає спосіб повідомлення про наявне вакантне місце (наприклад, оголошення на сайті, який може не працювати у воєнний час або на сторінках в соціальних мережах державного органу), що призводить до непрозорості здійснення процедури відбору кандидатів.

Крім того, згаданий закон скасовує спеціальну перевірку щодо особи, яку призначають на державну службу, що підвищує ризик надання доступу до посади, а відповідно і до певної інформації, особам із сумнівними намірами (колабораціоністам, агентам ворожих спецслужб тощо) та унеможливорює виявити потенційно небезпечного кандидата [3].

На нашу думку, спеціальну перевірку потрібно проводити, щоб органи публічної влади могли певним чином себе убезпечити від певних ризиків.

Слід акцентувати також увагу на тому, що особи, які вступають на державну службу без конкурсного відбору не зобов'язані подавати як кандидат на посаду декларації, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції» [2]. На нашу думку, це по-перше не є досить коректним по відношенню до чинних державних службовців та суспільства в цілому, а по-друге на сьогодні не існує жодних перешкод щодо доступу інтернет ресурсу для заповнення даної декларації, тобто у кандидата є всі можливості та ресурси для її подання.

Досить цікавою є норма закону, яким передбачено, що після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади державної служби, на які особи призначені відповідно до абзацу першого частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на такій посаді становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану. Виникає питання: як особа після закінчення воєнного стану може перебувати на посаді не більше 12 місяців, у той час як впродовж 6 місяців суб'єкт призначення зобов'язаний провести конкурс [3].

Однак, незважаючи на певні недоліки під час призначення особи на посаду публічного службовця, існують і певні переваги, основними серед яких є швидке вирішення організаційних питань, пов'язаних із призначенням держслужбовців на посади, спрощена процедура відбору, особливо на ті посади, які потребують термінового заповнення для об'єднання всіх зусиль заради того, аби Україна перемогла і захистила свій суверенітет.

Список використаних джерел:

1. Порядок призначення та звільнення в період воєнного стану : Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/vidpovidi-na-aktualni-pitannya-roboti-derzhavnoyi-sluzhbi-u-voyennij-period/poryadok-priznachennya-ta-zvilnennya-v-period-voyennogo-stanu>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 року № 2259. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

МАКСИМ МИХАЙЛОВ,

доктор філософії (Ph.D) у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»,
Директор ТОВ «Мико3699»

MAKSYM MIKHAILOV,

doctor of philosophy (Ph.D) in the field of studies 28 «Public management and administration»,
Director of LLC «Myko3699»
<https://orcid.org/0000-0001-7829-3470>

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

INNOVATIVE MECHANISMS OF SECURING THE ELECTION PROCESS IN POST-WAR UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

In the submitted article, the author reveals the role of innovative mechanisms in the election process in post-war Ukraine, challenges and threats in their implementation in the system of multi-level public administration. Among them, the author focuses on facilitative, crowdsourcing, crowdfunding, mechanisms aimed at spreading effective tools for public monitoring of the election process, participation of civil society institutions in the election process at all stages of its implementation.

Keywords: information and communication technologies, election races, election processes, facilitating, outsourcing, crowdfunding and participatory mechanism, civil society institutions, electoral communications, public monitoring and controlling tools.

Актуальність дослідження інноваційних механізмів обумовлена тим, що останнім часом все більше запроваджуються в практику публічного управління та адміністрування нові сучасні механізми забезпечення демократизації виборчого процесу, особливо перспективним це питання є у умовах розвитку повоєнної України, де існують реальні виклики та загрози демократизації в системі багаторівневого публічного управління. Серед них особливу увагу звертаємо на фасилітативний, краудсорсинговий, краудфандинговий механізми, які спрямовані на поширення дієвих інструментів громадського моніторингу виборчого процесу, участі інститутів громадянського суспільства в виборчому процесі на всіх етапах його проведення.

Основна мета фасилітації – підвищення групової або командної ефективності. Загалом, фасилітацію можна визначити з точки зору процесу і результату. З точки зору процесу – це розробка, а також управління командною чи груповою структурою і процесами, які допомагають команді чи групі ефективно виконувати свою роботу [7], мінімізуючи загальні проблеми, з якими стикаються люди, працюючи разом.

Фасилітація як процес фокусується на таких напрямках: що необхідно досягти; хто повинен бути залучений; розробка процесу, в якому бере участь група, і послідовність виконуваних завдань; організація комунікаційних процесів; досягнення відповідного рівня участі та використання ресурсів; групова енергія, рушійні сили і здібності учасників; фізичне й психологічне середовище [4].

Фасилітація як результат дозволяє допомогти групі або команді стати кращими шляхом реалізації таких кроків: підвищити якість прийнятих рішень; підвищити відповідальність щодо прийнятих рішень; значно скоротити час реалізації рішень; поліпшити відносини в групі; посилити особисту задоволеність учасників групи; сприяти організаційному навчанню [4].

Розглядаючи фасилітативний механізм в публічному управлінні щодо інформаційно-комунікаційного забезпечення електоральної комунікації ми акцентуємо увагу на тому, що цей процес розробки, управління командною чи груповою структурою, які допомагають їй ефективно виконувати свою роботу задля досягнення прогнозованих результатів.

Краудфандинговий механізм пов'язаний з його функціонуванням без фінансової вигоди інвестору. Добровільні пожертвування, безперечно, здійснюються інвесторами, однак вони

зроблені на альтруїзмі і не вимагають від замовників будь-яких зобов'язань. Такий вид краудфандингового механізму застосовують у виборчому процесі при потребі вперше «засвітити» майбутнього політичного актора, який нині є нейтральним кандидатом від певної політичної сили з метою забезпечення йому успішного старту на наступних виборах та виявлення йому довіри для однозначної перемоги. Альтруїзм на таких виборах стримує розмахи авторів проєкту, звужує коло її учасників, не завжди має позитивні тенденції щодо продовження. Якщо моніторингові дослідження виявлять низький рівень прохідності кандидата серед виборців, то цей проєкт припиняє своє функціонування, розриває угоду з політичним актором, і надалі здійснюються пошуки іншого кандидата, який буде більш успішним й привабливішим для електорату. Ця модель використовується в соціальних та політичних сферах діяльності понад півстоліття. Протягом 2012 року вона була найбільш пріоритетною у світі, й у всьому краудфандингу (Betterplace – Німеччина, Godfundme – США) [66; 151; 162; 210].

Цей механізм проявляє себе потужним інструментом збору коштів на підтримку певного політичного актора, тобто модель певного політичного чи соціального замовлення. Для неї характерна винагорода у вигляді різних рекламних послуг, у т.ч. інформаційного забезпечення у вигляді фотоаудіореклами, що спрямовані на привертання уваги виборців до особистості певного кандидата чи політичної сили. До них належать рекламні відеоролики чи бігборди, інформаційний стрим по меседжу тощо. Для прикладу можна простежити широке використання другої моделі краудфандингу на парламентських виборах у 2019 році, коли інвестори без фінансових зисків здійснювали рекламне просування до парламенту України двох політичних сил, – це політична партія «Голос» та «Слуга народу». На період виборчого процесу, вкладаючи кошти в ці політичні сили, інвестори не сподівалися на одержання миттєвої фінансової вигоди, їх очікування були направлені на реалізацію стратегічного плану – входження політичних сил до складу парламентських партій, які в майбутньому будуть представляти їх інтереси. Цю модель не завжди можна назвати народним вкладенням, за нею часто можуть стояти олігархічні клани, які прикриваються народним фінансуванням.

В Україні використання технології краудфандингу у виборчому процесі ще не набула такої широкої популярності як у США, хоча частково була використана під час президентських виборів 2019 року для просування кандидата у Президенти України Володимира Зеленського. Характерною особливістю даної моделі є застосування через інтернет-мережу другої моделі краудфандингової технології для моніторингових та експертних політичних оцінок всіх виборчих технологій конкурентів. Не будучи політиком, Володимир Зеленський за допомогою контенту асоціював себе з політичним експертом, який знає, як управляти державою. Тому народне фінансування його виборчого процесу із застосуванням Інтернет-мережі, соціальних мереж та участь електорату у виборчій кампанії було настільки успішним, що навіть сам кандидат не очікував таких високих результатів.

У виборчому процесі ця модель використовується здебільшого клановими олігархічними структурами, які передбачають одержати значні бонуси у вигляді привілеїв при успішному просуванні свого кандидата на високі посади – це доступ до природних надр, бюджетного фінансування певних сфер діяльності або приватизації певних стратегічних галузей. Прикладом є олігархічний вплив вітчизняних бізнесменів Рената Ахметова, Дмитра Фірташа, Ігоря Коломойського та інших на політичні сили шляхом фінансування життєдіяльності партій протягом багатьох років їх існування, що призвело до політичної кризи в державі, авторитаризму провладних партій на розвиток демократії в Україні.

Незважаючи на те, що краудфандинг виступає інструментом сучасного фінансування різноманітних глобальних проєктів у світі і поширений на світовому краудфандинговому ринку, однак більше 70 відсотків вкладень належить американським та європейським державам. Дослідники визначили рейтинг запровадження краудфандингу у країнах світу в соціальних проєктах. Так за даними 2015 року запровадження краудфандингу здійснено в такому порядку:

Північна Америка, Азія, Європа. В поданій таблиці 1 наведено обсяги фінансування різних типів краудфандингу за 2015 рік.(див. табл. 1).

Таблиця 1. Рейтинг запровадження краудфандингу на світовому ринку

Рейтинг	Назва країни	Обсяги фінансування
1 місце	Північна Америка	17,25 млрд дол
2 місце	Азія	10,54 млрд дол
3 місце	Європа	6,48 млрд дол

Як бачимо з таблиці, у світі найбільшим попитом на ринку краудфандингу користується краудлендинг, який виступає субінструментом фінансування, і суть якого полягає в тому, що одні фізичні особи мають можливості кредитувати інших. Завдяки запровадженню такого механізму загальна сума краудфандингу становила 25 млрд дол. Це свідчить про різку динаміку зростання краудфандингового фінансування за останні роки. Так для 2016 року характерним є те, що дія краудлендингу становила 70 відсотків від світового ринку. Однак, відповідно до стратегічного прогнозування ця динаміка до 2022 року матиме спадаючий характер і становитиме 54 відсотків.

Висновок. Таким чином, в статті представлені два інноваційних механізми – фасиліта- тивний та краудфандинговий, які мають значний технологічний вплив в успішній реалізації виборчого процесу, що сприятиме демократизації електоральної участі громадян у виборах України.

Список використаних джерел:

1. Михайлов М. О. Роль інноваційних механізмів у забезпеченні виборчого процесу. *Становлення та розвиток публічного адміністрування: матеріали X конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* (Дніпро, 10 травня, 2019) / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 210-212.
2. Михайлов М. О. Роль фасилітативного механізму у забезпеченні виборчого процесу в Україні. *Аспекти публічного управління*. Т. 9. № 6, 2020. С. 167-178.
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Вербицький О. В. Механізми соціальної трансформації під час виборів та їхнього державного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* (Серія «Державне управління»). 2020. № 1 (12). С. 126-132.
4. Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів : Закон України від 14 січня 1998 року № 14/98-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/14/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.04.2019).
5. Про вибори народних депутатів України : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4061-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 10-11.
6. Про вибори Президента України : Закон України від 05.березня 1999 року № 474-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 14.

ІРИНА МОРДАС,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IRYNA MORDAS,

*Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<http://orcid.org/0000-0002-2908-7555>*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У СФЕРІ ДЕТИНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

STATE POLICY OF UKRAINE IN THE FIELD OF UNSHADOWING OF THE ECONOMY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

The general tendencies of the shadow economy in Ukraine are analyzed. Factors restraining the processes of unshadowing of the national economy are determined. The mechanism of voluntary declaration of assets of individuals is described. The directions of the state policy of Ukraine in the field of unshadowing of the economy in the conditions of martial law are substantiated. It is established that the unshadowing of the economy should be an important aspect of state policy during the war and post-war recovery of Ukraine's economy.

Keywords: public policy, economic policy, shadow economy, shadowing of the economy, unshadowing of the economy.

10 лютого 2022 р. у Міністерстві економіки України відзвітували, що рівень тіньової економіки за 9 місяців 2021 р. (січень-вересень 2021 р.) склав 31% від обсягу ВВП, що на 1% менше за показник аналогічного періоду 2020 р. [1]. Таке незначне покращення урядовці пов'язують з адаптацією суб'єктів господарювання до функціонування в умовах карантинних обмежень, непрогнозованих у часі. Це підтверджується оптимістичними настроями підприємств щодо ділової активності, збереженням стабільного інвестиційного і споживчого попиту в умовах «зеленого» рівня епідемічної небезпеки в Україні і, як наслідок, покращенням (порівняно з відповідним періодом попереднього року) фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання на тлі достатньо сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури.

При цьому, у відомстві також зазначили, що процеси детінізації національної економіки стримуються недостатнім рівнем захисту прав власності та прав інвесторів, низьким рівнем ліквідності фондового ринку, недосконалістю судової системи та високим рівнем корупції. Такі чинники були визначальними в довоєнний період.

Сьогодні Голова парламентського комітету з питань фінансів, податкової та митної політики Д. Гетманцев відзначає, що за період війни частка тіньової економіки в Україні зросла [2]. Розуміючи це, Президент України під час свого чергового відеозвернення до українського народу 9 червня 2022 р. оголосив курс на детінізацію економіки та сплату податків. З огляду на збитки від російської агресії, він зазначив, що «ми просто не можемо собі дозволити, щоб у країні залишалася тіньова частина економічного життя. Якщо ми говоримо про нормальне, стабільне й міцне життя суспільства, роботу держави, про нашу оборону, то маємо розуміти: є ті, хто служить, і є ті, хто забезпечує своєю роботою тих, хто служить. Отже, це офіційна зайнятість. Це сплата податків. Це максимальне розширення економічних можливостей у нашій країні на легальному ґрунті. І це повна модернізація державних інституцій» [3].

У зв'язку з цим, за дорученням Президента Кабінетом Міністрів України готуються відповідні державні програми за наступними напрямками:

1) надання спеціальних грантів для підтримки малого та середнього бізнесу, що дозволить забезпечити нові робочі місця та податкові надходження до бюджету;

2) розвиток сектору безпеки в усіх його аспектах з орієнтацією на фаховість та технологічність;

3) промислове відновлення та залучення інвестицій в країну через локалізацію, створення індустріальних парків, підтримку державного замовлення та використання сучасних технологій [3].

Разом з тим, до 1 вересня 2022 р., відповідно до Закону України № 1539-IX від 15 червня 2021 р. «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших Законів України щодо стимулювання детінізації доходів та підвищення податкової культури громадян шляхом запровадження одноразового (спеціального) добровільного декларування фізичними особами належних їм активів та сплати одноразового збору до бюджету» [4], продовжується кампанія одноразового (спеціального) добровільного декларування активів фізичних осіб, яка стартувала 1 вересня 2021 р. Так, громадяни України, які володіють активами, що не були свого часу належним чином оподатковані, можуть добровільно їх задекларувати, сплативши одноразовий збір, і таким чином легалізувати такі активи. Так звана «податкова амністія» розповсюджується на активи у вигляді грошових коштів, цінних паперів, валютних цінностей, рухомого та нерухомого майна в Україні та за її межами. Під час дії воєнного стану у рамках «податкової амністії» громадяни України задекларували 1060 млн гривень активів. Загальна сума сплачених одноразових зборів складає 81 млн гривень (інформація станом на 11 травня 2022 р.) [5].

Насамкінець, варто підкреслити, що детінізація економіки повинна бути одним з основних аспектів державної політики як під час війни, так і в період повоєнної відбудови та відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Загальні тенденції тіньової економіки (січень-вересень 2021). Аналітична записка Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc48bdd5-178c-47af-b64c-c7ee533cb4b0&title=ZagalniTendentsiiTinovoiEkonomikiVUkrainiUIKvartali2021-Roku>

2. Частка тіньової економіки під час повномасштабної війни зросла – Гетманцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/838316.html>

3. Звернення Володимира Зеленського до українців наприкінці 106-го дня війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fb.watch/dBYRkL0ePn/>

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших Законів України щодо стимулювання детінізації доходів та підвищення податкової культури громадян шляхом запровадження одноразового (спеціального) добровільного декларування фізичними особами належних їм активів та сплати одноразового збору до бюджету: Закон України № 1539-IX від 15.06.2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1539-20#Text>

5. Під час дії воєнного стану громадяни задекларували активів на понад 1 млрд грн у рамках «податкової амністії» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/baneryi/odnorazove-dobrovilne-deklaruvannya/povidomlennya/583025.html>

ІРИНА НОВОГРЕБЕЛЬСЬКА,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕТЯНА ВАСИЛЕВСЬКА,

докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IRYNA NOVOGREBELSKA,

graduate student of the Department of Public Policy Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko

TETIANA VASYLEVSKA,

*Postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-6599-0426>*

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ВИЩОГО КОРПУСУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCES OF THE HIGHER CIVIL SERVICE CORPS

The theses emphasized that the processes taking place in recent years in various spheres of society emphasize the importance and influence of the competences of leaders in global transformations. Based on the analysis of scientific research, it was found that leadership in public administration has a number of specific characteristics. Taking into account the competent approach in public administration, certain features of the formation of leadership potential were singled out. The components of the planning mechanism for the development of the leadership potential of the management personnel in the field of public administration and the corresponding forms of the development of the leadership potential were highlighted.

Keywords: public administration, leadership potential, competences of leaders, civil servants, professional training.

Процеси, що відбуваються упродовж останніх років у різних сферах суспільства підкреслюють важливість і впливовість компетентностей лідерів у глобальних перетвореннях. Стратегією реформування державного управління України встановлено нові вектори розвитку людського потенціалу на різних рівнях публічного управління. Створення ефективного механізму для розвитку лідерського потенціалу вищого корпусу державної служби з боку держави є необхідною умовою успішної реалізації реформи публічного управління.

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідери і лідерство в житті суспільства, дослідники з давніх-давен намагалися знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, якості, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. [1] Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

На підставі аналізу наукових досліджень було виявлено, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які трансформуються залежно від умов реалізації та часу. Визначено, що реформування сфери публічного управління в Україні потребує керівників-лідерів, які вміють налаштовуватися на швидкоплинні обставини, не втрачаючи при цьому свою унікальність, а також володіють соціальною еластичністю, резильєнтністю та мають високий рівень професійної та лідерської компетентності [2; 4].

Звертаючись до досвіду зарубіжних країн щодо розвитку лідерських компетенцій в публічному секторі, то на сьогодні не існує уніфікованих універсальних компетентностей лідерства. З 2016 року в межах Європейського Союзу вони визначені як рекомендовані. Встановлено, що більшість країн мають спільні компетентності лідерства, які відрізняються, насамперед,

тільки кількісним показником складових. Виявлено до 10 ключових компетентностей лідерів у країнах ЄС: інноваційність, доброчесність, відкритість до нових ідей, орієнтація на результат, розвиток мереж, ведення переговорів, володіння знаннями, організаційні, соціальні та комунікативні навички, більша частка з яких знайшла своє відображення у вимогах до компетентності високопосадовців сфери публічного управління в Україні [4].

Процес набуття компетентностей державними службовцями має інтегративний характер, який поєднує в собі такі елементи як компетентності особистості, що закладені природою і вихованням; компетентності державного службовця, набуті під час професійного навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття досвіду. Зважаючи на це лідерський потенціал керівника сфери публічного управління має свої особливості, які проявляються через: установки, цінності, потреби, пріоритети як особисто державного службовця, так і державного органу; особисті та ділові якості управлінця, набуті в процесі досвіду; здібності; професійну та лідерську компетентності [1; 3].

Враховуючи компетентнісний підхід в публічному управлінні можна виокремити певні особливості формування лідерського потенціалу, зокрема: внутрішня мотивація до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявність професійних цінностей і ставлення до своєї професії як цінності; належне, продуктивне, ефективне виконання посадових обов'язків, що стає можливим завдяки наявності в державного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність; зміст компетентності державного службовця формує спектр окремих компетенцій, під якими розуміють здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій, регламентів, рамок, стандартів [1].

Окремо можна виділити складові механізми планування розвитку лідерського потенціалу керівних кадрів сфери публічного управління та відповідних форм розвитку лідерського потенціалу: постійне підвищення рівня професійної компетентності високопосадовців; розвиток їх особистісних якостей; формування кадрового резерву з метою добору та підготовки найбільш обдарованих громадян України до роботи у сферах публічного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку; залучення молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування [4].

Набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. Вказане навчання може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за об'єктивно вимірюваними результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальних програм професійного розвитку; забезпеченні обов'язкового діагностування наявного рівня лідерських компетенцій, що має державний службовець на певний момент часу [2; 3].

Отже, Стратегією реформування державного управління України встановлено нові вектори розвитку людського потенціалу на різних рівнях публічного управління. Враховуючи наукові дослідження розуміємо, що лідерство в публічному управлінні має низку специфічних характеристик, які трансформуються залежно від умов реалізації та часу. Досвід зарубіжних країн щодо розвитку лідерських компетенцій в публічному секторі засвідчив, що на сьогодні не існує уніфікованих універсальних компетентностей лідерства. Процес набуття компетентностей державними службовцями має інтегративний характер. Тому враховуючи компетентнісний підхід в публічному управлінні можна виокремити певні особливості формування лідерського потенціалу. Набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання.

Список використаних джерел:

1. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним та системно-орієнтованим підходами. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/34.pdf.
2. Пархоменко-Куцевіл О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. Вісник Національної академії державного управління. 2019. Вип. 4. С. 29-34.
3. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби : монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
4. Халецька А. А., Юзькова О. І. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 915-940.

НАТАЛІЯ ОБУШНА,

*докторка наук з державного управління, доцентка, професорка кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка*

NATALIYA OBUSHNA,

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko
National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-5612-3104>*

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

FEATURES OF THE BUDGET PROCESS IN THE CONDITIONS OF MARITIME STATE IN UKRAINE

The article substantiates that the professional development of civil servants is an important tool for maintaining an effective and efficient system of public administration in Ukraine. This issue is especially relevant in the current military realities. After all, the conditions of martial law dictate new public challenges and demands for the civil service, including: the organization of territorial defense, collection of humanitarian aid, preservation of state property, budget filling, cybersecurity risks and more. Accordingly, in such circumstances, the need to acquire new knowledge and skills for civil servants becomes urgent. It is recommended in order to improve the system of advanced training of civil servants in Ukraine in the face of modern challenges and threats: to identify the needs for such training; to reorient educational systems on providing special knowledge, formation of the skills necessary for performance of professional specific tasks in the conditions of a martial law; to create innovative tools to meet the needs of employees in vocational training, taking into account the requirements of martial law; to create an appropriate and effective system for monitoring the quality of educational services in the field of training and retraining of personnel; to expand opportunities for informal professional training of civil servants; etc.

Keywords: budget, budget relations, budget process, martial law, public finance.

Дієвість стратегічного управління в країні безпосередньо залежить від ступеня раціональності бюджетної системи держави та ефективності бюджетного процесу (від англ. budgeting), який регламентує нормами бюджетного права діяльність держави та територіальних громад зі складання, розгляду та затвердження бюджету, його виконання, а також зі складання та затвердження звіту про його виконання.

Як відомо, дієвість бюджетного процесу передбачає дотримання правил формування та виконання бюджету на основі загальноприйнятих принципів, що відповідають цінностям демократичної, правової держави, громадянського суспільства, ринкової економіки, зокрема: повноти, єдності, періодичності, реальності, прозорості та відкритості.

У зв'язку із введенням воєнного стану в Україні (Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-ІХ «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»») [1] з метою забезпечення ефективного функціонування бюджетної сфери уряд змінив деякі процедури бюджетного процесу. Адже виклики сьогодення диктують нові вимоги функціонування бюджетної системи в Україні, що й почали реалізовувати законодавчі та виконавчі органи влади.

Насамперед, зауважимо, що згідно Постанови КМУ № 252 в умовах воєнного стану в Україні бюджетні повноваження **можуть здійснювати** [2]:

- органи місцевого самоврядування (ОМС);
- виконавчі органи ОМС;
- місцеві державні адміністрації;
- військово-цивільні адміністрації.

Нагадаємо, що, дійсно, у разі утворення військових адміністрацій у відповідності бюджетні повноваження на території України здійснюють саме вони.

Окрім того, в умовах воєнного стану надзвичайно важливим завданням постало забезпечення оперативного, належного та безперервного виконання місцевих бюджетів. Для цього

в бюджетне законодавство внесено низку змін, які були прийняті безпосередньо в період дії воєнного стану. І це є логічним, оскільки в умовах воєнного стану бюджет втрачає свою значущість на користь швидких процедур і меншої кількості залучених до рішення сторін.

Зауважимо, що всі тимчасові зміни в бюджетному законодавстві спрямовані на оперативне фінансування територіальної оборони, Збройних Сил України (ЗСУ), захисту населення, підтримки бюджетної сфери та функціонування економіки країни [3].

Зокрема, Законом України від 24.02.2022 р. № 2102-IX [1] у зв'язку із введенням у державі воєнного стану було встановлено, що з місцевого бюджету, у першу чергу, фінансуються видатки на національну безпеку і оборону та на здійснення заходів правового режиму воєнного стану. Наступними за пріоритетністю здійснення видатків визначено такі: видатки на програми з підтримки ЗСУ, заходи та роботи з територіальної оборони (в тому числі матеріально-технічного забезпечення підрозділів територіальної оборони); оплата праці працівників бюджетних установ; соціальне забезпечення; оплата комунальних послуг та енергоносіїв; придбання медикаментів та перев'язувальних матеріалів; придбання пально-мастильних матеріалів; підтримка внутрішньо переміщених та/або евакуйованих осіб тощо.

Загалом серед особливостей бюджетного процесу в умовах воєнного стану в Україні доцільно визначити такі:

- мілітаризація бюджету (соціальні пріоритети змінюються на військові);
- перерозподіл коштів між територіями на військові цілі;
- допускається необмежене збільшення резервного фонду;
- зміна переліку загальних та місцевих податків та податкових ставок;
- можлива зміна процедури прийняття бюджету та внесення змін до нього [4];
- скорочення джерел надходження до бюджету та зростання видаткової частини бюджету за рахунок збільшення витрат на оборону та відшкодування, отриманих збитків від введення воєнних дій. Так, наприклад, з цієї причини Державний бюджет України за перші 4 місяці 2022 р. було виконано з дефіцитом сумою 146,6 млрд грн – еквівалент рекордних 5 млрд дол. США. За 5 місяців 2022 р. дефіцит зріс до 263,2 млрд грн [5];
- ОМС, їх виконавчі органи, місцеві державні адміністрації, військово-цивільні адміністрації продовжують здійснювати бюджетні повноваження, а у разі утворення військових адміністрацій такі повноваження здійснюють військові адміністрації відповідно до статті 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»;
- тимчасово, на період до припинення чи скасування воєнного стану, перевірки Державною аудиторською службою щодо виконання місцевих бюджетів не проводяться, а розпочаті перевірки зупиняються. та ін.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20> (дата звернення: 15.06.2022).
2. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова КМУ № 252 від 11.03.2022. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhetiv-u-period-voyennogo-stanu-252> (дата звернення: 15.06.2022).
3. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану (2022). URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654> (дата звернення: 15.06.2022).
4. Як воєнний стан вплине на бюджетну сферу. URL : <https://cost.ua/651-martial-law/> (дата звернення: 15.06.2022).
5. Виконання бюджету в умовах війни: прогноз тенденцій. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vykonannya-byudzhetu-v-umovakh-viyny-prohnoz-tendentsiy>

ВАСИЛЬ ОСТАП'ЯК,

*доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

VASYL OSTAPIAK,

*Doctor of Political Science, Associate Professor Department of Public Administration and Management
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
<http://orcid.org/0000-0001-9374-1956>*

САМООРГАНІЗОВАНІ СИСТЕМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КРИЗОГЕННІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ

SELF-ORGANIZED SYSTEMS, AND THEIR INFLUENCE ON CRYSOGENIC PROCESSES IN MANAGEMENT

The system, at different times among researchers, this term is used to logically explain the processes that take place, take place with a certain pattern and sequence. The system is described as the relationship of various elements, which under the influence of external and internal factors interact, develop, change. Therefore, we can distinguish the concept of systematics, which is used in various sciences from the exact sciences, such as chemistry, physics and biology, to the humanities, such as philosophy, sociology, political science. Systems are also described in the management sciences, and the concept of systematicity explains the various ways of interaction, which have logic, sequence and other characteristics that we will consider in our investigation.

We are primarily interested in systematics and systemic connections in a context that will help us understand the basics of governance, interaction between groups of people, and allow a more objective analysis of the system of international relations. It is most convenient to analyze systemic processes on the example of the system of international relations, but it should also be remembered that the systemic nature of international relations is interconnected with the elements of administrative, economic, political, cultural systems.

Keywords: management, conflict, crisis, system, politics, state.

Система – в різні часи серед дослідників цей термін використовується, для логічного пояснення процесів, котрі відбуваються, проходять з певною закономірністю та послідовністю. Система описується як взаємозв'язки різних елементів, котрі під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів взаємодіють, розвиваються, змінюються. Тож можна виділити поняття системності, котре використовують у різних науках: від точних, таких як хімія, фізика і біологія, до наук гуманітарного напрямку, таких як філософія, соціологія, політологія. Системи описуються і в управлінських науках, а поняття системності пояснює різноманітні способи взаємодії, котрі мають логічність, послідовність та інші характеристики, котрі ми розглядатимемо в нашій розвідці.

Передусім нас цікавить системність та системні зв'язки в такому контексті, котрий допоможе нам зрозуміти основи управління, взаємодії між групами людей та дозволить більш об'єктивно аналізувати систему міжнародних відносин. На прикладі системи міжнародних відносин найбільш зручно аналізувати системні процеси, але слід також пам'ятати, що системність у міжнародних відносинах взаємопов'язана з елементами управлінських, економічних, політичних, культурних систем.

Аналізуючи системи та їх логічні взаємозв'язки, ми можемо більш детально розглядати всі параметри кризи, кризогенності, а саме ці елементи системи найбільш динамічно впливають на розвиток та трансформацію будь-яких структур. Розглядаючи настільки складний матеріал, потрібно розуміти, що економічна складова в глобальному просторі є невід'ємною частиною розвитку та впливає на структуру систем, особливо, коли згадуємо про систему міжнародних відносин. На динамічний розвиток системи міжнародних відносин також впливають військові фактори, загрози та наративи, котрі застосовують у глобальному просторі домінуючі системи для посилення конкуренції і отримання стратегічної переваги.

Світ стикнувся із загрозами не тільки через процес трансформаційних перетворень систем, але й через розвиток науково-технічного потенціалу і економічні запити сучасних сус-

пільств. Тому нам видається доцільним проаналізувати динаміку розвитку та складові тих глобальних процесів, що потенційно можуть змінювати розподіл сил і сфер впливу в сучасному світі.

Система. Розглянувши політичні системи і їх складові форми правління, варто також проаналізувати сам термін «Система, що походить від грецьких слів «сполучення», «ціле», «з'єднання» і означає множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою» [1]. Логічним є припустити той факт, що будь-які елементи, котрі взаємодіють, утворюють більш складні ієрархічні структури і проходять певні стадії розвитку схильні до кризогенності.

Термін «система», що використовується в точних науках і в описі логічних процесів, також вивчає кризу, адже криза є невід'ємною складовою будь-яких системних процесів. Зокрема процесів, що відбуваються в системі міжнародних відносин, політиці, економіці, управлінні і т.д. Саме тому для нас є цікавим розглядати кризу як універсальний механізм усвідомлення всіх логічний процесів, що відбуваються в глобальному просторі. Зрозумівши, як настає криза, що її супроводжує і які є шляхи подолання кризи, можна знизити рівень кризогенності, усунути конфліктогенні фактори і зробити будь-які системні взаємодії менш кризовими і більш ефективними.

Якщо сприймати будь-яку систему як утворення одного цілого з множини подібних, то таке об'єднання буде прагнути до постійного розширення та інтеграції, трансформації і поглинання. Самозбереження є основою функціонування будь-якої системи, котра виникає в силу хаотичних чи спонтанних, проте логічних рефлексій.

Множинність у системі додає системним функціям більшої багатозначності, багатозадачності, котра допомагає системі трансформуватися і адаптуватися до нових умов. Множинність у системі має як свої переваги, так і недоліки. Множинність, тобто багатогранність, дозволяє системі змінюватися, адаптовуватися до нового середовища, але не завжди такі зміни є конструктивними і призводять до конструктивних наслідків. Навпаки, досить часто множинність варіантів розвитку чи реагування системи призводить до деструктивних процесів у середині системи та в міжсистемному просторі.

Звісно, такі прояви системи ми вважаємо кризами чи конфліктами, та насправді джерелом деструктивних процесів є множинність варіантів розвитку системи. В тому як система приймає рішення серед множинності варіантів, варто проаналізувати.

У політичній науці описують «множину» – як політичний суб'єкт, групу людей, яких не можна зарахувати до будь-якої категорії, крім факту їхнього спільного існування. Множина виникає у глобальному масштабі в зв'язку з розпадом старих патернів ідентичності національної держави. Множина виступає сукупністю неоднорідних сингулярностей, які діють не через національні державні інститути, а через стихійні різноманітні процеси мережевої влади» [2]. Потрібно зазначити, що таке тлумачення множини в політичній системі може допускатися, але коли ми говоримо про весь спектр систем соціо-гуманітарного напрямку, то треба зазначити, що ми не можемо множину порівнювати з якоюсь групою людей.

Список використаних джерел:

1. Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ. — М.: Высшая школа, 1989
2. The Edinburgh Dictionary of Continental Philosophy / John Protevi (ed.) — Edinburgh: Edinburgh University Press, 2005.

ОЛЕНА ПАНЧЕНКО,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OLENA PANCHENKO,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія Корчак**, д.ю.н., доц., завідувачка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО СУДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану через вторгнення до України країни-агресора життя в державі змінилося для усіх її громадян. Ці зміни стосуються також і захисту прав і свобод людини і громадянина. Один із ключових елементів захисту прав людей є доступ до правосуддя, як одного із ключових принципів правової держави.

Цей принцип закріплюється як у Конвенції про захист прав і основних свобод людини 1950 року (статті 6 визначає, що кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом, який вирішить спір щодо його прав та обов'язків цивільного характеру або встановить обґрунтованість будь-якого висунутого проти нього кримінального обвинувачення)[1]; Хартії основних прав Європейського Союзу (стаття 47 визначає право кожної людини на справедливий, публічний, своєчасний розгляд його справи незалежним та неупередженим судом, створеним на підставі закону) [2]; так і Конституції України (частина 3 статті 8 гарантує право на звернення до суду для захисту конституційних прав і свобод людини і громадянина безпосередньо на підставі Конституції України; частина перша статті 55 визначає суд захисником прав і свобод людини і громадянина) [3].

В частині другій статті 64 Конституції України визначається, що в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень. Не можуть бути обмежені права і свободи, передбачені, зокрема, її статтею 55 [3].

В той же час, захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави та справою всього Українського народу [3].

За таких обставин потребується забезпечення балансу між захистом прав людей судом, а також забезпеченням безпеки країни та правом людини на життя, і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку.

На відміну від ситуації, яка склалася із пандемією коронавірусної хвороби (COVID-19) в аспекті забезпечення доступу до правосуддя, на сьогодні актуальним є підвищення вимог щодо інформаційної безпеки. В такому випадку зберігання, передача та поширення інформації, а також механізмів знищення її у випадку виникнення загрози її захоплення.

З однієї сторони цифрові технології, які частково дозволили подолати виклики, що виникли в умовах пандемії, можуть бути використані під час воєнного стану з метою забезпечення безпеки життя та здоров'я людей. З іншої сторони використання електронних засобів зв'язку має здійснюватися максимально захищено.

Для зменшення ризику втрати інформації, пов'язаної із здійсненням судочинства доцільно створити систему «дублюючих судів», до територіальної підсудності яких може бути передано розгляд відповідних судових справ.

Аналіз нормативно-правових та нормативних актів, що регулюють питання про дію судів в умовах воєнного стану вказує на достатньо глибоку регламентацію механізмів забезпечення права на судовий захист.

Так, було прийнято такі акти: Закон України «Про правовий режим воєнного стану» 12 травня 2015 року [4];

Рішення Ради суддів України №9 від 24.02.2022 «Щодо вжиття невідкладних заходів для забезпечення сталого функціонування судової влади в Україні» [5];

рекомендації Ради суддів України щодо роботи судів в умовах воєнного стану від 02.03.2022 [6];

Закон України «Про внесення зміни до ч. 7 ст. 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо визначення територіальної підсудності судових справ» [7].

Відповідно до пункту 5 Рекомендацій Ради суддів України пропонується по можливості відкладати розгляд справ (за винятком невідкладних судових розглядів) та знімати їх з розгляду, зважати на те, що велика кількість учасників судових процесів не завжди мають змогу подати заяву про відкладення розгляду справи через задіяння до функціонування критичної інфраструктури, вступ до лав Збройних сил України, територіальної оборони, добровольчих воєнних формувань та інших форм протидії збройної агресії проти України, або не можуть прибути в суд у зв'язку з небезпекою для життя.

В той же час такий підхід судів може призвести до порушення принципу розумності строків розгляду справи. А тому доцільно передбачити можливість для людей звертатися із клопотання про зміну територіальної підсудності з метою прискорення розгляду їх справи.

Отже, зважаючи на ситуацію, що склалася в умовах воєнного стану доцільно запозичити ті напрацювання, які були зроблені під час пандемії пандемією коронавірусної хвороби (COVID-19), водночас із врахуванням необхідності забезпечення безпеки країни та прав людини на життя, і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку. Для цього потребується розроблення додаткових механізмів, зокрема щодо роботи із інформацією. Також потребує уваги питання щодо забезпечення розумності строку розгляду справ, оскільки застосовані обмеження права доступу до суду, як неодноразово зазначав у своїх рішеннях Європейський суд з прав людини [8], не повинні звужувати чи зменшувати залишені особі можливості доступу до суду в такий спосіб або до такої міри, що це вже спотворює саму суть цього права.

Список використаних джерел:

1. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод: редакція 2 жовт. 2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 14.06.2022).
2. Хартія основних прав Європейського Союзу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_524#Text.
3. Конституція України : редакція від 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.06.2022).
4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» 12 травня 2015 року № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 14.06.2022).
5. Рішення PCY №9 від 24.02.2022 "Щодо вжиття невідкладних заходів для забезпечення сталого функціонування судової влади в Україні" URL: <http://rsu.gov.ua/ua/documents?id=130&page=2&per-page=8> (дата звернення: 14.06.2022).
6. Рекомендації Ради суддів України щодо роботи судів в умовах воєнного стану від 02.03.2022 URL: <http://rsu.gov.ua/ua/news/usim-sudam-ukraini-rsu-opublikovala-rekomendacii-sodo-rooti-sudiv-v-umovah-voennogo-stanu> (дата звернення: 14.06.2022).
7. Закон України «Про внесення зміни до ч. 7 ст. 147 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо визначення територіальної підсудності судових справ» від 03.03.2022 р. № 2112-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2112-20#Text> (дата звернення: 14.06.2022).
8. Рішення Європейського суду з прав людини у справі «Принц Ліхтенштейну Ганс-Адам II проти Німеччини». URL: <http://eurocourt.in.ua/Article.asp?Aidx=520> (дата звернення: 14.06.2022).

ЯРОСЛАВ ПАРФЬОНОВ,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

YAROSLAV PARFONOV,

*Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-6851-8290>*

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, д.держ.упр., доц., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПЕНСІЙНА СИСТЕМА УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

PENSION SYSTEM OF UKRAINE AND ITS REFORM IN THE POST-WAR PERIOD

Reforming the pension system is due to a number of factors: economic, demographic, socio-political. This problem is currently relevant in many countries of the world, regardless of the level of economic development, which is due to both demographic factors (population aging, changes in its age structure) and economic factors related to the global crisis. However, it must be solved, especially in post-war conditions, carefully weighing all the factors and capabilities of both the state and its citizens, taking into account national traditions and peculiarities of mentality. This will be discussed in the proposed article.

Keywords: Pension system, pension reform, levels of the pension system, accumulative pension system.

Пенсійна система України – сукупність створених в державі правових, економічних, організаційних інститутів і норм, метою яких є надання громадянам матеріального забезпечення у вигляді пенсії. З прийняттям Закону України «Про Загальнообов’язкове державне пенсійне страхування» [1] з 2004 року розпочалася реалізація системної реформи пенсійного страхування, яка триває і дотепер. Згідно з цим законом, система пенсійного забезпечення в Україні складається з трьох рівнів:

– *перший рівень* – це солідарна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування, що базується на засадах солідарності та субсидування, в якій усі кошти, що перераховуються підприємствами до Пенсійного фонду України, одразу ж виплачуються нинішнім пенсіонерам.

– *другий рівень* – накопичувальна система загальнообов’язкового державного пенсійного страхування. Частина обов’язкових пенсійних відрахувань (до 7 % від заробітної плати працівника) буде спрямована на персональні рахунки громадян. Ці кошти будуть інвестуватися в українську економіку, а інвестиційний дохід збільшуватиме розмір майбутніх пенсійних виплат. На жаль цей рівень в державі ще не діє.

– *третій рівень* – система недержавного пенсійного забезпечення, що базується на засадах добровільної участі громадян, роботодавців у формуванні пенсійних накопичень із метою отримання громадянами пенсійних виплат на умовах та в порядку, передбачених законодавством про недержавне пенсійне забезпечення [1, с. 17].

Солідарна система пенсійного страхування побудована на засадах субсидування та солідарності, основними характеристиками якої є демографічний динамізм населення, загальнообов’язковість та право на одержання пенсії кожним громадянином України. При цьому, це може бути довічна солідарна пенсія, або ж одноразова виплата.

З одного боку, система є фінансово стійкою, що відображається співвідношенням між платниками пенсійних внесків та чисельністю пенсіонерів, і це забезпечує основу формування

пенсійних систем багатьох країн світу. А з іншого – присутність стримувального характеру, оскільки наявна велика кількість пільговиків.

Серед інших проблем першого рівня пенсійної системи України можна виділити такі:

- соціальні: демографічні показники суспільного розвитку – значна частка осіб передпенсійного та пенсійного віку, ранній вік виходу на пенсійне забезпечення населення, присутність великої кількості пільговиків;
- економічні: безробіття, зростання цін на споживчі товари, залежність пенсійної виплати від середньої заробітної плати;
- фінансові: зростання видатків з державного бюджету, що пов'язано із демографічною ситуацією. Як наслідок – дефіцит пенсійного фонду [2].

В Україні система пенсійного забезпечення перебуває на стадії трансформації. Перехід до ринкової економіки виявив неспроможність забезпечити достатні і надійні виплати пенсіонерам, використовуючи однорівневу модель державного пенсійного страхування. Адже нині середній розмір пенсії становить 30–35 % від середньої заробітної плати. Реформування пенсійної системи в повоєнний період має за мету збільшити величину пенсії до 65 % від середньої заробітної плати. Організація пенсійного забезпечення, яка відповідає вимогам ринкової економіки – напевно, одна із найважливіших задач, яку необхідно вирішити в соціальній сфері.

У промислово розвинутих країнах використовується багаторівневе пенсійне обслуговування, яке охоплює солідарну систему, обов'язкове накопичення та добровільне формування пенсійних коштів. Така структура має сприяти забезпеченню обов'язкового прожиткового мінімуму всім пенсіонерам, а також запровадженню гарантованих механізмів, за допомогою яких громадяни зможуть заощаджувати кошти на старість [3, с. 342].

Діюча сьогодні в Україні пенсійна система не виконує свого головного завдання, оскільки розмір пенсії здебільшого не дає можливості підтримувати мінімальний рівень життєдіяльності. Основними причинами незадовільного функціонування пенсійного забезпечення в державі є: складна демографічна ситуація, неспроможність існуючої солідарної системи забезпечити достатній рівень життя пенсіонерів, економічний стан держави, низький рівень заробітної плати та «тінізація» виплат працівникам.

Слід відзначити, що в Україні історично склалась однорівнева схема пенсійного забезпечення на засадах солідарності поколінь, яка певним чином узгоджувалася з командно-адміністративною системою. За ринкових умов вона не забезпечує громадянам адекватного заміщення пенсією заробітку, втраченого ними у зв'язку із старістю та запобігання бідності серед людей похилого віку.

Внаслідок цього діючою пенсійною системою незадоволені як платники пенсійних внесків, так і переважна більшість пенсіонерів. Також, діюча солідарна система пенсійного забезпечення є соціально несправедливою – у першу чергу і найбільшою мірою стосовно найбідніших верств населення. Тому, потрібно як найшвидше реформувати нинішню пенсійну систему в Україні.

Дана пенсійна реформа передбачає забезпечити справедливую систему розподілу пенсійних коштів. Створити для людей можливість накопичувати максимальний розмір пенсії, виходячи із власних доходів. Стабілізувати пенсійну систему та гарантувати виплати пенсій на довгострокову перспективу. Ліквідувати надмірний розрив у розмірах пенсій із солідарної системи.

Одним із нововведень стало обмеження виплати пенсій працюючим пенсіонерам, на період з 1 квітня 2015 року по 1 січня 2016 року, у розмірі 85 %, але не менше прожиткового мінімуму, встановленого для осіб, які втратили працездатність (1423 гривень). Зокрема, статтю 47 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 № 1058-IV доповнено наступним чином:

Варто також зазначити, що змінено порядок обчислення всіх пенсій. Замість чинної норми, де застосовується середня заробітна плата в Україні за три календарні роки, що передують року звернення за призначенням пенсії, відтепер обчислення всіх пенсій буде застосовуватись

середня заробітна плата в Україні, з якої сплачено страхові внески, за 2012, 2013, 2014 роки. Таке нововведення може призвести до того, розмір пенсії буде значно занижений, оскільки громадяни будуть позбавлені права використати в повному обсязі права на отримання пенсії із заробітної плати, з якої було сплачено страхові внески.

Таким чином, хоча такі нововведення можливо і поповнюють стан бюджету Пенсійного Фонду України, проте позитивний вплив на фінансовий стан пенсіонерів навряд чи принесуть.

Ще одне нововведення це створення накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яка базується на засадах накопичення коштів на індивідуальних пенсійних рахунках та передбачає механізм їх успадкування.

Така система пенсійного страхування дозволить урізноманітнити джерела отримання особою доходів у старості і залучити додаткові інвестиції в економіку держави.

Після збалансування бюджету Пенсійного фонду України передбачається розпочати перерахування страхових внесків до Накопичувального пенсійного фонду. Розмір страхового внеску на дату впровадження системи складатиме 2 % заробітної плати із подальшим його щорічним підвищенням на один відсоток до 7 %.

Підсумовуючи можна виділити такі основні зміни:

1. Поступове підвищення пенсійного віку на 5 років для жінок, яким призначаються пенсії за віком на пільгових умовах і пенсії за вислугу років.

2. Встановлюється вимога щодо постійної роботи у сільськогосподарському виробництві для жінок, які виховали п'ятеро і більше дітей і виходять на пенсію незалежно від віку і трудового стажу.

3. «Замороження» показника середньої заробітної плати по Україні за три календарні роки, що передують року звернення за призначенням пенсії, на рівні показника за 2012, 2013, 2014 роки, для всіх пенсій, які будуть призначатися в наступних роках.

4. Проведення перерахунків пенсій у разі збільшення прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність, незалежно від факту роботи пенсіонера.

5. Обмеження виплати пенсії працюючим пенсіонерам.

6. Особливий порядок виплати спеціальних пенсій, зокрема:

7. Створення Накопичувального пенсійного фонду.

Солідарна система є досить вразливою до політичних ризиків, суть яких проявляється у тому, що політики часто обіцяють пенсії більші ніж система спроможна забезпечити, для реалізації таких обіцянок, особливо в період політичних баталій, як правило, вдаються до покриття дефіциту пенсійних зобов'язань за рахунок коштів державного бюджету, при використанні всіх можливих джерел на ці цілі, заморожуються розміри пенсій.

Список використаних джерел:

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1058-15](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1058-15).

2. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо пенсійного забезпечення № 2212 від 23.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54151

3. Безтелесна Л. Соціальна справедливість у солідарній системі пенсійного забезпечення України / Л. Безтелесна, Г. Юрчик // Україна: аспекти праці. – 2013. – №5. – С. 21.

4. Загородній А.Г. Проблеми та шляхи вдосконалення пенсійної системи України / А.Г. Загородній, Л.М. Пилипенко // Фінанси України. – 2010. – № 6. – С.17.

5. Надточій Б. Шукати вихід з пенсійної кризи // Соціальний захист. – 1998. №5. С.74-79.

ВІКТОРІЯ ПЕТРИНСЬКА,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

VIKTORIYA PETRYNSKA,

*graduate student of the Department of Public Policy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-8544-9848>*

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, д.держ.упр., доц., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

IMPROVING THE QUALIFICATION OF CIVIL SERVANTS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MODERN SOCIAL CHALLENGES AND THREATS

The article substantiates that the professional development of civil servants is an important tool for maintaining an effective and efficient system of public administration in Ukraine. This issue is especially relevant in the current military realities. After all, the conditions of martial law dictate new public challenges and demands for the civil service, including: the organization of territorial defense, collection of humanitarian aid, preservation of state property, budget filling, cybersecurity risks and more. Accordingly, in such circumstances, the need to acquire new knowledge and skills for civil servants becomes urgent. It is recommended in order to improve the system of advanced training of civil servants in Ukraine in the face of modern challenges and threats: to identify the needs for such training; to reorient educational systems on providing special knowledge, formation of the skills necessary for performance of professional specific tasks in the conditions of a martial law; to create innovative tools to meet the needs of employees in vocational training, taking into account the requirements of martial law; to create an appropriate and effective system for monitoring the quality of educational services in the field of training and retraining of personnel; to expand opportunities for informal professional training of civil servants; etc.

Keywords: civil service, human resources, martial law, promotion of qualifications, sovereign servant.

Професійний розвиток державних службовців виступає важливим інструментом збереження результативної та ефективної системи державного управління в Україні. Особливо актуалізується дана проблематика в умовах сучасних воєнних реалій. Адже умови воєнного стану диктують нові суспільні виклики та запити для державної служби, серед яких: *питання щодо організації територіального захисту, збору гуманітарної допомоги, збереження державного майна, документування воєнних злочинів та оцінювання збитків, наповнення бюджету, кібербезпекові ризики тощо. Відповідно за таких обставин потреба в отриманні нових знань і навичок (або ж вдосконаленні вже існуючих) для державних службовців набуває невідкладного характеру.*

З огляду на викладене, нагадаємо, що згідно Постанови КМУ № 106 від 06.02.2019 року [1], *професійне навчання* – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Згідно чинного законодавства передбачені такі види професійного навчання [1]:

- підготовка за магістерськими програмами за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;
- підвищення кваліфікації: набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування: набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіта : самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям.

Опитування, яке було проведено НАДС, підтверджує, що в публічних службовців на сьогодні є розуміння того, що їм потрібні нові компетентності в нових умовах. Так, лише у квітні 2022 року понад 10 тисяч публічних службовців пройшли підвищення кваліфікації в Українській школі урядування (УШУ) та регіональних центрах підвищення кваліфікації [2].

Наразі, більшої актуальності набувають програми підвищення кваліфікації щодо поведінки у кризових ситуаціях, розвитку лідерських якостей [2]. При цьому спостерігається зростання рівня культури навчання серед державних службовців. Безумовно, цьому сприяє розгалужена мережа провайдерів надання освітніх послуг, цифровізація освітнього процесу (поява Порталу управління знаннями), поява можливості дистанційного навчання та ін. Проте, на сьогодні, законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців в Україні значно паралізує цей напрямок HR менеджменту на державній службі.

Так, відповідно до п. 7 Постанови КМУ № 106 від 06.02.2019 року [1], за результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом.

Не зважаючи на сьогоднішні військові реалії, законодавством передбачено, що державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року.

Крім того, державні органи в даному випадку можуть виступати лише як замовники освітніх послуг у сфері професійного навчання, а надавати такі послуги з отриманням відповідного сертифікату можуть фактично лише провайдери – фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-якої форми власності), що провадить освітню діяльність, міжнародні та іноземні установи, організації, які реалізують відповідні програми, проекти міжнародної технічної допомоги. Тобто, фактично таке навчання здійснюється лише УШУ, яка є закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС та деякими іншими вищими навчальними закладами України.

Необхідно звернути увагу ще на одну важливу проблему, а саме на досить низький і неконкурентоспроможний рівень **оплати праці викладачів**, тренерів у системі підвищення кваліфікації державних службовців, що обумовлює критичний дефіцит кваліфікованих тренерів у цій сфері.

Таким чином, з метою удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні в умовах сучасних викликів та загроз, вважаємо за доцільне, рекомендувати: визначити потреби у такому навчанні; переорієнтувати навчальні системи на надання спеціальних знань, формування умінь, необхідних для виконання професійних специфічних завдань в умовах воєнного стану; створити інноваційні інструменти для задоволення потреб працівників у професійному навчанні з урахуванням вимог невизначеності; створити належну і дієву систему **моніторингу якості освітніх послуг** у сфері підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; розширити можливості неформального професійного навчання державних службовців; та ін.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова КМУ № 106 від 06.02.2019 року. URL : zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-p (дата звернення: 15.06.2022).

2. Підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах воєнного стану та післявоєнний період. 18 травня 2022 року. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidvyshchennia-kvalifikatsii-publichnykh-sluzhbovtiv-v-umovakh-voiennoho-stanu-ta-pisliavoiennyi-period> (дата звернення: 15.06.2022).

ЮРІЙ ПІЖУК,

*аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, голова Профспілки працівників державних установ України
<https://0000-0002-4256-0052>*

ОЛЬГА ПЕТРОЄ,

*докторка наук з державного управління, доцентка, професорка, голова ГО «Аналітично-консалтинговий центр публічного врядування і права», завідувачка відділу дослідницької діяльності університетів Інституту вищої освіти НАПН України
<https://0000-0003-2941-1455>*

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАТИЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

SOCIAL DIALOGUE AS A TOOL FOR INNOVATION AND POST-WAR TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE

The authors substantiate the role of social dialogue as an effective tool for innovation and the post-war transformation of the civil service of Ukraine. The results of this research show that social dialogue is a proven tool for effective regulation of labor and social-economic relations in the context of many national and global challenges, including the challenges of the economic crisis of 2008 and the pandemic COVID 19. The authors argue that social dialogue and collective bargaining have a strong potential to improve the effectiveness of the civil service in the current martial law and post-war reconstruction. The generalized results of the research served to identify priority measures, including: development of the Open Civil Service infrastructure for the Open Government on the basis of sectoral social dialogue in the civil service sphere; establishment by the National Agency of Ukraine on Civil Service in partnership with representatives of trade unions, scientific experts, the public of the Civil Service Innovation Center, etc.

Keywords: social dialogue; public service; innovation transformation.

Актуальність соціального діалогу як інструменту впровадження інновацій та повоєнної трансформації державної служби України зумовлена багатьма причинами. Соціальний діалог є важливим інструментом в інституційній структурі, політичній традиції та практичній діяльності багатьох міжнародних інституцій [4], ЄС та країн-членів ЄС[3], багатьох інших розвинених країн, організацій. Призначений для ефективного врегулювання соціально-трудових та соціально-економічних відносин, соціальний діалог є інструментом, дієвість якого перевірена на різних етапах розвитку ринку праці у різних країнах, в умовах різних суспільних викликів, у різних секторах, включаючи публічний сектор.

Як доводять результати досліджень, країни ЄС з сильними традиціями соціального діалогу успішніше вирішували виклики, які постали перед національними економіками у відповідь на економічну кризу 2008 року [4, с.8].

Критично важливе значення соціальний діалог та колективні переговори мали для врегулювання соціально-трудових відносин та посилення дотримання стандартів безпеки та гігієни праці під час пандемії COVID 19 [7, с.35].

Все більшого визнання набуває соціальний діалог як дієвий інструмент для розвитку демократії і належного врядування, як засобу досягнення соціального та економічного прогресу [7].

Рішення щодо інноватизації та трансформації державної служби України мають враховувати цілі розбудови «Відкритого Уряду», трансформації усієї системи публічного врядування для забезпечення інноваційного економічного, соціального, культурного, технологічного повоєнного відновлення України.

Очевидно також, що стратегічні пріоритети та рішення щодо трансформації державної служби України мають здійснюватися за активної участі усіх сторін соціального діалогу і включати такі основні заходи:

а) врахування існуючих національних досягнень державної служби України та орієнтації на кращі європейські стандарти;

б) посилення участі соціальних партнерів у формуванні та реалізації політики та законотворчості у сфері державної служби;

в) розбудова інституційної структури «Відкритої державної служби» для «Відкритого Уряду» на основі галузевого соціального діалогу у сфері державної служби;

г) активізація запровадження та використання усіх класичних та інноваційних форм соціального діалогу, забезпечення відповідальності сторін за виконання/невиконання взятих зобов'язань.

Запровадженню інноваційних підходів в організацію діяльності державних службовців сприятиме створення Національним агентством України з питань державної служби у партнерстві з Профспілкою працівників державних установ України», науковими експертами ГО «Аналітично-консалтинговий центр публічного врядування і права», представниками інших груп інтересів – «Центру інновацій державної служби» з розробки та впровадження інновацій для професійного розвитку державних службовців, забезпечення їм умов гідної праці, удосконалення організаційно-функціональної структури державної служби, підвищення ефективності та результативності її діяльності, розвитку організаційної культури державної служби, покращення якості публічних послуг та ін.

Список використаних джерел:

1. Переважна більшість держслужбовців (83,4%) не змінювали своє місцезнаходження під час війни. Національне агентство України з питань державної служби. 16.06.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/nacderzhsluzhbi-perevazhna-bilshist-derzhsluzhbovciv-834-ne-zminyuvali-svoje-misceznahodzhennya-pid-chas-vijni-statistika>

2. Петроє О., Піжук Ю. Стан дотримання прав працівників в умовах змін, запровадження на запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) : аналіт. звіт / за ред. О. Петроє, Ю. Піжука. Київ : ТОВ «Академпрес», 2021. 76 с. URL: https://drive.google.com/file/d/16yZp6q_eV4szRQUy8KbJ8gdPxx6Ay-9X/view?usp=sharing

3. Петроє О.М. Соціальний діалог у державному управлінні: європейський досвід та українські реалії: монографія. К.: НАДУ, 2012. 304 с.

4. Bordogna L. Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union. International Labour Office Geneva Working Paper No. 318. 36 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_634857.pdf

5. Resolution on Ukraine. European Trade Union Confederation (ETUC). Executive Committee meeting 16-17 March 2022. URL: <https://www.etuc.org/en/document/etuc-resolution-ukraine>

6. Resolution European Economic and Social Committee «The war in Ukraine and its economic, social and environmental impact». Plenary session No 568. 24/03/2022. URL: <https://naiu.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/EESC-resolution-on-Ukraine-EN.pdf>

7. Social Dialogue Report Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery. International Labour Organization, 2022. 230 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_842807.pdf

8. Resolution concerning the Russian Federation's aggression against Ukraine from the perspective of the mandate of the International Labour Organization. ILO, GB.344/Resolution 24 March 2022. URL: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_840263/lang-en/index.htm

АНАСТАСІЯ САЙФЕРС,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANASTASIA CYPHERS,

*Graduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://0000-0002-5904-8493>*

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, к.пед.н., доцентка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПОВОЄННИХ УМОВАХ

INNOVATIVE MODELS OF NETWORK ACTIVITIES IN POST-WAR CONDITIONS

Uncertainty, unpredictability and complexity are characteristic features of urban life in the 21st century. Due to the rapid pace of global change and some unforeseen universal crises (such as the COVID-19 pandemic, hostilities), uncertainty has increased and cities have become more vulnerable, particularly in terms of the quality of life and well-being of residents. Risks or disasters have become an undeniable part of the urbanization process. Regardless of the differences in scale, groups and places they affect, disasters cause infrastructure damage and human suffering. Thus, the author of the paper argues that there is a need for collective actions and solutions that reduce the risk of hazards and the vulnerability of people, infrastructure and places.

Keywords: Uncertainty, unpredictability, universal crises, infrastructure damage, vulnerability.

Зниження вразливості міст є однією з головних сфер, на яких зосереджені дії та процеси планування. За допомогою різних траєкторій, таких як раціональне застосування знань, покращений процес навчання та процеси переговорів для мобілізації акторів і зацікавлених сторін, планування може відігравати різні ролі у реагуванні на кризи. Однак не існує прямого підходу до планування та стратегії для пошуку належних способів боротьби з порушеннями та непередбачуваними ситуаціями. Навчання на практиці – це прагматична стратегія, яка надає містам і органам влади поступовий досвід для вирішення проблем. В останні кілька років прагнення стійкості міст керувало зусиллями міського планування, спрямованими на зменшення вразливості та підвищення ефективності процесів для боротьби з порушеннями [1]. Іншими словами, міська стійкість є відповіддю на зміни та збурення шляхом збільшення здатності системи до планування, поглинання та відновлення, з одного боку, та здатності адаптації до трансформації до нових нормальних станів, з іншого.

Одним із основних інструментів планування для зменшення ризиків і вразливості населення є використання технологій для підвищення готовності та можливостей відновлення в умовах криз. У сфері міського планування такі інструменти планування, зусилля та ініціативи часто називають рішеннями розумного міста. Розумне місто має три основні стовпи: технології, людей та інституції. Використання технологій в управлінні кризами вимагає розгортання технологій разом із розширенням можливостей та залученням людей через установи. Ефективність підходу розумного міста широко підтримують дослідники, проєктувальники та практики [1]. Дійсно, емпіричні дослідження показали, що інтелектуальні технології масово використовуються в управлінні кризами. Зокрема, розумні міські рішення все більше вважаються важливими для підвищення добробуту жителів і громад в урбанізованих країнах.

Інша проблема полягає в тому, що через різноманіття політиків і зацікавлених сторін міське планування має обмежені можливості для втручання. Проте розглянемо три основні сфери добробуту громади, які підхід розумного міста може покращити.

1. Участь, прозорість та соціальна зв'язаність мешканців.
2. Охорона здоров'я мешканців, як фізичного, так і психічного.
3. Освіта людей та працевлаштування мешканців.

Залучення громади є центральним питанням у Сендайській структурі зменшення ризику стихійних лих, щоб підготувати мешканців та зменшити ризики під час та після стихійних лих. Технології можуть збільшити соціальний капітал і громадянську участь для підвищення ефективності управління катастрофами. З іншого боку, технологія може підвищити прозорість, що сприяє підвищенню довіри між жителями та державними органами. Протягом останніх кількох років, розвиваючи інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), місцеві органи влади надали можливості для посилення участі громадськості через соціальні медіа [2]. Крім того, разом із прозорістю та підзвітністю процесів управління, ініціативи «розумного міста» розширюють можливості громадян через активну участь.

Соціальні медіа використовувалися як новий метод комунікації під час криз. Наприклад, зв'язок, який підтримують соціальні мережі, відіграв безпрецедентну роль у Великому землетрусі у Східній Японії. Ченг, Мітомо, Оцука та Чон проаналізували ефективність та різні аспекти інструментів управління кризою, що використовуються за допомогою соціальних медіа. Вони показали, що, незважаючи на два типи активного та пасивного використання соціальних медіа, ІКТ мали позитивний вплив на процес відновлення шляхом створення мереж, посилення зв'язувального соціального капіталу та збільшення участі. Канканамге та ін. показали, що дописи із зображеннями у Facebook і Twitter організацій з надзвичайних ситуацій в австралійських штатах підвищують увагу людей до більшої підготовки та посилюють їхню участь у прийнятті рішень і вживанні дій. Відповідно, під час тропічного циклону «Вінстон» на Фіджі (2016 р.) Facebook і Twitter, як найпоширеніші форми соціальних мереж, зіграли вирішальну роль у зв'язку людей із процесом відновлення [2].

Електронне навчання, дистанційна робота та дистанційні послуги – це звичні сфери, які набули поширення за останні два десятиліття у звичайному житті та під час катастроф. Залежно від масштабів, стихійні лиха можуть мати тимчасові або довгострокові наслідки для систем освіти та зайнятості. Наприклад, COVID-19 є новим типом лиха з характеристиками катастрофічних і хронічних лих і глибоко вплинув на місцеву та національну економіку та системи освіти. За один рік COVID-19 постраждали понад 1,6 мільярда студентів. Оскільки цей розділ зосереджений на попередніх лихах, ми виявили кілька випадків, коли уряди використовували технології для навчання та відновлення робочих місць [3].

Екстрене дистанційне навчання – це рішення для навчання людей у кризових ситуаціях за допомогою впровадження технологій. Ці ситуації потребують інноваційних заходів для надання освітніх послуг усім студентам незалежно від їхніх соціальних та географічних умов. У Південній Африці приватний вищий навчальний заклад, який надає онлайн-послуги вищої освіти, попросили надати спільний доступ до своєї інфраструктури для надання послуг людям, які постраждали від катастроф протягом останніх років. Він мав змішаний підхід до навчання у звичайні дні та розширив свої програми для надзвичайних ситуацій [3]. Інститут має дві функції: навчати викладачів і надавати належним чином освітні послуги студентам.

Інформаційно-комунікаційні технології можуть пом'якшити й інші хронічні проблеми, зокрема такі як нерівність у розподілі освітніх можливостей та інфраструктури. Уряд Австралії, наприклад, надав деякі послуги для студентів, які живуть у сільській місцевості та не мають доступу до столичних районів, за допомогою відеоконференцій та змішаного електронного навчання [4].

Таким чином, розгортання технологій для збільшення участі використовувалося в трьох основних сферах: прозорість і соціальна комунікація мешканців; зміцнення фізичного та психічного здоров'я; підтримка функціональності секторів освіти та зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Kankanamge, N.; Yigitcanlar, T.; Goonetilleke, A. How engaging are disaster management related social media channels? The case of Australian state emergency organisations. *Int. J. Disaster Risk Reduct.* 2020, 48, 101571.
2. Kankanamge, N.; Yigitcanlar, T.; Goonetilleke, A. How engaging are disaster management related social media channels? The case of Australian state emergency organisations. *Int. J. Disaster Risk Reduct.* 2020, 48, 101571.
3. MacAskill, K. Public interest and participation in planning and infrastructure decisions for disaster risk management. *Int. J. Disaster Risk Reduct.* 2019, 39, 101200.
4. Dreesen, T.; Akseer, S.; Brossard, M.; Dewan, P.; Giraldo, J.-P.; Kamei, A.; Mizunoya, S.; Correa, J.S.O. *Promising Practices for Equitable Remote Learning Emerging Lessons from COVID-19 Education Responses in 127 Countries*; UNICEF Office of Research—Innocenti: Florence, Italy, 2020.
5. Van Wyk, B.; Mooney, G.; Duma, M.; Faloye, S. Emergency Remote Learning in the Times Of Covid: A Higher Education Innovation Strategy. In *Proceedings of the European Conference on e-Learning*, Berlin, Germany, 28–30 October 2020; p. 499-XXI.

СЕРГІЙ СЕЛІВАНОВ,

кандидат наук з державного управління, начальник Управління персоналу Державної міграційної служби України

АСЯ КАШЛАКОВА,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SERHII SELIVANOV,

candidate of Sciences in Public Administration (Ph.D), Head of Human Resources Department of State Migration Service of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-7515-1370>

ASIA KASHLAKOVA,

Ph.D candidate of the Department of Public Administration, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-3995-2506>

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, д.держ.упр., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE CIVIL SERVICE UNDER MARTIAL LAW

In conditions of war, it is extremely important that the mechanism of the state works smoothly. It provides and supports the defense of Ukraine and at the same time allows society to receive vital functions and services, the implementation of which is provided, in particular, by public authorities.

In the first days of the war led to the temporary suspension of some government agencies. After a certain stabilization of the situation, the state authorities gradually began to resume work. Of course, there are people behind every government agency. And many government agencies have faced the urgent need for the urgent development of human potential.

This is confirmed by the Statistical data on the composition of civil servants during martial law (data on 01.05.2022), provided by NAPS. Thus, the report shows that as of May 1, 2022, almost 6,000 civil servants resigned from the civil service, more than 5,000 are abroad, more than 3,000 are serving in the Armed Forces, more than 5,000 civil servants are in occupation or in areas of active hostilities. From this, it can be seen that the military actions on the territory of Ukraine are a destructive factor for the civil service and the labor market as a whole. Real losses from which are difficult to estimate.

Keywords: public service, human capital, talent, talent management, HR management.

На сьогодні пріоритетним завданням усієї державної служби в Україні є збереження пулу високопрофесійних державних службовців, адже саме вони є носіями сенсів державної служби та її культури.

Згідно опитування, проведеного Консалтинговою компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою в Україні («Вплив війни на підходи до управління людським капіталом»), найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни постали: безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%). Водночас, на думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені такі пріоритетні напрямки дій як повернення й утримання талантів, добробут працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація діяльності з урахування принципів соціальної значимості [1].

З вищевикладеного, вбачається що подальша діяльність щодо збереження людського капіталу на державній службі в Україні потребуватиме активного запровадження в умовах війни

та поствоєнний період інструментів **well-being**, дієвого управління ефективністю та навантаженням на працівників. Проте, на сьогодні означені вище напрями залишаються досить проблемними.

Так, 17.03.2022 Наказом НАДС «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» з метою забезпечення безпеки державних службовців та створення належних умов роботи, було дозволено державним службовцям виконувати функції за межами адміністративної будівлі державного органу, в тому числі, і за кордоном на період дії воєнного або надзвичайного стану в Україні чи в її окремих регіонах, та протягом 10 днів після припинення або скасування такого стану [2]. Проте, Постановою КМУ «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» № 440 від 12.04.2022 р., зазначений вище наказ був скасовано та встановлено, що державний службовець може виконувати свої посадові обов'язки дистанційно лише перебуваючи на території України (за виключенням службових відряджень) [3].

У зв'язку із тим, що чинна нормативно-правова база по відношенню до державних службовців ґрунтується на імперативних нормах невиконання яких тягне за собою потенційну втрату роботи – єдиного джерела заробітку, а як наслідок і постійно зростаючого стресу, більшість державних службовців звільняються. Отже, на наше переконання, таке законотворче рішення сприяє відтоку професійних кадрів з державної служби і як наслідок втраті ефективності роботи всього державного апарату.

Водночас, важливо констатувати, що війна суттєво змінила підходи до організації роботи усіх державних органів, в т.ч., і щодо питань швидкого та ефективного перепрофілювання (перенавчання) державних службовців з огляду на пріоритетні потреби суспільства, кібербезпекові ризики та загальні умови життя. Проте, на сьогодні, законодавча зарегульованість питань підвищення кваліфікації державних службовців фактично паралізує цей напрямок HR менеджменту.

Так, відповідно до п. 7 Постанови КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (від 6 лютого 2019 р. № 106), за результатами професійного навчання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом [4].

Не зважаючи на сьогоднішні військові реалії, законодавством передбачено, що державні службовці у межах виконання індивідуальних програм та посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року.

Крім того, центральний орган, який формує політику у сфері державної служби на сьогодні став на шлях єдиноцентричного підходу у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, що здійснюється на основі дистанційної, гібридної форми навчання. Фактично таке навчання здійснюється лише Українською школою урядування, яка є закладом післядипломної освіти, що належить до сфери управління НАДС та деякими іншими ВНЗ України.

При цьому згідно Наказу НАДС від 12.12.2019 № 226-19, вбачається, що навчання на освітніх онлайн платформах, а також участь у тренінгах, конференціях тощо вважається лише самоосвітою сумарна частка якої все ще може бути лише 20% від загальної обов'язкової кількості кредитів на рік [5].

Таким чином, обраний вектор державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, якого на сьогодні притримується НАДС, повністю нівелює значення внутрішнього навчання у державних органах та не враховує збільшення навантаження на державних службовців та особливості їх роботи в умовах невизначеності.

Резюмуючи, відзначимо, що війна змінює підходи до управління людським капіталом, як у комерційному так і в державному секторі. Основний фокус держави повинен бути спрямований на підтримку людей, що є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцен-

тричність. Дії держави, спрямовані на допомогу державним службовцям є відображенням зрілості державної служби з точки зору соціальної відповідальності та надаватимуть стратегічну перевагу в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 15.06.2022).
2. Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 20-22 від 17.03.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0339-22#Text> (дата звернення: 15.06.2022).
3. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ №440 від 12.04.2022 р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.06.2022).
4. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ №106 від 06.02.2019. URL [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text) (дата звернення: 11.06.2022).
5. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 226-19 від 12.12.2019 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text> (дата звернення: 11.06.2022).

АЛЬОНА СТУДЕНЕЦЬКА,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ALONA STUDENETSKA,

*postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0001-5118-9040>*

Науковий керівник: **Тетяна Василевська**, д.держ.упр., проф., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

AUTHORITY OF THE HEAD OF THE CIVIL SERVICE IN LOCAL STATE ADMINISTRATIONS DURING THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE

The functions of the head of the civil service in the local state administration are singled out, including personnel, planning, control and organizational functions. The change in the scope of relevant functions under the conditions of martial law introduced in Ukraine in connection with the Russian Federation's February 24, 2022 act of armed aggression against Ukraine was studied.

Attention is focused on the transformation of local state administrations into military administrations, which, in accordance with the Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law", can be formed in the territories where martial law has been imposed to implement the measures of the legal regime of martial law, defense, civil protection, public safety and order, protection of critical infrastructure, protection of rights, freedoms and legitimate interests of citizens.

It was determined that the powers of the heads of local state administrations and heads of the civil service in the relevant state bodies were expanded as a result of their transformation into military administrations.

It is summarized that thanks to the current legislation of Ukraine and the prompt adjustment by the legislator of the current laws of Ukraine, the powers of the relevant state bodies can be exercised at the appropriate level, including the performance of the functions of the head of the civil service in the local state administration.

Keywords: regional and district military administrations; functions of the head of the civil service in local state administrations; functions of the head of the civil service in local state administrations under martial law; transformation of local state administrations into military administrations.

Повноваження керівника державної служби в місцевих державних адміністраціях в Україні чітко розроблені та закріплені у вітчизняному законодавстві. Однак в умовах воєнного стану змінився сам зміст кадрової функції керівника державної служби, й відповідно ці зміни знайшли своє законодавче відображення.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) [2] керівник державної служби – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі (пункт 3 частини першої статті 2).

Дія Закону не поширюється на голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників (пункт 9¹ частини третьої статті 3 Закону). З огляду на це, повноваження керівника державної служби у місцевих державних адміністраціях здійснює керівник апарату – в апараті місцевої державної адміністрації та її структурних підрозділах (крім структурних підрозділів зі статусом юридичних осіб публічного права); керівник структурного підрозділу зі статусом юридичної особи публічного права – у такому підрозділі (пункт 3¹ частини першої статті 17 Закону) [2].

Загальною функцією керівника державної служби, зокрема в місцевій державній адміністрації, при здійсненні управління державною службою є кадрова, здійснювана через такі

повноваження як призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», звільнення з таких посад відповідно до Закону; укладення та розривання контрактів про проходження державної служби відповідно тощо (частина друга статті 17 Закону).

Окрім кадрової функції, керівник державної служби, зокрема в місцевих державних адміністраціях, виконує функції планування (планування навчання персоналу державного органу, кар'єри кожного державного службовця та інше), контролю (контроль за дотриманням вихованської та службової дисципліни в державному органі) та організаційну функцію (організація проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» та забезпечення їх прозорості і об'єктивності, забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу та інші) [10].

Для забезпечення реалізації повноважень керівником державної служби діє служба управління персоналом державного органу, яка здійснює свою діяльність відповідно до Закону [2], Типового положення [4] та прямо підпорядковується керівнику державної служби. Також забезпечувальну функцію для керівника державної служби виконують конкурсні комісії, які діють відповідно до Порядку [3]. З іншого боку, керівник державної служби в органах, в яких їх керівники перебувають на посадах, на які не поширюється дія Закону, якими зокрема є і місцеві державні адміністрації, можуть виконувати також забезпечувальну функцію для керівника державного органу.

У зв'язку з здійсненням Російською Федерацією 24 лютого 2022 року акту збройної агресії проти України, Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX в Україні введено воєнний стан [5]. Статтею 4 «Про правовий режим воєнного стану» визначено, що на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації; рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування [7].

Указом Президента України від 24.02.2022 № 68/2022 утворено обласні, Київську міську військові адміністрації, а також районні військові адміністрації (на базі існуючих районних державних адміністрацій); у зв'язку з утворенням військових адміністрацій, обласні, Київська міська, районні державні адміністрації та голови цих адміністрацій набувають статусу відповідних військових адміністрацій та начальників цих військових адміністрацій [8].

Таким чином в період воєнного стану в Україні трансформовано визначену систему місцевих органів виконавчої влади у військові державні адміністрації, на які покладено додаткові, окрім визначених Законом України «Про місцеві державні адміністрації» повноваження [6], зокрема щодо забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку в умовах воєнного стану.

Також в умовах воєнного стану змінено підхід до порядку затвердження структури місцевих державних адміністрацій. Відповідно до статті 5 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» голови місцевих державних адміністрацій визначають структуру місцевих державних адміністрацій [6]. Водночас Законом України від 12.05.2022 № 2259-IX [1], яким внесено зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [7], визначено, що структуру і штатний розпис обласних, Київської міської, районних військових адміністрацій та військових адміністрацій населених пунктів (утворюються в межах територій територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, а також в інших випадках, передбачених Законом України «Про правовий режим воєнного стану», – прим. авт.), розташованих в областях, у яких не утворені обласні військові адміністрації, затверджує Головнокомандувач Збройних Сил України за поданням начальника відповідної військової адміністрації. Структуру і штатний розпис районних військових адміністрацій

страцій та військових адміністрацій населених пунктів, розташованих в областях, у яких утворені обласні військові адміністрації, затверджують начальники відповідних обласних військових адміністрацій. Відповідне положення розширило повноваження голів обласних державних адміністрацій, а відповідно і забезпечувальну функцію керівника державної служби.

Варто відмітити і таке додаткове повноваження голів обласних військових адміністрацій в умовах воєнного стану, як укладення договорів з працівниками військових адміністрацій населених пунктів, що значно розширює повноваження голів відповідних адміністрацій, а отже і забезпечувальну функцію керівника державної служби. Відповідні адміністрації згідно з відповідним Законом, формуються як з військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку, так і з працівників, які уклали трудовий договір з обласними військовими адміністраціями (у разі їх утворення) або з Генеральним штабом Збройних Сил України (якщо у відповідній області не утворено обласну військову адміністрацію). Відповідне повноваження також розширює забезпечувальну функцію керівника державної служби в місцевій державній адміністрації.

В умовах воєнного стану змінено зміст кадрової функції керівника державної служби. Так, Законом від 12.05.2022 № 2259-IX зокрема визначено, що у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби головою районної, районної у місті, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. Також відповідним Законом встановлено, що особа, яка претендує на посади державної служби у період дії воєнного стану не подає декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, передбачену Законом України «Про запобігання корупції», та документ про підтвердження рівня володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [1].

Відповідні зміни, внесені законодавцем, змінили наповнення кадрової функції керівника державної служби та дозволили в умовах воєнного стану швидко заміщувати вакантні посади, в тому числі посади державної служби в місцевих державних (військових) адміністраціях.

Слід резюмувати, що трансформація місцевих органів виконавчої влади в військові адміністрації, розширення їх функціоналу, а також оперативне коригування законодавцем діючих законів України в умовах введення в Україні воєнного стану у зв'язку з актом збройної агресії Російської Федерації проти України, дозволило відповідним державним органам здійснювати повноваження на належному рівні, в тому числі і керівнику державної служби в місцевій державній адміністрації.

Список використаних джерел:

1. 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>
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25.02.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

5. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>
6. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
8. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>
9. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
10. Студенецька А. О. Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць, Т. 2. 2021. № 83. С. 227–235. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237308>

МАРІЯ СУРЖИК,

аспірантка ОП «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MARIA SURZHYK,

postgraduate of the educational program «Public Administration», Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-8812-1581>

Науковий керівник: **Лілія Гонюкова**, д.держ.упр., професорка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

COACHING AS AN INNOVATIVE INSTRUMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATIVE DEVELOPMENTS IN THE MIND OF NON-EMPLOYMENT

The management decision-making process is an appropriate function that forms the basis of the management process. The decision-making process in management decisions in Ukraine is influenced by political and value aspects. Today, public administration decisions have to be made in conditions of uncertainty. The process of making managerial decisions is influenced by a number of factors: the degree of risk and readiness for possible negative consequences, the decision-making environment, information constraints, effective communication, interdependence of decisions, personal qualities of the leader.

The skill of decision-making in conditions of uncertainty requires high organizational skills, to understand the psychology and nature of decision-making, to have tools and algorithms that reduce the risk of negative consequences as a result of decision-making.

Keywords: coaching, coaching tools, conditions of uncertainty.

Стабільність теперішнього і визначеність майбутнього зберігає психічну енергію, дозволяє накопичувати сили для прийняття важливих рішень, проживання складних, інколи кризових подій, які стають поворотними моментами у житті. Сьогодні доводиться будувати довгострокові плани з багатьма невідомими з поправкою на широкомасштабне вторгнення країни-агресора. У свій час Джордж С. Паттон, американський генерал, командувач Третьою армією США під час Другої світової війни, говорив: «Завжди будьте готовими прийняти рішення! Це найважливіше завдання керівника!» [4].

Прийняти рішення – означає обрати певну мету й спосіб дії, надати їм перевагу перед іншими. Своєрідний «скелет» цього процесу включає в себе: планування, організацію діяльності, мотивацію та контроль. Кожна із цих класичних функцій потребує від керівника, децидента (людина, яка має можливість (право і обов'язок) вирішувати важливі питання) прийняття ефективних організаційних рішень – вибору того, що буде реалізовано і вноситиме найбільший вклад в досягнення кінцевої мети [6].

В реальному житті ці етапи, звісно, можуть змішуватися, але в ідеалі все має виглядати саме таким чином. На початку ми плануємо всі етапи робочого процесу. Після процесу планування відбувається безпосередня організація, а далі як ми називаємо «жива робота» (саме на цьому етапі переважно впливають усі недоліки чи непередбачувані невизначеності). Наступним етапом є контроль результатів діяльності (аналіз, надаємо зворотній зв'язок своїм підлеглим для того, щоб виділити слабкі та сильні сторони, виявлені під час етапу реалізації).

Внесення змін до плану згідно з недоліками, які можуть проявитися на перших етапах з наступним повторенням циклу.

Де ж у всьому цьому процесі прийняття публічно-управлінських управлінських рішень доречно застосувати інструменти коучингу? Воно присутнє на абсолютно всіх етапах, де ми застосовуємо так звану модель «GROW» – метод запитань. Кожен з чотирьох етапів проходження коучингу по даній моделі має на увазі список питань, які задає своєму клієнтові коуч.

Андрій Рождественський, психолог – практик, бізнес – тренер, педагог, який брав участь у контррозвідці в Ізраїлі, визначав: «Прийняття рішення – це щось середнє між психологією та математикою, але більшість із нас у невизначеній або ж кризовій ситуації керується перш за все почуттями» [4]. Саме тому, важливо володіти інструментами, які за алгоритмом допоможуть розібрати проблемне питання, визначити позитивні-негативні аспекти та невизначеності прийняття публічно-управлінських рішень.

Малютина Т.Д. класифікує види невизначеності прийняття публічно-управлінських рішень: перспективний (непередбачувані фактори), ретроспективний (відсутність інформації щодо ситуації в минулому), технічний (наслідок неможливості передбачення точних результатів рішень), стохастичний (випадкові, ймовірні процеси чи явища), невизначеність цілеспрямованої протидії (ситуація конфлікту сторін), невизначеність цілей, умов, дій [3, с. 151].

Усі великі та успішні компанії у свій час переживали кризові ситуації, переживши їх, вони знову піднімалися на ноги і саме це зробило їх сильнішими. Цей час пережити нелегко, тому для того аби краще освоїти вміння приймати рішення в умовах невизначеності, можна звернутися до тактики американських військових, яку фахівці легко застосовують в бізнесі.

Оцініть ситуацію – обстановку, фізичний та психологічний стан і ресурси. Це, в певній мірі, проведення будь – якого аналізу, котрий ми використовуємо (SWOT – та PEST – аналіз тощо).

Зайва суєта до добра не доводить, вона може лише нашкодити. Зазвичай, завжди є хоча б кілька хвилин для того, щоб прийняти рішення і цим треба користатися та добре, наскільки це можливо, зважити всі «за» і «проти» – хороше правило, яке слід застосовувати не лише у прийнятті управлінських рішень, у військовій справі, а в абсолютно всіх аспектах нашого життя.

Подавіть страх та паніку. Станьте тим лідером, який ніколи не дозволить панічним настроям взяти верх над емоціями, якою б кризовою не була ситуація.

Коучинг у цьому сенсі необмежений галузями економіки, бо працює з основним, так би мовити, «продуктом»: з мисленням людини. Усі відповіді завжди є у клієнта, завдання коуча лише допомогти йому знайти ефективні рішення в індивідуальних умовах [4].

Тож перше завдання коуча – роздивитись експертність клієнта, сильні сторони та досвід, бо на них будується будь яке майбутнє.

Знання, досвід, здібності є у кожного, справа в тому, щоб в голові окреслити три основні напрямки: ресурси, обмеження, можливості.

У процесі коуч-сесії обмеження знаходимо альтернативу; наявні ресурси – стають ціллю для нового руху, а можливості – вказують шлях до успіху. Коли клієнт попрацює та зробить інвентаризацію цих критеріїв, відразу вимальовується нове бачення розвитку або взагалі запалюється нова зірка абсолютно нового напрямку.

Відтак, як бачимо, є інструменти на прикладі коучингу, котрі допомагають зменшити ризики при прийнятті рішень.

В умовах невизначеності коучинг виступає як технологія «внутрішньої опори».

«Ще у 1979 році вчені Канеман із колегою опублікували статтю під назвою «Теорія перспектив: аналіз ухвалення рішення в умовах ризику», саме із неї розпочалася так звана поведінкова економіка. Вони довели, що люди не можуть раціонально оцінювати вповні результати очікуваних вигод або втрат, а тим більше, кількісні значення ймовірності випадкових подій. Зокрема, ірраціональність людини у відношенні до ризиків в прийнятті рішень та управлінні своїми діями, всесвітньо відомий лауреат Нобелівської премії з економіки Деніел Канеман, по-

яснює за допомогою використання економічної теорії та когнітивістики. За його словами, наші думки визначають всі наші дії, поведінку і вчинки» [4].

Варто зазначити, що в середньому за однакових ризиків люди схильні до збереження досягнутого результату, аніж до його покращення. Негативні наслідки від прийняття публічно-управлінського рішення завжди видаються значнішими, аніж еквівалентний успіх.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що для того аби освоїти навик прийняття рішень в умовах невизначеності необхідно володіти високими організаторськими якостями, розуміти психологію та природу прийняття рішень, володіти інструментами та алгоритмами, які зменшують ризик негативних наслідків в результаті прийняття рішення. Швидкість і правильність прийняття рішення – це суттєва перевага. Оволодінню цими навиками допомагають інструменти коучингу.

Коучинг в системі органів державної влади спрямований на забезпечення високих стандартів виконання завдань, прийняття публічно-управлінських рішень, створення атмосфери, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників, так як проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає набутти нових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. № 2. С. 107–115.
2. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17-18. С. 91–95.
3. Малютина Т. Д. Методи прийняття управлінських рішень за різних умов невизначеності. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-pri-raznyh-urovnyah-neopredelennosti>
4. Прийняття рішень в умовах невизначеності. URL: <https://wubc.club/articles/priynyattya-rishen-v-umovah-neviznachenosti> (дата звернення: 20.06.2022)
5. Решетило В. П. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. проблеми системного підходу в економіці. 2020. №3(77)-2. С. 149 – 154.
6. Словник UA. Портал української мови та культури. URL: <https://cutt.ly/EKAQs2R> (дата звернення: 20.06.2022).
7. Шегда А. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип 26. С. 5–13.

ЗМІСТ

ВІТАННЯ УЧАСНИКАМ МІЖНАРОДНОГО КРУГЛОГО СТОЛУ	3
---	---

ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ

«ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ»

ТЕТЯНА БЕВЗ. ДУБЛЮВАННЯ ФУНКЦІЙ У СТРУКТУРІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: УСКЛАДНЕННЯ ЧИ УДОСКОНАЛЕННЯ?.....	11
ДЕНИС БЛОЩИНСЬКИЙ. ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МОРАЛЬНОЇ ОНТОЛОГІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	14
ОЛЕНА БОНДАРЧУК. ОСОБИСТІСНИЙ РЕСУРС ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	17
ТЕТЯНА ВАСИЛЕВСЬКА. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ГРОМАДЯНАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	19
АНДРІЙ ГАЧКОВ. ОСОБЛИВОСТІ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	21
ЛІДІЯ ДАНИЛЕНКО. ЗМІНА ВИМОГ ДО ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ	23
НАТАЛІЯ ДЯЧЕНКО, ТЕТЯНА НОВАЧЕНКО. ДОВІРА ЯК ЗАПОРУКА ЄДНОСТІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	26
ОКТАБРИНА КОМПАНЕЦЬ. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОНАННЯ СЛУЖБОВИХ ДОРУЧЕНЬ ДЕРЖАВНИМИ УПРАВЛІНЦЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	29
ЛЮДМИЛА КОТЛЯР. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	31
ВОЛОДИМИР КУШНІРЮК. ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ТА ПОШУК РЕСУРСУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	33
ТАМАРА ЛОЗИНСЬКА. ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЩО ЗМІНИЛОСЯ З ЧАСІВ Т. ГОББСА?	36
НАТАЛІЯ ОЛІЙНИК. ВІЙНА ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЙОГО ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	38
ІННА ПЛОТНИЦЬКА. РОЛЬ МОВЛЕННЯ СВОЇ КУЛЬТУРИ ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	41
ДМИТРО СІЖКО. РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ У ЦІННІСНО-ПРАВОВОМУ МЕХАНІЗМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРАВ ОСВІДОМОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	43
ІГОР ХРЕБТІЙ. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	46
ОКСАНА ШИМКО. ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	48

ОЛЕНА ЧАНЦЕВА-КОВАЛЕНКО. ДІЯЛЬНІСТЬ ХАБУ ПСИХО-СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ «МІСЦЕ СИЛИ» В ШОСТКИНСЬКІЙ ГРОМАДІ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	51
--	-----------

ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ

«МЕДІАЦІЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ МЕТОД ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»

IRYNA ALEKSEENKO. MEDIATION IS AN INNOVATIVE MECHANISM OF RECONCEPTUALIZATION OF A HEALTHY NATION	56
ІГОР БОЙКО, НАТАЛІЯ ЛАРІНА. ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ІГРОВОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ.....	59
ІРИНА БРИНЗА. ПРОФЕСІЙНА БЕЗПЕРЕРВНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ В ОНЛАЙН-ФОРМАТІ: ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	62
ВОЛОДИМИР ВОЛОШИН, УРІЄ МУСТАФАЄВА. МЕДІАЦІЇ ЯК СПОСІБ ПРОФІЛАКТИКИ ПОМИЛКОВИХ НЕПОРОЗУМІНЬ І КОНФЛІКТІВ (СПОРІВ) У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	65
АНДРІЙ ЗАПОРОЖЕЦЬ. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРІШЕННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ МЕТОДОМ МЕДІАЦІЇ.....	70
ОКСАНА КОГУТ. ВПЛИВ МЕДІАЦІЇ НА ВИРІШЕННЯ ПУБЛІЧНИХ СПОРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	73
СТАНІСЛАВ ЛАРІН. ЗАГРОЗИ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	75
ВАЛЕНТИНА МАНЖОС, НАТАЛІЯ ЛАРІНА. АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ.....	78
МАРІЯ НАГРЕБЕЛЬНА, НАТАЛІЯ ЛАРІНА. СУТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	82
ВАЛЕРІЯ СЛОБОДЯН. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ У ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	86
НАЗАРІЙ СУСАК. МЕДІАЦІЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ СПОСІБ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	88
ВЯЧЕСЛАВ ТАРАСЕНКО. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕДІАЦІЇ У ВРЕГУЛЮВАННІ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ	91
КОСТЯНТИН ТКАЧЕНКО. ВИМОГИ ДО МЕДІАТОРА ЯК НЕУПЕРЕДЖЕНОЇ ТРЕТЬОЇ ОСОБИ У ВРЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ	94
СВІТЛАНА ХАДЖИРАДЄВА. МЕДІАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	98
ЛОРА ХВОРОСТИНА, ТЕТЯНА ФЕДОРЕНКО. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТАНДАРТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	100
ІГОР ЯШУТІН. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	103

ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ
«ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ»

СЕРГІЙ АНДРЕЄВ. ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ПИТАНЬ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	107
ОЛЕНА АНТОНОВА. РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ І ГРОМАДЯНИНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	109
ДАВИД АРАХАМІЯ. ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: СОЦІАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ	112
ОЛЕСЯ БЕВЗ. ЗАХИСТ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В АСПЕКТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСТИТУЦІЙНОГО СУДУ УКРАЇНИ.....	115
МАКСИМ БЕРКУТ. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ГЕНДЕРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	117
МИРОСЛАВ БОВТЮХ. ДО ПИТАННЯ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	120
МИКОЛА БОГАЧЕНКО. ПОЛІТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПІСЛЯВОЄННІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ	123
ЛІЛІЯ ГОНЮКОВА. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	125
СВІТЛАНА ГОРЬЄВА. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ ЯДЕРНОЇ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	127
ВАЛЕНТИНА ГОШОВСЬКА. ДОМІНУЮЧА РОЛЬ ПАРЛАМЕНТУ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ В УКРАЇНІ	129
НАТАЛІЯ ГРИНЧУК. ДО ПИТАННЯ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	131
КАТЕРИНА ДОБРОВОЛЬСЬКА. СУТНІСТЬ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	133
ТЕТЯНА ДОЦЕНКО. УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	136
ВАЛЕНТИН ДЯЧЕНКО. ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ.....	140
АЛЬОНА ЗЕЛЬ. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВИ: ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ	142
ІЛОНА КЛИМЕНКО. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	145
ЯНІНА КОВАЛЬ. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ІМПЕРАТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ	147
ІРИНА КОВШОВА, ДМИТРО ШЕДЬКО. ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	149
ТЕТЯНА КОЗАЧЕНКО, ТЕТЯНА СОЛОМЄНЦЕВА. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	152

НАТАЛІЯ КОРЧАК. ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	154
НАТАЛІЯ КРАЩЕНКО. «ТРИВОЖНА ВАЛІЗА» КЕРІВНИКА ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	156
АНДРІЙ МАРЧЕНКО. РОЛЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОБРОЧЕСНОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	160
ЛІДІЯ МАЦЕЦЬКА. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	162
НАТАЛІЯ МАХІНЧУК. ОСНОВНІ ВЕКТОРИ ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	164
ЛЮДМИЛА МЕЛЬНИК. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	166
МАКСИМ МИХАЙЛОВ. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В ПОВОЄННИЙ УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	168
ІРИНА МОРДАС. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У СФЕРІ ДЕТИНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	171
ІРИНА НОВОГРЕБЕЛЬСЬКА. ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ВИЩОГО КОРПУСУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	173
НАТАЛІЯ ОБУШНА. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	176
ВАСИЛЬ ОСТАП'ЯК. САМООРГАНІЗОВАНІ СИСТЕМИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КРИЗОГЕННІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ	178
ОЛЕНА ПАНЧЕНКО. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО СУДУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	180
ЯРОСЛАВ ПАРФЬОНОВ. ПЕНСІЙНА СИСТЕМА УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	182
ВІКТОРІЯ ПЕТРИНСЬКА. ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ	185
ЮРІЙ ПІЖУК, ОЛЬГА ПЕТРОЄ. СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАТИЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	187
АНАСТАСІЯ САЙФЕРС. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПОВОЄННИХ УМОВАХ	189
СЕРГІЙ СЕЛІВАНОВ, АСЯ КАШЛАКОВА. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	192
АЛЬОНА СТУДЕНЕЦЬКА. ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	195
МАРІЯ СУРЖИК. КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	199

Наукове видання

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Матеріали щорічного Міжнародного круглого столу
до Дня державної служби України**

17 червня 2022 року

Підп. до друку 29.06.2022.
Формат 60x84/8. Обл.-вид. арк. 16,4. Ум.-друк. арк. 23,9.

Видавець
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Навчальна лабораторія методичного
та видавничого забезпечення навчального процесу
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.